Ircom

Humanités et Management

Principes pédagogiques

du master

« Direction de projets ou établissement culturels »

Parcours Management et communication

DIPLÔME NATIONAL DE MASTER CONTRÔLÉ PAR L'ÉTAT

L'objectif principal du **Master Direction de projets ou établissements culturels – Parcours Management et communication culturelle** est de former des managers capables de répondre aux besoins spécifiques des secteurs de la culture, du patrimoine voire du tourisme. Ces domaines, en constante évolution, nécessitent des professionnels dotés d'une vision stratégique et d'une maîtrise des outils de communication contemporains, tout en étant profondément ancrés dans la valorisation des richesses culturelles et patrimoniales.

Les diplômés seront en mesure de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de communication innovantes, adaptées aux enjeux locaux et internationaux, en intégrant des dimensions telles que la gestion des publics, la promotion des territoires et l'utilisation des nouvelles technologies.

Objectifs visés :

- Combiner une solide formation en humanités (littérature, histoire, philosophie, etc.) avec des compétences pratiques en gestion de projets et direction d'établissements.

- Développer une expertise en communication stratégique et en management appliqués aux domaines culturels, patrimoniaux et touristiques.

- Préparer les étudiants à des postes de responsabilité grâce à une pédagogie immersive et professionnalisante (stages, alternance, simulations, rencontres avec des professionnels).

- Favoriser un esprit entrepreneurial et une analyse critique via des projets concrets et un mémoire de fin d'études.

1. Former des managers de la communication dans le secteur du patrimoine, de la culture et du tourisme

Culture, patrimoine, humanités

À l'Ircom, **la culture et le patrimoine sont envisagés comme des expressions des humanités, dont ils procèdent**. Celles-ci sont un ensemble de disciplines (philosophie, histoire, littérature, langues y compris les langues mortes) qui permettent de **mieux comprendre la personne humaine** en tant que personne et dans ses liens avec une communauté. Elles répondent à leur manière à l'aspiration profondément anthropologique de connaître et comprendre la personne humaine et le sens de son existence.

À travers **un enracinement dans une culture et un travail patient d'appropriation de trésors de la pensée qui suscitent l'émerveillement**, les humanités nous font nous sentir héritiers d'un patrimoine qui s'inscrit dans un temps long. La pluralité des disciplines (*les* humanités) favorise **un regard ample**, divers, sur la personne humaine qui ne peut pas être réduite à un simple objet d'études dont on pourrait faire le tour.

Les humanités sont d'ailleurs « personnalisantes » dans la mesure où elles favorisent la compréhension de ce qu'une personne vit comme sujet, en développant la réflexion, la vie intérieure et une connaissance profonde de l'âme humaine. Par ailleurs, ce regard multiple encourage à accepter la complexité du réel et à se défier des solutions simples et évidentes.

D'autre part, la chaire de recherche **Culture et Patrimoine Vivants de l'Ircom** (initée en 2023) a pour objectif d'étudier et de valoriser des courants structurants de l'héritage culturel et patrimonial européen. Elle a la spécificité d'associer artistes, chercheurs et professionnels de la culture. Le terme « vivant » manifeste que ces recherches sont connectées à notre présent : elles nous aident à mieux comprendre le réel et la société, « revivifient » notre héritage culturel et patrimonial, pour mieux appréhender le présent tout en agissant sur l'avenir.

L'association des outils et de la stratégie

Le master en Direction de projets ou établissements culturels, parcours Management et communication de l'Ircom associe la maitrise des techniques et la réflexion stratégique pour **permettre aux étudiants, quelle que soit leur formation initiale en Licence, de devenir des managers de la communication dans le secteur de la culture, du patrimoine et du tourisme**

Dans cette perspective, nous avons le souci de transmettre à nos étudiants le goût pour la culture et le patrimoine, les fondamentaux des techniques de communication (graphisme, rédaction, vidéo, web, etc.), mais aussi le souci de la vision stratégique et de la direction de projets dans le contexte spécifique du secteur culturel, patrimonial et touristique. **Cet équilibre entre les humanités, la stratégie et la technique** est un élément essentiel de notre conception de la communication et, de ce fait, du métier de **responsable de**

communication dans le secteur patrimonial, culturel et touristique. Pour cette raison, nous avons mis en place une progression sur les deux années que dure la formation[1] :

- Semestre 1 : Découvrir
- Semestre 2 : S'immerger
- Semestre 3 : Approfondir
- Semestre 4 : Diriger

Une vision particulière du management

Le management est l'art ancestral et toujours actuel qui consiste à mener efficacement une équipe vers un but commun en veillant à ce que chacun des membres, en apportant sa contribution, s'épanouisse personnellement. Il est donc, pour le manager comme pour le managé, **une expérience à la fois personnelle et commune.**

Manager, c'est **transformer le travail des autres en performance durable** (Galembeau, 2003). C'est pour cela que, bien plus qu'une approche mécaniste de la gestion d'équipe, nous souhaitons proposer une **vision positive du travail**, comme une activité profondément humaine. Dans cette conception, un collaborateur n'est jamais un « outil de production humain » mais toujours une personne digne de respect, qui travaille avec sa subjectivité. Et le travail ne peut être une œuvre solitaire : il est toujours réalisé pour, avec et grâce aux autres.

Cette conception du travail et du management fait l'objet de **travaux de recherche à l'Ircom** (par exemple : Gallon, Glaisner et Masclef, 2025) **portés en particulier par la chaire « Management du travail vivant »** du Laborem, le laboratoire interdisciplinaire de l'Ircom**.**

En effet, le management, s'il repose en partie sur la personnalité de celui qui l'exerce, est à la fois une pratique et une théorie **: on peut en apprendre les fondements, mais aussi progresser en l'exerçant**, enraciné dans le réel et en étant éclairé par la recherche en sciences humaines et sociales. Il suppose un équilibre entre la vision d'ensemble, la capacité à décider, et le souci de la relation.

Par ailleurs, le management rejoint l'aspiration fondamentalement humaine de **transformer le monde en vue du bien commun.**

La communication : un moyen stratégique

A l'Ircom, **la communication n'est jamais envisagée comme une fin en soi**, mais est toujours au service d'un projet qui la dépasse. Elle est un moyen qui peut faire advenir des changements profonds et contribuer à des transformations radicales.

[1] Cf. annexe en fin de document.

Elle est donc **une fonction éminemment stratégique dans la vie des organisations**. Ayant parfaitement compris la stratégie de l'entreprise et ses enjeux, le manager de la communication saura proposer les meilleurs moyens au service de cette stratégie en se fixant des objectifs, en précisant ses cibles et en diffusant les messages adéquats.

Une communication éthique

Quels que soient les domaines d'activité et les métiers exercés nous souhaitons **former des communicants responsables**, capables de faire et d'assumer des choix, de donner du sens à leurs missions dans les structures pour lesquelles ils travaillent.

Pour cela, ils doivent avoir **le souci de la vérité qui est la condition de leur crédibilité**. En étant attentifs à ancrer leur action dans la réalité ils ne cèderont pas aux facilités de l'exagération et de la manipulation.

2. Une pédagogie exigeante et bienveillante

L'Ircom vise le plein épanouissement de ses étudiants. Pour leur permettre de prendre des responsabilités et de s'engager dans la vie professionnelle, la formation éveille leur intelligence, aiguise leur discernement et ouvre leur cœur. Pour atteindre cet objectif, nous faisons des choix pédagogiques forts.

Effectifs à taille humaine et accompagnement

Nous avons un nombre restreint d'étudiants afin de mettre en œuvre **un accompagnement pédagogique personnalisé et exigeant,** permettant l'émergence des qualités et des compétences de chaque étudiant.

En effet, **la proximité et la confiance entre étudiants et permanents** est une dimension essentielle de la pédagogie de l'Ircom. Ainsi, les étudiants sont accompagnés au quotidien par un membre de l'équipe pédagogique responsable de leur promotion et toute l'équipe pédagogique est à leur service pour les aider et les accompagner dans leurs travaux et l'élaboration de leur projet professionnel.

La sélection des candidats tient compte des qualités humaines, de la motivation et de ce qui fait la qualité d'un futur manager de projets de communication : l'engagement, la culture générale, la curiosité, la capacité à prendre du recul, à rédiger, etc. Elle ne porte donc pas sur la nature du premier cycle d'études ni sur les compétences techniques en communication avant d'intégrer l'école.

Chaque étudiant est accueilli et respecté avec ses convictions propres. L'Ircom attend que tous puissent exprimer leurs opinions à travers **un dialogue sincère et constructif** afin

que chacun puisse approfondir sa pensée et permettre l'émergence d'une communauté féconde.

Lien avec le réel

Nous souhaitons **favoriser les expériences collectives** à travers des séminaires et des travaux de groupe afin de permettre aux étudiants de **se confronter au réel grâce à des projets directement en lien avec le monde professionnel** : alternance, échanges avec les intervenants, mises en pratique, visites d'entreprises, etc.

Le semestre 2 sera en particulier consacré à **l'immersion**, puisqu'il vise à proposer une « plongée » dans une expérience de plusieurs semaines dans un contexte nouveau.

Nous croyons aux vertus des mises en situation. Ainsi, chaque étudiant est amené à être manager d'un groupe de travail au cours de sa formation. Cette première expérience de gestion de projets en groupe et d'animation d'équipe est relue avec le responsable pédagogique, afin d'aider l'étudiant à progresser dans ces domaines.

Parce que la communication est un secteur dans lequel les tendances, les techniques et les outils passent très vite, **les équipes de l'Ircom sont particulièrement attentives aux évolutions du métier**. Pour conserver **un haut niveau d'exigence et être en phase avec la communication telle qu'elle est réellement pratiquée**, les cours sont assurés par des universitaires et des professionnels reconnus. L'équipe pédagogique reste, par ailleurs, en **veille permanente** sur les besoins et les attentes des entreprises en termes de connaissances et compétences des jeunes communicants qu'elles recrutent**. L'Ircom adapte donc le contenu de sa formation de manière continue, grâce à son large réseau professionnel.**

Engagement de l'étudiant dans sa formation

Pour favoriser l'assimilation de connaissances et de compétences variées, **la formation à l'Ircom s'appuie sur des modalités pédagogiques diverses** : cours magistraux, travaux de groupes, travaux personnels, mises en situation, ateliers, etc. La participation à l'ensemble de ces modalités n'est pas optionnelle, **les étudiants de l'Ircom doivent obligatoirement participer à tous les cours et à tous les exercices.**

Un objectif pédagogique de la formation est de permettre aux étudiants de **basculer dans un positionnement de professionnel actif qui interagit et est force de propositions**. Ainsi, au cours de la formation, l'Ircom évalue les connaissances, les savoir-faire, mais aussi les savoir-être des étudiants. Pour cela, l'Ircom a conçu **un cadre d'études qui permet l'acquisition de cette posture professionnelle.** Par exemple : implication dans la vie de l'école et de la promotion, rythme de travail soutenu nécessaire pour un travail bien fait et abouti, exigence sur la ponctualité, etc.

Discernement de sa vocation professionnelle

L'Ircom attache une grande importance au **développement des talents de chacun et la recherche du lieu dans lequel il pourra les faire fructifier au mieux**. Des ateliers, cours et séminaires sont mis en place pour aider les étudiants à mieux se connaître et discerner leur vocation professionnelle. Ils font partie intégrante de la formation.

Ainsi, à l'issue de la formation, les étudiants deviendront managers dans de grandes institutions culturelles, des collectivités territoriales, des fondations ou des associations patrimoniales. Certains travailleront au sein de musées, de sites patrimoniaux ou d'offices de tourisme, d'autres dans des agences de communication culturelle, des médias spécialisés ou des structures indépendantes. **Ils couvrent un champ d'activités extrêmement varié, depuis la gestion de grands établissements publics jusqu'aux initiatives privées, en passant par l'économie sociale et solidaire, les acteurs publics ou privés du tourisme et les collectivités locales engagées dans la valorisation du patrimoine.**

3. Une identité claire

L'Ircom fonde sa pédagogie sur la philosophie personnaliste[2]. Celle-ci, centrée sur le **respect de la personne dans toutes ses dimensions, recherche l'épanouissement de chacun.**

Pour éclairer cette pédagogie, les formations de l'Ircom s'appuient sur la conception chrétienne de la personne et de la société. En donnant aux étudiants une formation comportant une approche éthique et anthropologique, nous souhaitons qu'ils puissent prendre des décisions responsables et éclairées.

[2] Développée par Emmanuel Mounier, la philosophie personnaliste est centrée sur le respect de la personne dans toutes ses dimensions et recherche l'épanouissement de chacun. Dans cette approche, la personne est toujours perçue comme un être de relations, en lien avec la société, par opposition à l'individu qui se pense comme un être isolé n'appartenant à aucune communauté.

Annexe : Structure du programme de formation

>MASTER 1

Semestre 1 *(Septembre-Décembre : "Découvrir")*

• UE 1 : Humanités, Culture, Patrimoine

Cette unité pose les bases d'une culture générale approfondie en explorant les dimensions historiques, artistiques et littéraires du patrimoine. Elle initie les étudiants aux enjeux contemporains du secteur culturel et patrimonial à travers une approche interdisciplinaire et une expérience immersive à Rome.

• UE 2 : Pilotage de projets de communication dans le secteur de la culture et du patrimoine

Introduction aux outils et techniques de communication professionnelle, cette unité développe les compétences nécessaires pour concevoir et gérer des projets créatifs et médiatiques, avec un focus sur les nouvelles technologies et la production de contenus innovants.

• UE 3 : Projet professionnel et de recherche

Cette unité accompagne les étudiants dans leur orientation professionnelle via des bases en management, un perfectionnement linguistique et une préparation personnalisée à l'expérience immersive dans un pays anglophone au 2ème semestre.

Semestre 2 (Janvier-Juin : "S'immerger")

• UE 3 : Projet professionnel et de recherche

Centrée sur la réalisation d'une expérience à l'étrange, sous la forme d'un stage, d'un semestre dans une université partenaire et/ou la réalisation d'une « Odyssée[3] », cette unité permet aux étudiants de mettre en pratique leurs acquis dans un contexte réel, avec un suivi individualisé pour évaluer leur progression et préparer leur avenir professionnel.

>MASTER 2

Semestre 3 (Septembre-Janvier : "Approfondir")

• UE 1 : Humanités, Culture, Patrimoine

Cette unité approfondit la réflexion philosophique pour enrichir la compréhension des enjeux éthiques et culturels, offrant une perspective critique essentielle à la gestion patrimoniale.

[3] Odyssée : projet personnel communicationnel en France ou à l'étranger à vocation culturelle, patrimoniale ou touristique

• UE 2 : Management de projets de communication dans le secteur culturel et patrimonial

Axée sur la stratégie, cette unité forme les étudiants à concevoir et déployer des plans de communication spécialisés dans le patrimoine et le tourisme, en intégrant des approches innovantes.

• UE 3 : Management de sites culturels et patrimoniaux

Introduction aux fondamentaux de la gestion d'établissements culturels, cette unité explore les principes du management appliqués au patrimoine, enrichis par des témoignages de professionnels du secteur.

• UE 4 : Projet professionnel et de recherche

Cette unité combine méthodologie de recherche, perfectionnement professionnel et alternance, préparant les étudiants à analyser leur pratique et à poser les bases d'un projet de fin d'études ambitieux.

Semestre 4 (Février-Juillet : "Diriger")

• UE 1 : Humanités, Culture, Patrimoine

Exploration des dimensions éthiques et sociologiques du management culturel, cette unité renforce la capacité des étudiants à intégrer des valeurs humanistes dans leurs décisions stratégiques.

• UE 2 : Management de projets de communication dans le secteur culturel et patrimonial

Cette unité prépare les étudiants à anticiper et gérer des situations de crise dans le secteur culturel, en développant des compétences pratiques via des simulations intensives.

• UE 3 : Management de sites culturels et patrimoniaux

Approfondissement des techniques de gestion et d'entrepreneuriat, cette unité forme à la direction stratégique d'établissements patrimoniaux, avec une attention particulière aux modèles économiques et aux projets innovants.

• UE 4 : Projet professionnel et de recherche

Point culminant du parcours, cette unité accompagne la finalisation d'un mémoire de recherche et la transition vers le monde professionnel, avec un soutien ciblé pour l'insertion ou la création d'entreprise.