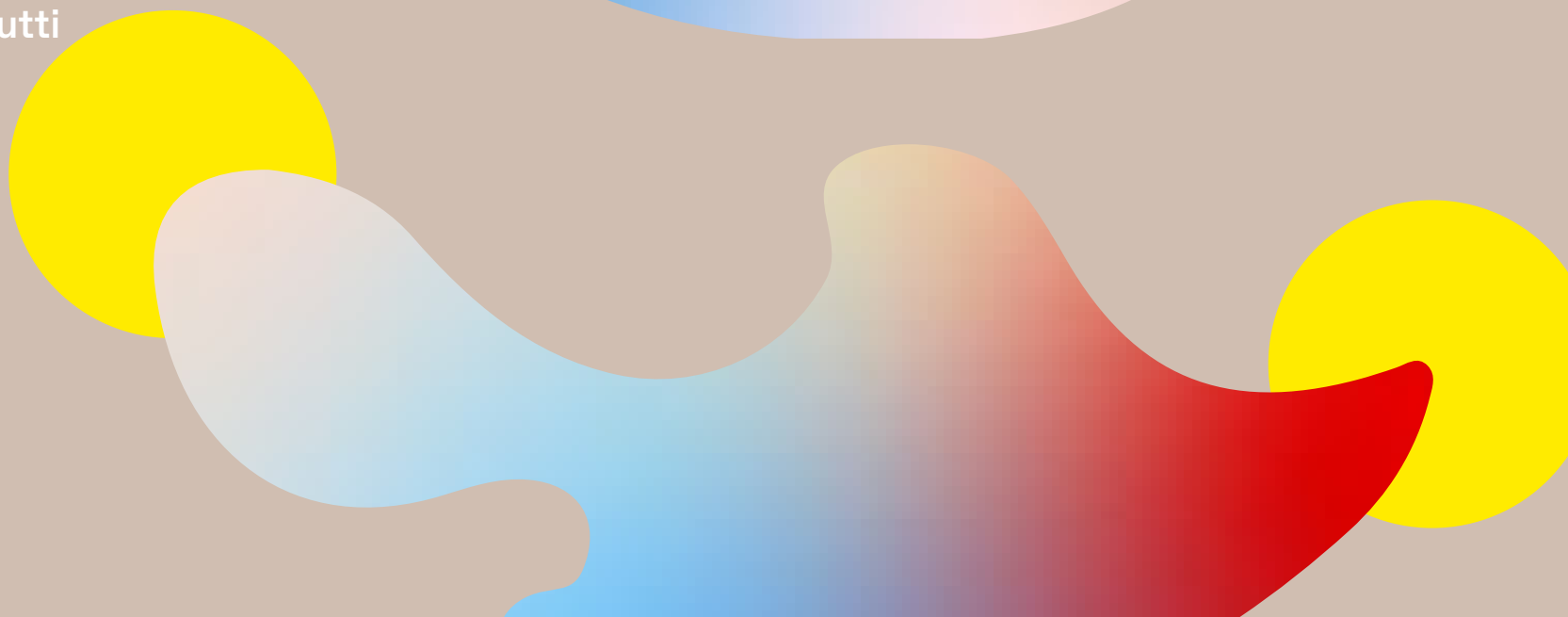


TOOLKIT

MUSÉE
INTERNATIONAL 
DE LA CROIX-ROUGE
ET DU CROISSANT-ROUGE

10 idées pour un musée bienveillant

Proposées par Marzia Varutti
En collaboration avec
l'équipe du Musée



Introduction

À quoi un musée bienveillant peut-il ressembler ?

Dans le cadre de notre année thématique dédiée à la santé mentale (2022/2023), nous avons sollicité notre public et de nombreuses personnes expertes des milieux de la culture, de l'humanitaire et de la recherche pour aborder la question du soin que l'on porte à soi-même et aux autres.

De manière transdisciplinaire et empirique, nous avons exploré des idées et des approches applicables dans nos vies de tous les jours. Notre intention était double : convertir des savoirs en savoir-faire et favoriser une conversation non stigmatisante sur la santé mentale en multipliant les points de vue autour de ce thème complexe.

Tout au long de l'année, nous nous sommes interrogé·e·s sur le rôle actif que les musées peuvent jouer en faveur de la santé mentale. Comment peuvent-ils être bienveillants envers leur personnel, leurs publics et la société dans son ensemble ? Quels enseignements du secteur humanitaire pourrions-nous appliquer au secteur muséal ?

Pour nous accompagner dans cette réflexion, nous avons sollicité Marzia Varutti. Muséologue et historienne de la culture, elle a participé à l'ensemble de notre programmation. De tous nos échanges et des innombrables rencontres et expériences qui ont jalonné cette année, elle est parvenue à articuler 10 idées clés qu'elle présente ici. Nous lui en sommes profondément reconnaissant·e·s.

À travers son analyse, nous mesurons à quel point les musées peuvent avoir un impact positif sur les déterminants à la fois personnels et sociaux de la santé mentale. Les mesures concrètes qu'elle propose – et que nous avons testées – peuvent également s'avérer utiles bien au-delà du secteur muséal.

Libre à vous de les questionner, de les adopter et même de les développer !

Pascal Hufschmid
Septembre 2023

Idée 1

Sensibiliser à la question de la santé mentale et des émotions dans la pratique muséale et sur le lieu de travail¹

FAITS / OBSERVATIONS

La santé mentale et les émotions contribuent à tous les aspects de la vie humaine et participent donc aux différentes facettes du travail muséal. Chaque jour, les professionnel·les des musées prennent une myriade de décisions : sélectionner les objets à inclure aux collections, écrire le contenu du site internet, inventer et programmer de nouvelles activités qui éveilleront la curiosité des visiteur·euses et leur donneront envie de participer. De multiples manières et à des degrés d'intensité divers, ces tâches sont toutes influencées par les émotions.

La recherche en sciences affectives nous montre le rôle crucial des émotions dans la prise de décision, dans la remémoration d'événements passés et dans l'apprentissage de nouvelles occupations. Selon les situations, nous avons parfois conscience de celles que nous ressentons spécifiquement. Mais, en fonction de notre culture, de notre genre et de notre milieu d'origine, nous pouvons également avoir tendance à les réprimer, ce qui détourne notre attention de leur empreinte sur nos choix, notre pratique professionnelle et nos relations au travail.

Que faire pour prendre pleinement conscience de l'importance de la santé mentale et de la portée de nos émotions, à la fois dans la pratique muséale et dans les relations sur le lieu de travail ?

¹ Veuillez noter que les dix idées présentées ici ne sont pas classées par ordre de priorité, mais sont à considérer comme des mesures complémentaires, synergiques.

Idée 1 Sensibiliser à la question de la santé mentale et des émotions dans la pratique muséale et sur le lieu de travail

IDÉES

En devenant plus attentif·ves à nos émotions, sur le lieu de travail ou ailleurs, nous apprenons à mieux nous connaître et développons ainsi une meilleure compréhension des autres, qu'il s'agisse de nos collègues ou de visiteur·euses. Nous pouvons aller plus loin, par-delà la simple prise de conscience, et tenter de réguler nos émotions. C'est bien d'arriver à se dire : « j'ai le droit de me sentir en colère/triste/aux anges/furieux·euse/perplexe/déphasé·e ». Le plus important reste toutefois de réfléchir à ce que nous allons faire de ce sentiment. Comment le transformer en quelque chose de positif (ou tout du moins de significatif) pour nous-mêmes et notre travail, dans notre vie, avec nos collègues, notre famille et les autres en général ?

MESURES PRATIQUES

- Travailler avec des organisations, de santé ou d'autres secteurs, afin d'identifier les facteurs d'exposition aux risques psychosociaux pour le personnel des musées.
- Concevoir des solutions adaptées au contexte, telles que la formation aux premiers secours en santé mentale, une introduction au soutien psychosocial, une sensibilisation aux différents aspects de la santé mentale ou encore l'utilisation d'un langage non discriminatoire.
- Introduire des moments de pleine conscience dans la vie au travail, par exemple avant de répondre au téléphone ou de prendre l'escalier, ou autour des pauses déjeuner.
- Célébrer la Journée mondiale de la santé mentale le 10 octobre afin de sensibiliser les esprits à cette problématique.

Idée 2

Reconnaître comme compétence à part entière la gestion des émotions, les nôtres et celles d'autrui

FAITS / OBSERVATIONS

L'aptitude à identifier et exprimer ses émotions, ainsi qu'à les percevoir chez les autres, est une qualité essentielle. Plus précisément, il s'agit d'un élément clé des compétences émotionnelles, qui regroupent la capacité à discerner, comprendre, reconnaître, exprimer et pratiquer les émotions, y compris sur le lieu de travail. Les compétences émotionnelles viennent compléter et renforcer des aptitudes professionnelles primordiales comme celles liées à la communication ou au développement des relations interpersonnelles. Elles peuvent améliorer le bien-être et, par extension, la sociabilité, au travail comme dans la vie privée.

Ces compétences sont décisives dans la pratique muséale : par exemple, pour imaginer les réactions émotionnelles des visiteur·euses aux activités proposées. Déployées dans ce contexte, elles sont pourtant malheureusement rarement mises en valeur, ou même reconnues.

Comment les musées peuvent-ils faire pour aider au mieux leurs employé·es à développer leurs compétences émotionnelles ?

De quelle façon ces compétences peuvent-elles être reconnues et mises en valeur dans la pratique muséale ?

Idée 2 Reconnaître comme compétence à part entière la gestion des émotions, les nôtres et celles d'autrui

IDÉES

Les musées peuvent proposer à leur personnel des formations et des activités qui, sur les heures de travail et sur base volontaire, leur permettront de développer leurs compétences émotionnelles.

MESURES PRATIQUES

→ Encourager les employé·es à participer à des cours de pleine conscience, de méditation et de yoga ; à des activités de groupe autour du mentorat (« peer-mentoring activities ») ; à des programmes spécialisés tels que ceux dédiés au développement de l'empathie² ; ou à toute autre activité favorisant la « bonne forme mentale ».

- Développer une formation à la gestion du stress spécialement adaptée au personnel en contact avec le public, dont le travail quotidien d'accueil et d'accompagnement, de réponses aux questions et aux besoins de chacun·e, est émotionnellement très exigeant.
- Associer des activités visant au bien-être individuel des employé·es, que ce soit par l'art, le sport, la culture ou autre, à des formations ciblées sur les relations au travail, notamment pour la prévention des abus et certaines formes de harcèlement comme le mobbing.
- Célébrer publiquement leur travail au sein du musée, en particulier celui du personnel d'accueil, souvent invisibilisé et pourtant directement concerné par les émotions ; partager en interne les évaluations positives faites en ligne par les visiteur·euses, leurs commentaires et les autres réactions du public.

Idée 3

Pour créer un lieu de travail plus sain, mettre en valeur les compétences émotionnelles et l'expérience vécue des employé·es

FAITS / OBSERVATIONS

La santé mentale et le soutien psychosocial sont généralement l'apanage des secteurs « soignants » tels que la santé et l'action humanitaire. Pourtant, ce type de prise en charge peut également avoir lieu dans les musées, où l'expérience personnelle de certain·es employé·es s'avère parfois profitable non seulement au public mais aussi aux autres membres de l'équipe. De même, les musées peuvent tirer des enseignements de leurs visiteur·euses. Ce type d'attitude mène généralement à une approche plus souple et plus ouverte de la santé mentale, laquelle à son tour peut contribuer à lutter contre la stigmatisation, puisque chaque personne dans le musée – indépendamment de sa position et de ses antécédents – se sentira concernée.

Comment encourager le personnel des musées à s'appuyer sur ses propres compétences émotionnelles professionnelles et/ou son expérience vécue pour contribuer au bien-être de chaque collègue et à la création d'un environnement de travail à la fois sain et bienveillant ?

Idée 3 Pour créer un lieu de travail plus sain, mettre en valeur les compétences émotionnelles et l'expérience vécue des employé·es

IDÉES

Les musées sont des espaces de dialogue propices à l'exploration de différentes perspectives sur les expériences de santé mentale. Un « écosystème du bien-être mental » peut y être cultivé proactivement, au sein duquel chacun·e se sentira légitime à apporter sa contribution à partir de son expérience vécue. Cela est d'ailleurs conforme à l'un des principes de l'intervention en santé mentale, selon lequel les ressources de l'individu doivent être reconnues et valorisées. De même, l'approche holistique englobe tous les aspects de la vie et active ces ressources individuelles (comme la résilience émotionnelle) au profit du bien commun ; elle suppose de prendre soin de soi et de tisser des liens affectifs sur le lieu de travail. Il a en outre été démontré qu'aider les autres permet d'améliorer concrètement son propre bien-être. Les discussions au sein de cet « écosystème du bien-être mental » peuvent s'inspirer du concept de « zone d'échange », soit « un espace dans lequel des individus – issu·es de milieux différents, avec une expertise, une spécialisation ou une expérience

vécue différente – ont la possibilité de se réunir pour débattre d'un problème ou résoudre une question dans un esprit de collaboration et, surtout, de manière équitable ». Puisqu'ils prodiguent de nombreuses opportunités de « connectivité », un élément de poids dans la protection de la santé mentale et du bien-être des individus, les musées sont particulièrement favorables à ce type d'écosystème. Attirées par ces lieux en raison d'un intérêt commun, des personnes d'origines et de milieux divers y vivent une expérience partagée à partir de laquelle peut se développer l'esprit de « connectivité ». Cela confèrera à chacun·e le sentiment d'appartenir à une communauté à laquelle iels s'identifient réellement.

³ Dodd *et al.* 2017: 88.

Idée 3 Pour créer un lieu de travail plus sain, mettre en valeur les compétences émotionnelles et l'expérience vécue des employé·es

MESURES PRATIQUES

- Créer des espaces physiques et des moments – des « pauses bien-être » – durant lesquels les employé·es des musées se retrouveront de manière informelle, éventuellement en présence de différents thérapeutes ou spécialistes de la santé afin d'aborder des sujets tels que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ou encore les stratégies de gestion du stress.
- Faire appel à des expert·es extérieur·es qui procéderont à une évaluation des risques psychosociaux et proposeront des solutions adaptées au contexte, telles que des discussions sur les sujets de préoccupation soulevés par les employé·es, modérées par un·e professionnel·le pour sensibiliser et former les participant·es.
- S'inspirer des compétences émotionnelles des visiteur·euses du musée, par exemple en les invitant à écrire sur un mur des messages de bienveillance et d'auto-compassion ainsi que des vœux, qui auront un effet bénéfique sur l'ensemble de ceux·elles qui les liront, y compris les membres du personnel.



Idée 4

Aspirer à devenir non seulement un espace « sûr », mais aussi « bienveillant »

FAITS/OBSERVATIONS

La logistique et la disposition physique des espaces muséaux influencent l'expérience des employé·es comme celle des visiteur·euses. Il est donc important qu'ils soient accueillants et sûrs pour tous·tes.

Que peuvent faire les musées pour offrir un espace non seulement sûr, mais aussi « bienveillant » ?



Idée 4 Aspirer à devenir non seulement un espace « sûr », mais aussi « bienveillant »

IDÉES

Au-delà des questions d'accessibilité physique, il faudrait que la planification prenne mieux en compte l'expérience quotidienne du personnel et des visiteur·euses. Le souci de leur bien-être peut être intégré à l'architecture, à l'organisation spatiale, à la logistique.

Un espace bienveillant fait aussi figure de lieu où prédomine la conscience des relations de pouvoir et où règne la volonté de remédier à ce déséquilibre. Il n'est pas étonnant que ce type de relations trouve un terrain fertile dans le brassage des émotions : la capacité même du musée à en susciter une chez les visiteur·euses (qu'elle soit positive ou négative) constitue déjà, dans la réalité des faits, une forme de pouvoir. En aucun cas celui-ci ne peut servir à créer des hiérarchies de moralité, de souffrance ou de comportements « héroïques » et/ou « bons » ; un espace bienveillant permet l'émancipation sans compromis de tous·tes ceux·elles qui le visitent ou y travaillent.

Idée 4 Aspirer à devenir non seulement un espace « sûr », mais aussi « accueillant »

MESURES PRATIQUES

- Prévoir des zones de repos et de socialisation où les visiteur·euses et les employé·es peuvent s'asseoir, se rencontrer, faire des pauses et interagir confortablement sans déranger ni être dérangé·es.
- Veiller à ce que les installations existantes – telles que le café, le restaurant, la boutique, le hall d'entrée ou les espaces extérieurs immédiats – offrent le calme nécessaire à ces moments de socialisation.
- Veiller à ce que la nature, ses sons, la lumière du jour, l'air frais, etc. soient présents/accessibles à l'intérieur et à l'extérieur immédiat du musée.
- Si nécessaire, envisager de réaménager l'espace (ou certaines zones) en fonction des principes de l'architecture et de l'économie circulaire, en prenant en considération les commentaires et suggestions laissés par les visiteur·euses, afin de créer un espace véritablement collectif.
- Organiser des activités ponctuelles lors desquelles le personnel pourra se (re)connecter à l'espace; des cours de danse-thérapie ou de yoga, par exemple, peuvent changer la perception qu'ont les employé·es de leur lieu de travail et, indirectement, par le biais de l'expérience partagée, renforcer les liens entre collègues.
- Faire preuve d'imagination et de créativité dans l'approche des « pratiques d'accueil », par exemple en proposant des « billets suspendus », dispositif par lequel des entrées peuvent être offertes à des organisations locales à but non lucratif qui les distribueront ensuite aux personnes avec lesquelles elles travaillent, contribuant ainsi à mettre la culture à la portée de tous·tes.
- Dans le même ordre d'idées, collaborer avec des maisons de soin et d'autres prestataires de santé locaux afin d'offrir un espace accueillant où les communautés marginalisées pourront s'extraire un moment de leur quotidien.
- Étendre les principes d'accueil – tels que l'accessibilité, la sécurité, le bien-être des utilisateur·rices, l'inclusion et le respect de la diversité – aux plateformes en ligne et aux interactions numériques.

Idée 5

Mettre en place des « horaires de travail bienveillants »

FAITS / OBSERVATIONS

Le surmenage est l'une des principales causes de stress au travail. Une culture institutionnelle du repos et de la longévité psychologique comme physique doit être activement promue si l'on veut contrer le culte de la performance et le mythe d'une constance parfaite dans la disponibilité, la productivité et l'efficacité. Le repos est régénérateur et donc crucial pour la santé mentale. Les emplois du temps journaliers et hebdomadaires se doivent de lui consacrer des plages spécifiques.

Que peuvent faire les musées pour mettre en place des horaires de travail bienveillants ?

Idée 5 Mettre en place des « horaires de travail accueillants »

IDÉES

La santé mentale n'est pas un luxe ni une affaire de privilégié·es. Au contraire, il s'agit d'un besoin fondamental, un droit de l'homme universel. Les exigences et la charge de travail doivent rester raisonnables, les délais être fixés d'un commun accord, les heures supplémentaires faire office d'exception et non de règle. Ces principes devraient être communiqués à tous les employé·es du musée, et adoptés par chacun·e d'entre eux·elles, quels que soient leur poste et leurs responsabilités.

MESURES PRATIQUES

- Encourager les employé·es à prendre de vraies pauses déjeuner et toutes les pauses nécessaires. Envisager de mettre à leur disposition une « salle de sieste » ou un espace de détente dédié à cet effet.
- Réserver les demandes et les échanges qui ont lieu en dehors des heures de travail (soirs, week-ends et jours fériés) aux questions urgentes. Convenir à l'avance avec les employé·es de dispositions leur permettant de se déconnecter de leur messagerie pendant leur temps libre.

- Tester des horaires de travail flexibles ainsi qu'un système dans lequel les employé·es devront demander l'autorisation d'effectuer des heures supplémentaires ; une telle approche invite le personnel à réfléchir aux raisons qui le conduisent à travailler plus longtemps, à accorder de l'importance à son temps et son énergie tout en attirant l'attention de la direction sur les charges de travail potentiellement excessives et leurs répercussions sur la productivité ou le bien-être de l'équipe.
- Mettre en place un système en fonction duquel les employé·es effectuant des heures supplémentaires peuvent les récupérer rapidement.
- Fournir au personnel des informations et des outils pour développer son bien-être, par exemple un guide sur comment tirer parti au mieux de son temps de repos⁴.

Idée 6

Exploiter le pouvoir thérapeutique des musées



FAITS / OBSERVATIONS

Les expositions et, par extension, les expériences muséales peuvent procurer du bien-être et même guérir. De cette prise de conscience est né le concept de « muséothérapie », ou l'utilisation des musées à des fins thérapeutiques. Ce pouvoir thérapeutique découle non seulement de la richesse des collections, mais

aussi du fait que les musées sont des espaces sûrs où l'on peut parler des problèmes de santé mentale sans la stigmatisation vécue dans d'autres contextes tels que les hôpitaux et les cliniques. La muséothérapie est d'abord destinée aux visiteurs·euses des musées, mais il ne faut pas oublier que son personnel peut également en bénéficier.

Comment faire pour que le pouvoir thérapeutique du musée devienne accessible à son personnel ?

Par ailleurs, la muséothérapie est le plus souvent envisagée à travers les objets exposés par l'institution, notamment ses peintures. Pourtant, en créant des communautés d'intérêt autour de sujets spécifiques (en tandem avec les événements et les activités, par exemple), les espaces hors les murs – comme les plateformes et ressources numériques – peuvent également participer au bien-être mental ; à la promotion de l'empathie et par là-même du lien social ; à la lutte contre l'isolement.

Que peut faire la muséothérapie pour dépasser l'espace physique et se déployer au sein du domaine numérique ? À quoi ressemblerait un musée en ligne « bienveillant » ?

Idée 6 Exploiter le pouvoir thérapeutique des musées

IDÉES

Le personnel des musées peut bénéficier du potentiel de guérison de leur lieu de travail. En fournissant des ressources pour lutter contre l'isolement et promouvoir le lien social et les émotions positives, le site web et les autres supports en ligne peuvent servir de boîtes à outils virtuelles pour la santé mentale.

MESURES PRATIQUES

- Prévoir un temps, peut-être une heure par mois, que les employé·es pourront passer dans les galeries ou à participer aux activités du musée, comme s'ils étaient des visiteur·euses.
- Envisager de laisser un membre de la famille ou un·e ami·e se joindre à l'employé·e dans cette expérience, puisque guider un·e proche peut renforcer sa fierté d'appartenir au musée.
- Organiser des événements publics pour discuter de sujets liés à la santé mentale et explorer les outils thérapeutiques et de bienveillance qu'offrent les musées.
- Veiller à ce que le site internet soit accessible (visuellement et linguistiquement), convivial, inclusif et valorisant pour tous·tes les visiteur·euses – c'est-à-dire qu'il soit respectueux et représentatif de la diversité culturelle, religieuse, de genre, d'âge, neurologique ou autres.
- Lors de la production de documents à destination du public, envisager de travailler avec un·e graphiste « inclusif·ve » et d'ajouter des liens vers des sites d'information ou encourageant l'émancipation.

Idée 7

Faire attention à la terminologie et au langage

FAITS / OBSERVATIONS

Sur le lieu de travail, lorsque nous devons écrire ou lors de conversations informelles, nous ne faisons pas toujours attention au langage et à la terminologie que nous utilisons. Il se peut par exemple que nous parlions de « santé mentale » plutôt que de « bien-être », que nous évoquions des « problèmes » ou une « condition », des « troubles », voire une « maladie » ou un « syndrome ». Lorsque l'on aborde ce sujet, la terminologie compte, et ceci tout particulièrement dans les espaces publics de confiance tels que les musées. Les mots ne sont pas neutres. Ils peuvent même stigmatiser, catégoriser une personne, la mettre dans une case, mais ils peuvent aussi prévenir l'exclusion, réhabiliter et aider efficacement au bien-être.

Que peuvent faire les musées pour sensibiliser à l'importance de la terminologie de la santé mentale, à la fois au sein de l'institution et dans la société en général ?

Idée 7 Faire attention à la terminologie et au langage

IDÉES

Les professionnel·les des musées doivent impérativement se familiariser avec la terminologie de base et en garder les différentes implications à l'esprit.

MESURES PRATIQUES

- Faire attention à la terminologie utilisée dans les communications du musée, tant internes qu'externes, y compris dans les conversations informelles. Choisir des termes à valence émotionnelle positive tels que « résilience émotionnelle », « équilibre » et « espoir ».
- De même, rester attentif·ves au ton et au registre lexical utilisés dans ces communications. Éviter toute terminologie ou sous-entendu patriarcal, hiérarchique, discriminatoire ou marginalisant – y compris dans les titres des expositions, des projets ou même dans le nom des différents services en interne.
- Entreprendre une révision complète et autocritique des pratiques, des récits et de l'utilisation du langage. Par exemple, s'assurer que toutes les communications sont neutres

du point de vue du genre : en plus d'être moralement juste, cette pratique transmet de manière proactive au personnel et aux visiteur·euses un message de bienvenue et d'acceptation, auquel beaucoup sont très sensibles.

- Travailler avec des expert·es issu·es de différents domaines de la santé mentale pour développer des compétences linguistiques autour de cette thématique.
- Ne pas craindre de reconnaître publiquement que les musées ne sont pas des lieux spécialisés en santé mentale, mais qu'ils sont prêts à apprendre avec leurs visiteur·euses et à partager ce processus d'apprentissage sous différentes formes, à la fois sur place et en ligne.
- Une stratégie de communication bienveillante se préoccupe également de l'accès visuel à l'information et de la forme que prend cette dernière. Veiller à ce que les renseignements essentiels soient facilement accessibles à tous·tes.

Idée 8

Se préoccuper des réactions émotionnelles des visiteur·euses

FAITS / OBSERVATIONS

Les musées ne peuvent pas anticiper, planifier ou scénariser la réaction émotionnelle des visiteur·euses à une exposition ou une activité, encore moins à un message en ligne. Il s'agit là d'expériences personnelles très subjectives qu'ils ne doivent pas essayer de manipuler ni d'orchestrer. Pour autant, les musées ne doivent pas se détourner de leur part de responsabilité dans les images, les récits et les valeurs qu'ils véhiculent. Par exemple, il est communément admis qu'il leur revient de ne pas risquer d'attiser la haine ni de répandre un sentiment de désespoir.

Mais où se situe exactement la limite de la « responsabilité émotionnelle » à l'égard du public ? Plus généralement, comment les musées peuvent-ils se montrer plus attentifs et sensibles à cette question ?

Idée 8 Se préoccuper des réactions émotionnelles des visiteur·euses

IDÉES

Les musées peuvent influencer l'impact émotionnel (positif ou négatif) de l'expérience des visiteur·euses en faisant particulièrement attention à la manière dont les informations leur sont transmises. Les secteurs rompus à la difficile pratique de la prise en charge sanitaire, ou du maintien d'une position impartiale, ont de précieux enseignements à partager. Par exemple, organisations humanitaires et musées ont en commun de se soucier du bien-être du public et de vouloir mener une action positive. En s'inspirant des compétences longuement affûtées de ses collaborateur·rices en matière d'écoute profonde et empathique, et de leur approche du soin, dispensé de façon impartiale, sans jugement et non discriminatoire, le secteur humanitaire peut fournir des modèles de développement à la fois pour le musée et l'engagement communautaire en son sein. Ses organisations ont également une expertise précieuse à transmettre dans le domaine de la prise en charge des personnes touchées par des expériences potentiellement traumatisantes. Des activités telles que le théâtre et les arts visuels ou performatifs sont particulièrement propices aux prises de conscience ; au renforcement de la

conscience de soi ; à son ancrage dans le corps ; au développement de l'empathie, de la distanciation et de la capacité à mettre les choses en perspective. Ces mêmes approches et compétences peuvent être appliquées à bon escient dans un contexte muséal. Dans le même ordre d'idées, les musées peuvent également utiliser des avertissements au public (« trigger warning ») pour alerter sur la présence de contenus violents, potentiellement sensibles ou offensants. Parce qu'ils reconnaissent les besoins et les sensibilités de publics spécifiques, ces avertissements sortent certaines préoccupations de l'ombre et favorisent leur acceptation par le reste de la société. En ce sens, ils peuvent participer à une prise de conscience collective de l'importance des questions liées à la neurodiversité.

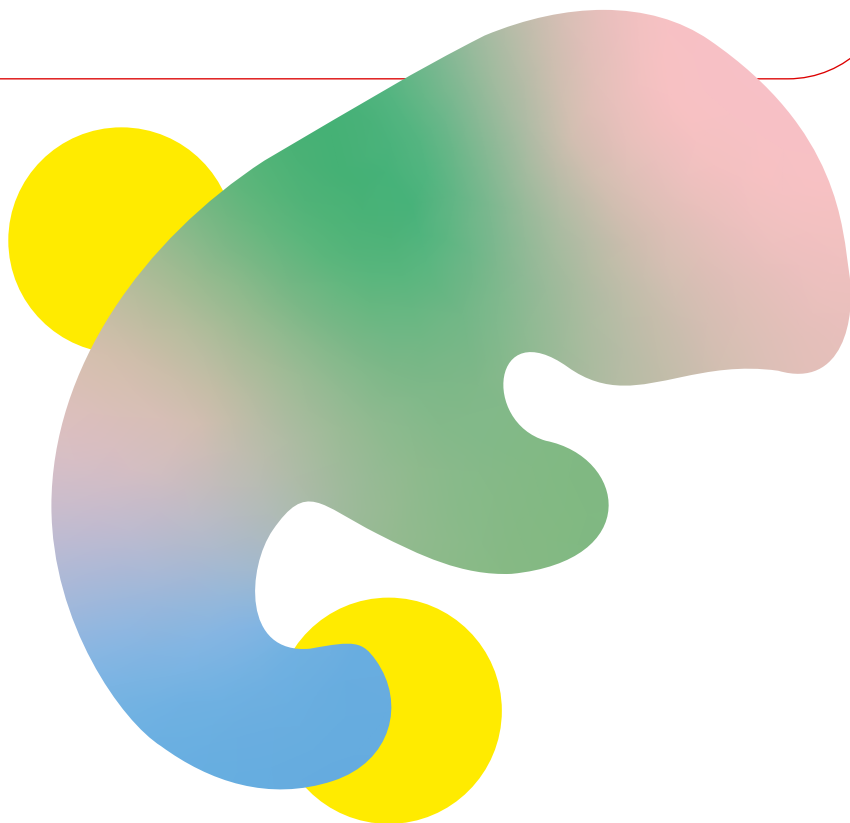
Idée 8 Se préoccuper des réactions émotionnelles des visiteur·euses

MESURES PRATIQUES

- Tester l'installation d'avertissements dans le musée et en ligne quand le besoin s'en fait sentir; par exemple, le message adressé au public pourrait dire: «Vous pouvez tout à fait choisir de ne pas regarder ce qui vient; le cas contraire, si ce que vous voyez vous perturbe, vous êtes en droit d'exprimer ce sentiment».
- Pour aider les visiteur·euses à exprimer ou à traiter ces réactions émotionnelles, proposer des outils tels qu'un mur où laisser des messages, un court enregistrement pour une méditation guidée ou des liens vers des institutions externes fournissant des soins spécialisés.
- Apprendre à connaître le profil des visiteur·euses (âge, genre, pays d'origine, qui vient pour la première fois ou revient, etc.); concevoir des offres sur mesure qui reflètent et prennent en compte les divers besoins ou types de réaction lié à la santé mentale, le tout basé sur l'expertise du secteur humanitaire dans ce domaine.
- Concevoir de nouveaux moyens d'engager le dialogue avec les visiteur·euses et de les impliquer dans le travail du musée, par exemple en créant avec eux·elles un livre basé sur leurs contributions à un « mur de la bienveillance » ou à un autre dispositif similaire; en recueillant des commentaires sur leur expérience; en mettant à disposition un espace où ils peuvent suggérer des sujets d'intérêt pour les activités et les expositions futures.
- Envisager de s'associer à des chercheur·euses qui travaillent sur les réactions émotionnelles des visiteur·euses de musées; utiliser le résultat de leurs travaux au moment des prises de décision en interne, à tous les niveaux de la pratique muséale.
- Collaborer avec des chercheur·euses en sciences affectives pour proposer des « visites affectives » du musée lors desquelles les visiteur·euses peuvent découvrir les expositions à partir et en fonction des paradigmes de recherche; leur offrir ensuite la possibilité de faire état de leurs réactions émotionnelles à l'occasion d'activités créatives se déroulant dans des cadres accueillants et conviviaux.
- Tendre la main aux organisations caritatives locales, aux organisations à but non lucratif et aux agences humanitaires; explorer les possibilités de partenariat afin de renforcer les compétences du musée, de rehausser son profil et d'améliorer son impact sociétal.

Idée 9

Rencontrer des expert·es de différents secteurs



FAITS / OBSERVATIONS

Le personnel des musées n'est pas équipé pour traiter ou prendre en charge la santé mentale du public, ses compétences ne relevant pas de ce domaine. Les musées doivent donc impérativement s'associer à des expert·es du secteur médical, mais aussi, entre autres, de l'humanitaire et du travail social ou encore de l'éducation et de la recherche. Ce type de collaboration intersectorielle permet de garantir que les activités muséales restent sûres et viables pour tous·tes les participant·es.

Quelles formes peuvent prendre cette collaboration intersectorielle ?

Idée 9 Rencontrer des expert·es de différents secteurs

IDÉES

Les professionnel·les des musées doivent s'assurer que le public garde les limites de leur expertise à l'esprit. Toute activité ou initiative relative à la santé mentale doit être abordée avec précaution ; un partenariat avec des professionnel·les, notamment de la santé, est vivement conseillé. Par exemple, le secteur humanitaire (y compris les organisations locales) est particulièrement compétent dans le travail auprès de communautés aux origines culturelles très différentes et aux expériences souvent traumatisantes, notamment pour établir un dialogue sans jugement, bienveillant et émancipateur autour de sujets sensibles. Le personnel des musées peut s'appuyer sur cette expertise, par exemple dans le cadre de ses initiatives d'engagement du public et de développement du rayonnement de l'institution.

MESURES PRATIQUES

- Définir les limites de l'expertise et des responsabilités du personnel du musée ; les communiquer clairement au public et aux personnes prenant part à votre projet.
- Investir dans des partenariats au long cours avec des professionnel·les de la santé ; les faire

participer régulièrement à différents projets spécifiques et les créditer dans toutes les publications du musée, internes comme externes.

- En règle générale, et en particulier lors du travail sur un projet, un sujet, une collaboration ou une situation sensible, organiser des séances « tampon » ou « de rattrapage », voire des retraites annuelles pour le personnel du musée ; ces réunions peuvent être horizontales – c'est-à-dire entre les employé·es (pour débriefer sur les dimensions émotionnelles d'un projet) – et/ou inclure des réunions individuelles avec la direction pour discuter des sentiments, des difficultés, des solutions et des connaissances acquises.
- Prendre conseil auprès de psychologues du travail, de coachs en développement professionnel et personnel ou d'autres thérapeutes.
- S'assurer qu'un·e ou plusieurs membres du personnel soit au moins partiellement formé·e au soutien psychologique d'urgence ou par les pairs ; ces employé·es peuvent également devenir le ou la principal·e interlocuteur·rice avec les spécialistes de la santé et les autres types d'expert·es établi·es à proximité, et assurer la liaison avec ces dernier·ères.

Idée 10

S'efforcer d'être une institution bienveillante

FAITS / OBSERVATIONS

Nous avons tendance à aborder la santé mentale de façon compartimentée, comme un problème distinct à résoudre, alors qu'il s'agit d'un continuum, d'un travail en cours, perpétuel. Le bien-être mental n'est ni un acquis ni un point d'arrivée, mais un voyage constant dans lequel nous nous engageons en tant qu'individu, en tant que société et en tant qu'institution.

Les institutions publiques et sociales que sont les musées se doivent de reconnaître, respecter et valoriser toutes les formes de neurodiversité ainsi que toute la diversité émotionnelle (émomodiversité) qui fait la collectivité. En d'autres termes, comprendre que chaque individu a une façon unique de vivre et d'interagir avec le monde et que, par conséquent, les réactions cognitives et émotionnelles varient en fonction de chacune.

Comment les musées peuvent-ils favoriser la neurodiversité et contribuer à promouvoir le bien-être mental individuel et sociétal ?

Idée 10 S'efforcer d'être une institution bienveillante

IDÉES

Les musées ont la capacité de changer les valeurs et les normes sociétales; en promouvant une culture et une éthique du souci de l'autre, ils contribuent à construire une société où la neurodiversité et l'émodiversité seront valorisées. En interne, ces institutions peuvent intégrer la question de la santé mentale à leur vision stratégique et espérer ainsi créer une culture institutionnelle foncièrement bienveillante.

Idée 10 S'efforcer d'être une institution bienveillante

MESURES PRATIQUES

- Faire en sorte que la direction du musée promeuve de manière proactive une culture institutionnelle qui s'efforce de démanteler les « threshold fears » – c'est-à-dire la crainte que l'on peut ressentir à entrer dans un lieu culturel pour la première fois – et les autres barrières hiérarchiques, sociales ou intellectuelles parmi ses employé·es.
- Stipuler un « contrat social », fondé sur des valeurs et des objectifs identifiés et partagés conjointement, dans le cadre duquel les membres de l'équipe sont habilités à proposer et à mesurer leurs contributions individuelles, ainsi qu'à parler de leurs difficultés.
- Communiquer explicitement qu'il est normal de ne pas tout savoir, d'exprimer un point de vue différent, de changer, d'expérimenter ou de faire des erreurs, sans craindre la réprimande ; maintenir une humeur légère et une perspective positive ; insister sur le fait que personne ne doit se prendre trop au sérieux, de sorte que chacun·e, quelles que soient sa formation et son expérience, se sente légitime à faire entendre sa voix.
- Envisager la création d'un conseil consultatif étudiant pour encourager les jeunes à participer au travail muséal dans une atmosphère sécurisante et favorisant la confiance en soi.
- Sensibiliser à la neurodiversité et à l'émodiversité ; en tenir compte dans tous les aspects du travail muséal, y compris dans l'aménagement de l'espace (création d'espaces de socialisation et de réflexion) ; lors de la transmission d'images, de récits et de valeurs (représentation positive de la neurodiversité) ; dans les stratégies de recrutement (intégration proactive des considérations relatives à la neurodiversité).
- Développer des collaborations avec des artistes, des thérapeutes, des journalistes, des chercheur·euses, des praticien·nes non professionnel·les ou d'autres spécialistes qui pourront servir de médiateur·rices entre les expert·es et le grand public, entre l'individu et le collectif.

Biographie



Marzia Varutti

Muséologue et historienne de la culture, Marzia Varutti s'est spécialisée dans les questions autour de l'affect et des émotions. Dans ses recherches, elle explore les relations entre les musées, les émotions, l'écologie et le bien-être. Elle a ainsi été amenée à écrire sur tout un éventail de sujets, allant du sentiment d'émerveillement que les musées peuvent déclencher à celui de deuil face au désastre écologique, en passant par les arts et l'artisanat des peuples indigènes de Taïwan et la sensibilisation à l'écologie à travers la poésie.

Marzia Varutti a occupé des postes en Norvège à l'Université d'Oslo et au Royaume-Uni à l'Université de Leicester. Elle est aujourd'hui affiliée au Swiss Center for Affective Sciences (Centre suisse des sciences affectives) de l'Université de Genève.

Biographie



Vue de l'exposition «Petrit Halilaj (Histoires inachevées)» © Zoé Aubry

Le Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Le Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pose une question centrale : en quoi l'action humanitaire nous concerne-t-elle, toutes et tous, ici et maintenant ? Pour y réfléchir avec ses publics, il invite artistes et partenaires culturel·le·s à s'interroger sur les enjeux, les valeurs et l'actualité de l'action humanitaire. Il s'affirme ainsi, de manière ouverte, agile et chaleureuse, comme un lieu de mémoire, de création et de débats.

Bibliographie

Ahmed, S., *The Cultural Politics of Emotion*, Edinburgh University Press, 2014.

Ander, E.E. et al., « Using Museum Objects to Improve Wellbeing in Mental Health Service Users and Neurological Rehabilitation Clients », *British Journal of Occupational Therapy*, Vol. 76, N°5, 2022, pp. 208–216.

Abel, E.K. and Nelson, M.K. (eds), *Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives*, SUNY Press, New York, 1990.

Adamson, G., « Handle with care: The future of curatorial expertise », in Gerritsen, A. and Riello, G. (eds), *Writing Material Culture History*, Bloomsbury Academic, 2015.

Allen, D., « From boundary concept to boundary object: The practice and politics of care pathway development », *Social Science & Medicine*, Vol. 69, N°3, 2009, pp. 354–361.

Bondil, N. and Legari, S., « 'Museotherapy': A New Concept for Promoting Health, Well-Being, and Therapy through Art », in Tay, L. and Pawelski, J.O. (eds), *The Oxford Handbook of the Positive Humanities*, Oxford University Press, 2022.

Bounia, A., « Museums, Activism, and the 'Ethics of Care': Two Museum Exhibitions on the Refugee 'Crisis' in Greece in 2016 », in *Heritage Discourses in Europe: Responding to Migration, Mobility, and Cultural Identities in the Twenty-First Century*, Cambridge University Press, 2020.

Chatterjee, H. and Camic, P., « The health and well-being potential of museums and art galleries », *Arts & Health: An International Journal for Research, Policy and Practice*, Vol. 7, N°3, 2015, pp. 183–186.

Chatterjee, H. and Noble, G., *Museums, Health and Well-Being*, Routledge, 2016.

Coles, A. and Jury, H. (eds), *Art Therapy in Museums and Galleries: Reframing Practice*, Jessica Kingsley Publishers, 2020.

Cotter, K.N. and Pawelski, J.O., « Art Museums as Institutions for Human Flourishing », *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 17, N°2, 2022, pp. 288–302.

Cowan, B. et al. (eds), *Museum Objects, Health and Healing: The Relationship between Exhibitions and Wellness*, Routledge, 2020.

Deakin, T., « How can museums increase accessibility for neurodiverse audiences? », *MuseumNext*, 2022: <https://www.museumnext.com/article/how-can-museums-increase-accessibility-for-neurodiverse-audiences/>.

Dodd, J. et al., « Trading Zones: Collaborative Ventures in Disability History », in Hamilton, P. and Gardner, J.B. (eds), *The Oxford Handbook of Public History*, Oxford University Press, 2017.

Falk, J.H., « Why Well-Being Is at the Heart of Museum Experiences », *American Alliance of Museums*, 2022: <https://www.aam-us.org/2022/01/10/why-well-being-is-at-the-heart-of-museum-experiences/>.

Fraser, J. and Koke, J. (eds), *Pursuing Wellness: Museums & Social Issues 5:2 Thematic Issue*, Routledge, 2021.

Kotowski, R. and Zybert, E.B. (eds), *Museotherapy: How does it work?: Museum as a Place of Therapy*, The National Museum in Kielce, 2020.

Koebner, I.J. et al., « Curating Care: The Design and Feasibility of a Partnership between an Art Museum and an Academic Pain Center », *Curator: The Museum Journal*, Vol. 61, N°3, 2018, pp. 415–429.

Krasny, E., « On Care and Citizenship: Performing Healing (in) the Museum », *Passepartout*, Vol. 22, N°40, 2020, pp. 13–28.

Ikävalko, H. et al., « Emotional Competence at Work », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33, N°7, 2020, pp. 1485–1498.

Morse, N., « Care, Repair, and the Future Social Relevance of Museums », *Museums & Social Issues*, Vol. 15, N°1–2, 2021, pp. 28–38.

Morse, N., *The Museum as a Space of Social Care*, Routledge, 2021.

Munro, E., « Doing emotion work in museums: Reconceptualising the role of community engagement practitioners », *Museum and Society*, Vol. 12, N°1, 2014, pp. 44–60.

Reckitt, H., « Support Acts: Curating, Caring and Social Reproduction », *Journal of Curatorial Studies*, Vol. 5, N°1, 2016, pp. 6–30.

Torre, J. B. and Lieberman, M.D., « Putting feelings into words: Affect labeling as implicit emotion regulation », *Emotion Review*, Vol. 10, N°2, 2018, pp. 116–24.

Wallen, L. and Docherty-Hughes, J.R., « Caring Spaces: Individual and Social Wellbeing in Museum Community Engagement Experiences », *Journal of Museum Education*, Vol. 47, N°1, 2022, pp. 93–102.

World Health Organization, *Promoting Mental Health: Concepts, Emerging Evidence, Practice: Summary Report*, World Health Organization, 2004.

Ressources en ligne, en anglais

**Minneapolis Institute of Art,
Center for Empathy and the Visual Arts**

<https://new.artsmia.org/empathy>

The Neurodiverse Museum

<https://theneurodiversemuseum.org.uk/>

Pang, A.S-K., “How to rest well”

<https://psyche.co/guides/how-to-rest-well-and-enjoy-a-more-creative-sustainable-life>

Intervenant·e·s ayant participé aux rencontres « Let's Talk about Mental Health » dans le cadre de l'année « Santé mentale » du musée (2022-2023)

- **Rémy Barbe**, directeur médical, médecin responsable d'unité, Psychiatrie de l'Enfant et de l'Adolescent (SPEA); Département de la femme, de l'enfant et de l'adolescent, Hôpitaux universitaires de Genève
- **Yan Duyvendak**, directeur artistique et responsable de projets, La Manufacture, Lausanne
- **Niamh Fahy**, paire praticienne en santé mentale, coordinatrice, co-formatrice et co-créatrice de cours, Collège de Rétablissement, Genève
- **Valérie Gorin**, historienne et sociologue ; directrice des programmes, Centre d'études humanitaires de Genève
- **Marta Hegyaljai Python**, ancienne déléguée du CICR; présidente et co-fondatrice, Association Hypnose Humanitaire (AHH)
- **Christoph Hensch**, co-fondateur, CoCreate Humanity
- **Khashayar Javanmardi**, photographe documentaire
- **Natacha Koutchoumov**, ancienne co-directrice, La Comédie de Genève
- **Marcos Moyano**, référent santé mentale, Médecins Sans Frontières (MSF)
- **Daniela Ogliastri**, psychologue clinique, experte en santé mentale et soutien psychosocial
- **Richard Raemy**, instructeur « Premiers secours en santé mentale »; accompagnement dans l'orientation scolaire et professionnelle
- **Coline Rapneau**, en charge du dossier de la protection contre les exploitations sexuelles, abus et harcèlement, CHS Alliance; coach Co-Active CTI
- **Sofia Ribeiro**, responsable de santé mentale et soutien psychosocial pour la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) à Genève
- **Guglielmo Schinina**, responsable de la santé mentale, de la réponse psychosociale et de la communication interculturelle, Organisation Internationale pour les Migrations (OIM)
- **Nelly Staderini**, référente médicale en santé sexuelle et reproductive, référente en violence sexuelle, Médecins Sans Frontières (MSF)
- **Donna Williams**, fondatrice de Emergencyyoga et de Donna Williams Wellbeing, ancienne responsable régionale de la mobilisation des ressources pour le CICR
- **Adrien Zerbini**, journaliste scientifique, Radio Télévision Suisse (RTS)

Remerciements

Nous remercions chaleureusement toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à l'élaboration de cette boîte à outils. Pour avoir accepté de partager leur temps et leur expertise, nous sommes particulièrement reconnaissant·es à : Rémy Barbe, Yan Duyvendak, Niamh Fahy, Marta Hegyaljai Python, Christoph Hensch, Khashayar Javanmardi, Natacha Koutchoumov, Marcos Moyano, Richard Raemy, Coline Rapneau, Sofia Ribeiro, Guglielmo Schinina, Nelly Staderini, Donna Williams et Adrien Zerbini. Notre gratitude va aussi à Patricia Cernadas Curotto, Olga Klimecki, Nathalie Mella, Andrea Samson, Carole Varone et Alexandre Zaharia du Swiss Center for Affective Sciences (CISA), ainsi qu'à Valérie Gorin et Daniela Ogliastri pour la finesse de leur relecture et la pertinence de leurs commentaires.

Nous saluons par ailleurs l'engagement et le travail des collaborateurs et collaboratrices du Musée. Un grand merci à Cherif Amadou, Annabel Bernardon, Marie-Laure Berthier, Camille Bovet, Jean-Luc Bovet, Jonas Chereau, Marcela Cizmar, Marco Domingues, Rama Dwiyanita Putera, André Hamelin, Patrizia Hilbrow, Tiffany-Jane Madden, Fabienne Mendoza, Anne-Outram Mott, Peace Mury, Carolyn Polhill, Elisa Rusca, Susanne Staub, Cecilia Suarez et Mariano Villalba.

Pour finir, nous souhaitons témoigner de notre reconnaissance envers le Conseil de fondation du Musée, sa présidente Isabel Rochat, ainsi que l'Association des ami·e·s du Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Varutti, M., *10 idées pour un musée bienveillant*, Musée international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2023

Publié par le Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 17 Avenue de la Paix, 1202, Genève, Suisse.

Colophon

MUSÉE
INTERNATIONAL 
DE LA CROIX-ROUGE
ET DU CROISSANT-ROUGE

© 2023 Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, stockée dans un système de sauvegarde des données ou partagée sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, sans autorisation écrite préalable.

Textes

Marzia Varutti

Introduction de Pascal Hufschmid

Coordination éditoriale

Cecilia Suarez

Graphisme

Vanessa Cojocar

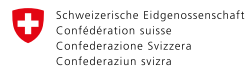
Relecture

Scala Wells Sàrl, Lausanne

Traduction française

Yves-Alexandre Jaquier

Le Musée bénéficie du précieux soutien de



Département fédéral des
affaires étrangères DFAE

