

# COVID 19, ET APRES ?

Comment tirer profit des expériences menées durant la crise ?

Juliette ROLLAND

Rapport d'étude - Octobre 2022





Cette étude a été soutenue, au sein de la Direction régionale des Affaires culturelles Auvergne Rhône Alpes, par les conseillères musées Brigitte Liabeuf et Sophie Onimus Carrias ainsi que par la conseillère ethnologie Marina Chauliac.

Elle n'aurait pas été possible sans la contribution de près d'une cinquantaine de professionnels des musées de France de la région.

Tous je les remercie chaleureusement.



## Table des matières

INTRODUCTION : CONTEXTE, METHODOLOGIE ET FINALITE DE L'ENQUETE.....	7
<b>A. Un démarrage repoussé et un objectif élargi</b> .....	7
<b>B. Une méthodologie classique enrichie d'une méthodologie collaborative</b> .....	7
<b>C. Une recherche à la finalité scientifique et opérationnelle</b> .....	8
<b>D. Le plan</b> .....	12
CHAPITRE 1 : MAINTENIR LE LIEN.....	15
<b>A. Le Choc</b> .....	17
<b>B. Le sens du lien avec les publics</b> .....	31
<b>C. Questionnements en temps de crise</b> .....	36
CHAPITRE 2 : LA REORGANISATION DU TRAVAIL ET DU CONTENU DU TRAVAIL .....	47
<b>A. Le vécu différencié du temps chez les professionnels des musées</b> .....	49
<b>B. La chronologie des transformations</b> .....	52
CHAPITRE 3 : LES MODALITES DE LA RELATION DURANT LA CRISE.....	69
<b>A. Finalités et usages des réseaux sociaux et des sites internet</b> .....	71
<b>B. Les offres de médiation confrontées au numérique</b> .....	79
<b>C. Les offres hors les murs</b> .....	99
CHAPITRE 4 : NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL, NOUVEAUX USAGES DES ESPACES MUSEOGRAPHIQUES .....	109
<b>A. Organisation du travail</b> .....	111
<b>B. En salle ou sur site</b> .....	119
CHAPITRE 5 : UNE MUTATION DES PRATIQUES CULTURELLES ?.....	123
<b>A. Les niveaux de fréquentation des musées</b> .....	125
<b>B. Pérennisation des nouvelles offres ?</b> .....	132
CONCLUSION .....	153
Bibliographie.....	154
Rapports d'étude du même auteur .....	157
Annexes.....	159

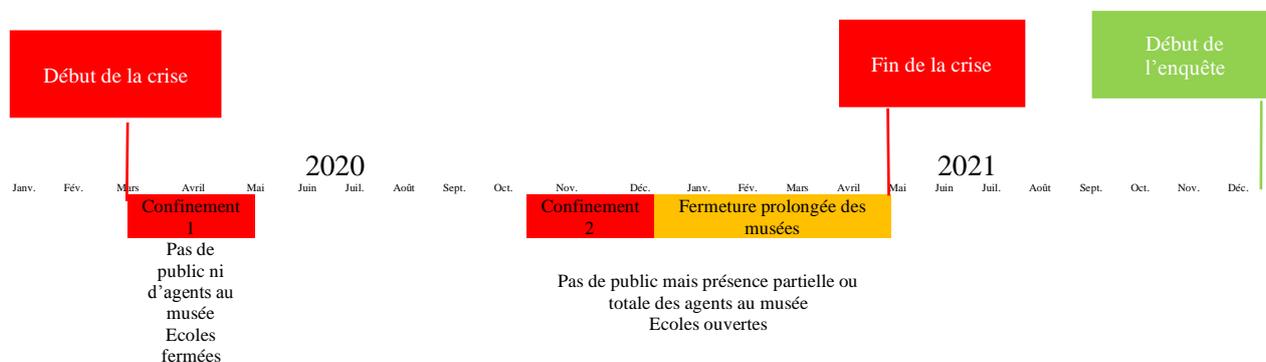


# INTRODUCTION : CONTEXTE, METHODOLOGIE ET FINALITE DE L'ENQUETE

## A. UN DEMARRAGE REPOUSSE ET UN OBJECTIF ELARGI

Cette enquête a été projetée par le service musées et le service ethnologie de la DRAC Auvergne Rhône Alpes dès le début de la crise sanitaire, au printemps 2020. Il s'agissait alors de mesurer les impacts économiques du premier confinement pour les musées et leurs partenaires par le biais d'un questionnaire. La crise se prolongeant avec un second confinement fin 2020 et, surtout, la fermeture exceptionnellement longue des musées jusqu'en mai 2021, le démarrage de l'enquête était sans cesse repoussé...

Peu à peu, l'objectif initial s'est élargi aux conséquences globales de la crise pour les musées et ce n'est qu'en janvier 2022 que le processus de recherche a été lancé.



## B. UNE METHODOLOGIE CLASSIQUE ENRICHIE D'UNE METHODOLOGIE COLLABORATIVE

Le protocole décidé est classique – une enquête par entretiens dont les résultats sont consolidés par une enquête par questionnaires. Les 10 témoins rencontrés en entretiens sont des agents de direction ou des responsables des publics choisis afin d'assurer une diversité dans la typologie des musées du territoire. Seule exception, l'un des témoins arrivé dans la région suite à un changement de poste relate son expérience au musée du Louvre. Ils ont également été choisis en priorité parmi les musées en cours d'élaboration de leur Projet scientifique et culturel. L'hypothèse à l'origine de cette orientation dans le choix des témoins était que ce contexte faciliterait leur investissement personnel dans le processus de recherche, notamment lors des ateliers collaboratifs, ce qui a été effectivement le cas pour la plupart d'entre eux.

En effet, ce protocole d'enquête a été enrichi par une méthodologie collaborative d'ateliers en distanciel qui doit beaucoup à la crise elle-même puisque c'est elle qui a généralisé la pratique de la visioconférence et, aussi, révélé le besoin de créer davantage de lien entre les musées du territoire. 4 ateliers de 2 heures ouverts à tous les professionnels volontaires des musées de la région, agents de direction, de médiation ou autre, ont ainsi été organisés via l'application Zoom entre janvier et juillet 2022, accompagnant chacune des phases de l'enquête. Ces ateliers portent à 26 le nombre total de participants à l'enquête si l'on compte les 2 conseillères musées de la DRAC Brigitte Liabeuf et Sophie Onimus Carrias, également contributrices lors des ateliers. Le questionnaire a, quant à lui, récolté les réponses de 34 professionnels correspondant à 36 musées et dont la grande majorité n'étaient ni des

témoins, ni des participants aux ateliers. C'est donc plus d'une cinquantaine de professionnels qui ont contribué à l'enquête.

Une attention particulière à la démarche collaborative a été donnée au moment de la phase exploratoire de l'enquête vouée à définir les orientations de recherche prioritaires pour les professionnels des musées. Les 2 premiers ateliers se sont ainsi appuyés sur la méthode du « Forum ouvert »<sup>1</sup> adaptée pour l'occasion au distanciel. Les orientations de recherche prioritaires qui se sont dégagées lors de ces ateliers ont été travaillées de manière plus approfondie et alimentées par les témoignages des participants lors d'un 3<sup>e</sup> atelier qui accompagnait la phase de collecte par entretiens. Le 4<sup>e</sup> et dernier atelier a été un moment d'échanges sur les premiers résultats de l'enquête par entretiens avant le lancement du questionnaire, ainsi que sur les suites à donner à l'enquête.

Les 2 premiers ateliers, dont de nombreuses séances de travail en sous-groupes ont été enregistrées puis retranscrites, ont fait l'objet de comptes-rendus détaillés<sup>2</sup>. Le 3<sup>e</sup> atelier a été retranscrit intégralement. Son contenu a été exploité de la même manière que les entretiens.

Les orientations de recherche prioritaires dégagées lors de ces ateliers ont largement déterminé la structure du guide d'entretien utilisé pour l'enquête puis, logiquement, celle du questionnaire qui a suivi<sup>3</sup>.

#### METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

Entretiens en face à face enregistrés et retranscrits	10 témoins
Ateliers participatifs et collaboratifs en distanciel	16 participants différents des 10 témoins
Questionnaires auto-administrés	36 questionnaires récoltés sur les 133 musées de France de la liste de la DRAC Dont seulement 5 répondants parmi les 10 témoins rencontrés en face à face.

### C. UNE RECHERCHE A LA FINALITE SCIENTIFIQUE ET OPERATIONNELLE<sup>4</sup>

La grande disparité qui caractérise la manière dont les professionnels des musées ont vécu la crise a été rapidement constatée lors des ateliers collaboratifs. Alors que, pour certains, elle a été l'occasion d'avancer sur le récolement de leurs collections, de développer de nouvelles offres de médiation ou d'innover dans leurs méthodes de travail, elle a été, pour d'autres, un moment de grande solitude et de désarroi. La question du degré de pertinence de la typologie des musées élaborée lors de l'enquête sur les musées du territoire<sup>5</sup> menée avant la crise pour expliquer ces différences a donc été posée. C'est la principale question à finalité exclusive de connaissance à laquelle l'enquête tentera de répondre.

Parallèlement, 3 objectifs prioritaires pour les professionnels des musées ont été retenus, donnant d'emblée au processus de recherche une finalité opérationnelle mais aussi, pour le 3<sup>e</sup> objectif, prospective. Ces objectifs sont :

- Capitaliser les expériences menées durant la crise en termes de médiation et de relations avec les publics.
- Capitaliser les expériences menées durant la crise en termes de management et d'organisation du travail.
- Répondre à la question Quel rôle social pour le musée demain ?

---

<sup>1</sup> Ateliers conçus et animés en collaboration avec François Jousserandot. Le Forum ouvert est une méthode d'intelligence collective élaborée par Owen Harrison largement employée aujourd'hui. Voir Owen Harrison, *Pratique du forum ouvert. Un outil pour faciliter l'intelligence collective*, Dunod, 2020.

<sup>2</sup> Pour les comptes-rendus des 2 premiers ateliers, voir annexe n°2.

<sup>3</sup> Pour le guide d'entretien, voir le compte-rendu de l'atelier collaboratif n°2 ; pour le questionnaire, voir annexe n°3.

<sup>4</sup> Ce chapitre reprend partiellement le compte-rendu réalisé à l'issue des 2 premiers ateliers collaboratifs menés sur l'application Zoom entre janvier et avril 2022. Ce compte-rendu clôturait la phase exploratoire de l'enquête.

<sup>5</sup> Voir Juliette Rolland, *Les musées de France et leurs publics en Auvergne Rhône Alpes*, rapport d'étude pour la DRAC Auvergne Rhône Alpes, mai 2020 (<https://www.culture.gouv.fr/Media/Regions/Drac-Auvergne-Rhone-Alpes/Files/service-musee/Les-musees-de-France-et-leurs-publics-en-Auvergne-Rhone-Alpes-rapport-d-etude>). Ou bien, du même auteur, le *KIT d'accompagnement des musées. Construire une politique des publics* (file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/KIT-construire-une-politique-des-publics.pdf).

## 1. CAPITALISER LES EXPERIENCES MENEES DURANT LA CRISE EN TERMES DE MEDIATION ET DE RELATIONS AVEC LES PUBLICS

L'enquête se donne pour objectif de recenser les expériences menées durant la crise et d'en présenter une lecture analytique, à la fois du point de vue des réussites et du point de vue des échecs. Elle espère accompagner les professionnels des musées dans leurs réflexions concernant les offres à conserver et à mutualiser après la crise.

Maintenir le lien avec les publics a constitué l'un des enjeux majeurs des musées. Tous les musées se sont-ils mis à animer des réseaux sociaux ? Quels moyens humains et matériels étaient à leur disposition pour développer de nouvelles offres adaptées aux exigences sanitaires ? Certaines de ces offres ont-elles été maintenue après la crise ? Constate-t-on de réelles innovations en termes de médiation ?

Deux sous-thèmes concentrent l'essentiel des préoccupations des musées :

- L'offre virtuelle
- Le hors les murs

## 2. CAPITALISER LES EXPERIENCES MENEES DURANT LA CRISE EN TERMES DE MANAGEMENT ET D'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'enquête se donne pour objectif de recenser les expériences menées durant la crise et d'en présenter une lecture analytique, à la fois du point de vue des réussites et du point de vue des échecs. Peut-être fera-t-elle émerger de nouvelles possibilités organisationnelles pour les musées.

La fermeture prolongée des musées a parfois bouleversé leurs habitudes de travail, amenant des améliorations ou des détériorations dans le fonctionnement des équipes. Une mise à plat de ce qui a été fait semble nécessaire. Comment s'est passé le management et l'organisation du travail au sein des équipes mais aussi avec les tutelles et les élus ? De nombreux sous-thèmes ont émergés lors des travaux en ateliers :

- Le télétravail.
- La communication au sein des équipes et avec les tutelles.
- La transversalité entre les services.
- La réactivité, la créativité.
- La coopération entre musées.
- Le rôle des institutions collectives.

Seuls les 3 premiers thèmes ont été traités par l'enquête.

## 3. QUEL ROLE SOCIAL POUR LE MUSEE DEMAIN ?

L'enquête se donnait pour objectif de faire émerger une proposition commune aux professionnels des musées de France de la région Auvergne Rhône Alpes sur ce que pourraient être les missions essentielles d'un musée demain.

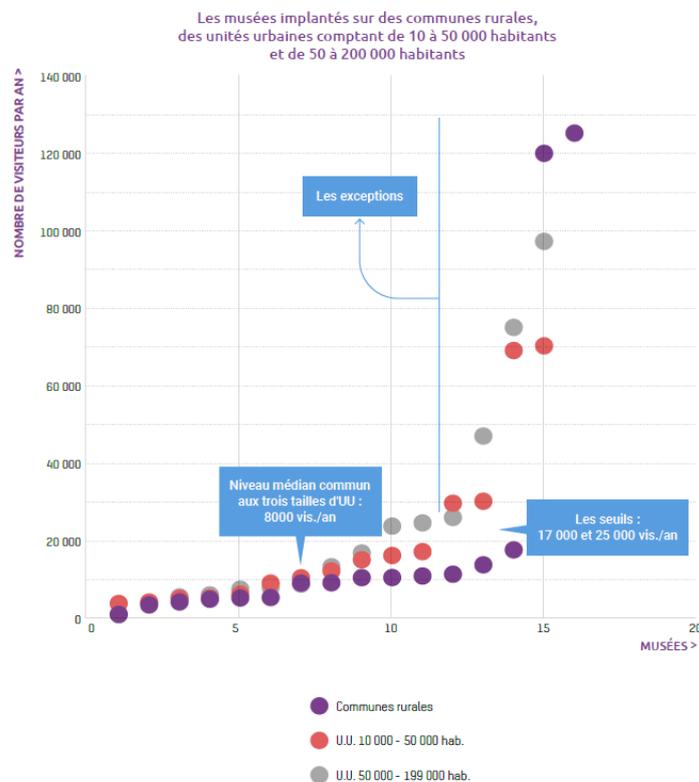
L'affirmation collective du rôle social des musées est apparue centrale pour de nombreux professionnels lors de la fermeture prolongée des musées suite au second confinement. Celle-ci a en effet été mal vécue par la plupart d'entre eux. Par ailleurs, cette fermeture a probablement transformé les représentations sociales du musée : celles des professionnels des musées, des publics, des tutelles (élus et agents des collectivités). Des clarifications sur les missions d'un musée sont nécessaires : quelles orientations véritables, quelles priorités, quelles difficultés ?

Cet objectif de l'enquête, pour aboutir, nécessite une implication forte et directe des professionnels des musées dans un groupe projet par exemple. Un enquêteur ne peut faire tout seul cette proposition commune, quand bien même il tenterait de restituer l'ensemble des positions entendues en entretiens. Cette enquête espère néanmoins apporter des éléments forts de réflexion en tentant de restituer certains des enjeux politiques les plus prégnants révélés par la crise et dont les musées ont été le théâtre.

#### 4. LA TYPOLOGIE DES MUSEES EN TEMPS DE CRISE : QUELLE PERTINENCE ?

Pour rappel, la typologie des musées qu'il s'agit de confronter à la réalité des expérimentations menées durant la crise est le fruit d'une enquête menée entre 2019 et 2020 sur les relations entre les musées de la région Auvergne Rhône Alpes et leur public<sup>6</sup>. Ces relations étaient envisagées dans toutes leurs dimensions : niveaux de fréquentation des musées, types de publics, types d'offres de médiation, muséographie, etc.

A partir d'une analyse des niveaux de fréquentation des musées selon la taille de leur unité urbaine d'implantation, l'enquête avait tout d'abord mis en évidence 3 groupes de musées : le groupe 1, composé des musées dont le niveau de fréquentation est inférieur au niveau de fréquentation médian de l'ensemble des musées implantés sur une unité urbaine de taille comparable à la leur ; le groupe 2, composé de musées dont le niveau de fréquentation se situe entre ce niveau médian et un « seuil couramment observé » que seuls quelques très rares musées implantés sur une unité urbaine de taille comparable à la leur franchissent ; le groupe 3, composé de musées dont le niveau de fréquentation est supérieur à ce « seuil couramment observé ».



<sup>6</sup> Juliette Rolland, 2020.

Seuils courants et niveaux médians par taille d'unité urbaine					
Nb de visiteurs/an	Com. rurales	2000 - 10 000	10 000 - 50 000	50 000 - 200 000	> 200 000 hab.
Niveaux médians	8 000	3 000	8 000	8 000	40 000
Seuils	17 000	7 000	17 000	25 000	110 000

Groupes de musées	Nb de visiteurs par an
Groupe 1	Inférieur au niveau médian
Groupe 2	Du niveau médian au seuil courant
Groupe 3	Au-delà du seuil courant

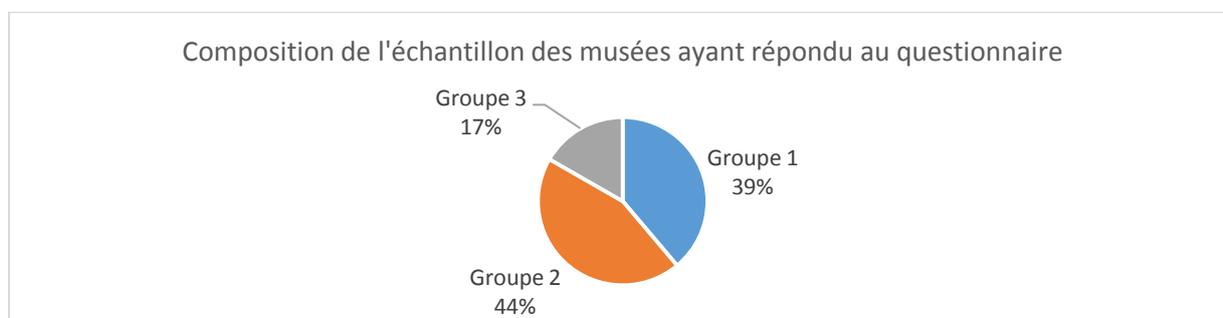
S'appuyant sur ce résultat, un travail sur les données quantitatives de l'enquête Muséofile 2018 avait ensuite mis en évidence le caractère discriminant de la plupart des variables structurelles, organisationnelles, administratives et financières abordées par cette enquête pour expliquer l'appartenance d'un musée au groupe 1, 2 ou 3. Une tendance forte au cumul des modalités favorables de ces variables déterminantes était également apparue pour les musées du groupe 3.

Enfin, une série d'entretiens auprès des professionnels des musées avait fait apparaître 6 nouvelles variables qualitatives pour expliquer l'appartenance des musées au groupe 1, 2 ou 3 :

1. le soutien politique des tutelles,
2. la capacité à mobiliser les aides de l'État,
3. le rayonnement géographique et/ou scientifique des collections,
4. la richesse et la diversité des partenariats,
5. l'adossement à un « site d'exception » (groupe 3) ou simplement « à voir » (groupe 2),
6. l'implication d'acteurs économiques en lien avec le développement du territoire d'implantation.

Ces 6 nouvelles variables, ou « avantages comparatifs », avaient permis de proposer 6 profils de musées (A, B, C, D, E et F), chacun présentant des caractéristiques propres en termes de niveau de fréquentation, de type de public et d'offre de médiation mais aussi de muséographie, de nature des collections, de soutien politique, de relations partenariales, d'environnement institutionnel, etc. C'est la raison pour laquelle la typologie esquissée se présente, finalement, comme un outil de compréhension global du paysage muséal régional.

Comme on peut le constater ci-dessous, la structure de l'échantillon des musées ayant répondu au questionnaire est assez proche de la structure de l'ensemble des musées de la région Auvergne Rhône Alpes, le groupe 1 étant un peu sous représenté (39% au lieu de 50% dans la réalité) à l'avantage du groupe 2 (44% au lieu de 33% dans la réalité). Néanmoins, vu ce nombre relativement faible de répondants au questionnaire - non en proportion par rapport à la population globale des musées, mais en volume (36) -, la confrontation des données recueillies aux 6 profils de la typologie ne peut pas être concluante. C'est pourquoi nous nous contenterons de confronter les données aux seuls trois groupes synthétisant ces profils.



GROUPE 1 <small>Inférieur au niveau médian</small>		GROUPE 2 <small>Du niveau médian au seuil courant</small>		GROUPE 3 <small>Au-delà du seuil courant</small>	
MUSÉES SANS AVANTAGES COMPARATIFS		MUSÉES DISPOSANT D'AVANTAGES COMPARATIFS		MUSÉES DISPOSANT D'AVANTAGES COMPARATIFS	
<b>26%</b> <small>35 musées</small>	<b>24%</b> <small>31 musées</small>	<b>33%</b> <small>45 musées</small>		<b>17%</b> <small>23 musées</small>	
<b>A</b> <small>ISOLÉS</small>	<b>B</b> <small>DISCRETS</small>	<b>C</b> <small>RAYONNANTS</small>			
<b>D</b> <small>DE CONSENSUS</small>					
<b>E</b> <small>ADOSSÉS À UN • SITE D'EXCEPTION • OU • À VOIR •</small>					
<b>F</b> <small>DE VALORISATION DE SAVOIR-FAIRE</small>					

## D. LE PLAN

Les premier et second chapitres proposent une lecture globale des impacts de la crise sur les musées, tant politiques qu'organisationnels. Le troisième chapitre aborde dans le détail l'engagement des musées dans le numérique et les nouvelles offres de médiation développées durant la crise. Les deux derniers chapitres apportent des éléments de réponse aux deux questions opérationnelles posées par l'enquête sur la capitalisation des expériences menées en termes de management et d'organisation du travail (chapitre 4) et en termes d'offres de médiation (chapitre 5). Les forces et les faiblesses de notre typologie des musées pour rendre compte des différentes manières dont les musées ont vécu et réagit face à la crise sont abordées au fil de tous les chapitres.

Le premier chapitre « Maintenir le lien » dresse un panorama global des impacts quantitatifs et qualitatifs de la crise quant à l'adoption du télétravail, l'investissement des réseaux sociaux et les avancées qu'ont pu réaliser certains musées grâce au temps libéré par les fermetures au public successives. Après un rappel du cadre législatif actuel et des fondements historico-politiques du musée républicain, il propose aussi une lecture politique de la crise dans son incarnation muséale appuyée par les témoignages des professionnels.

Le second chapitre « La réorganisation du travail et du contenu du travail » s'intéresse aux dimensions qualitatives du temps vécu et opère une décomposition chronologique de la crise. Ce travail de mémoire laisse apparaître des facteurs de la disparité des situations des professionnels face à la crise, qui ne l'ont pas tous vécu au même rythme. Elle met surtout en évidence les ressorts temporels d'une mutation profonde de certaines pratiques muséales. En effet, la succession de deux longues périodes de fermeture a permis la généralisation du télétravail et la pérennisation de certaines formes de transversalités entre les professionnels pour la production des nouvelles offres virtuelles. Ces dernières se sont, dans le même mouvement, standardisées.

Le troisième chapitre « Les modalités de la relation » aborde dans le détail l'engagement des musées dans le numérique via la production d'offres virtuelles et l'investissement corrélatif des réseaux sociaux. Après avoir décrit les différents usages des réseaux sociaux articulés à internet, il interroge la notion d'offre « virtuelle ». En confrontant aux nouvelles offres de médiation virtuelle les appréhensions pragmatiques « classiques » de la médiation culturelle distinguant conception et réalisation, médiation directe et indirecte, cette réflexion conclue à leur insuffisance pour analyser le paysage des offres « post Covid ». Une nouvelle typologie est alors proposée, basée à la fois sur les différents contextes d'espace-temps dans lesquelles s'inscrivent ces nouvelles offres de médiation, sur les architectures de contenu qu'elles présentent et sur les nouvelles compétences qu'elles mobilisent chez les professionnels. Le chapitre se termine par la présentation des réponses au questionnaire analysées à l'aune de cette typologie pour les offres virtuelles mais aussi hors les murs.

Le quatrième chapitre « Nouvelle organisation du travail, nouveaux usages des espaces muséographiques » présente ce qui était pérennisé au moment de l'enquête en matière d'organisation du

travail (montées en compétences, transversalité, télétravail) et d'usages des espaces muséographiques (parcours de visites, outils de médiation en salle ou en ateliers, formats de visites guidées).

Enfin, le cinquième et dernier chapitre questionne la pérennisation des nouvelles pratiques muséales des visiteurs et des nouvelles offres de médiation proposées par les musées. Les pratiques muséales des visiteurs sont analysées par la confrontation de plusieurs jeux de données sur les niveaux de fréquentation actuels et passés des musées, éclairées par les explications que les professionnels donnent eux-mêmes aux évolutions des niveaux de fréquentation de leurs musées. Les nouvelles offres de médiation pérennisées sont, quant à elles, analysées grâce aux données du questionnaire et à une analyse qualitative détaillée des offres. Cette lecture analytique des offres pérennisées s'appuie sur la typologie proposée au chapitre 3 mais aussi sur les différents degrés de pérennisation observés dans la réalité (garder sans archiver, réexploiter, refaire, reconcevoir).



# CHAPITRE 1 : MAINTENIR LE LIEN

<b>A. Le Choc.....</b>	<b>17</b>
1. La fermeture.....	17
2. Non essentiels.....	17
3. Garder le lien.....	18
<b>B. Le sens du lien avec les publics .....</b>	<b>31</b>
1. Les finalités de la médiation culturelle .....	31
2. Le cadre législatif .....	32
3. Le souffle universaliste des Lumières et de la Révolution française.....	33
<b>C. Questionnements en temps de crise .....</b>	<b>36</b>
1. La gestion des protocoles sanitaires .....	36
2. La posture des professionnels vis-à-vis de la médiation.....	38
3. La crise comme « accélérateur de particules » vers plus « d’horizontalité » .....	44

Ce premier chapitre décrit la réaction fondamentale des musées face à la violence de la crise sanitaire et de leur fermeture prolongée : maintenir le lien avec leurs publics, leurs équipes, leurs tutelles (section A). Il présente ensuite le cadre conceptuel choisi pour comprendre les enjeux politiques de cette crise (sections B). Enfin, il propose une lecture analytique appuyée par ce cadre conceptuel, de la manière dont chacun des professionnels a pu, dans l’intimité de ses convictions, vivre la crise (section C).

La section A, après avoir rappelé la situation particulière du secteur culturel pendant la crise et, au sein du secteur culturel, des musées, souligne la préoccupation majeure qui a été celle des professionnels durant la crise : maintenir le lien avec leurs publics, leurs équipes, leurs tutelles. S’est ainsi immédiatement posée la question du télétravail et des moyens numériques dont ils disposaient pour communiquer et concevoir des offres virtuelles. Des besoins en compétences nouvelles ont surgi. L’analyse des réponses au questionnaire nous permet de rendre compte quantitativement des moyens dont disposait chaque musée au démarrage de la crise, de la manière dont ils ont investi les réseaux sociaux et de leur passage parfois progressif au télétravail. La typologie des musées permet de rendre compte de l’inégalité de ces moyens entre les musées, en particulier entre ceux du groupe 1 et les autres.

La section B rend compte des approches contemporaines de la médiation culturelle et du cadre législatif qui oriente et borde ses missions. Elle revient sur les principes politiques à l’œuvre dans le projet de musée républicain. En effet, pour comprendre le profond désarroi qu’on put ressentir les professionnels des musées durant les périodes de fermeture de leurs établissements, il nous faut rappeler les raisons historico-politiques qui font du maintien du lien avec les publics un enjeu majeur pour les musées. Au-delà des évidences quant aux répercussions de la fermeture des musées sur l’exercice des missions de médiation culturelle, c’est le cœur du projet de musée républicain conçu comme espace *public* qui a été touché. Et si ce sont les professionnels de la médiation - lorsque les musées en disposaient - qui se sont trouvés « au front », œuvrant à maintenir ce lien coûte que coûte, il ne faut pas s’y méprendre : réinventer le lien avec les publics ou « le » public, c’est interroger le cœur des missions de service public du musée.

La section C s’appuie sur les entretiens menés avec les témoins. Elle pose un regard analytique sur la manière dont ils ont vécu la crise sanitaire en prenant appui sur la compréhension du musée comme espace public présentée précédemment. Traversé par deux jeux de forces en relation dialectique que sont le *principe républicain* et la *question démocratique*, le musée a vu s’exprimer durant la crise les conceptions intimes du musée de chacun des professionnels interrogés. Très concrètement, c’est sur la question de la mise en application des protocoles sanitaires que se sont le plus clairement exprimés ces enjeux politiques. L’obligation, pour les professionnels des musées, de mettre en place ces mesures sanitaires a pu être douloureusement vécu car elle les a mis face à une situation potentielle de tension entre ces deux jeux de forces sur quatre interfaces : celle avec l’Etat, celle avec les publics, celles avec

leurs pairs et, enfin celle, plus introspective, avec eux-mêmes, la conception qu'ils ont de leur métier et de ce qu'est un musée.

## A. LE CHOC

### 1. LA FERMETURE

La crise sanitaire a mis à mal la plupart des institutions culturelles, comme l'ont montré de nombreuses études relayées par la presse nationale<sup>7</sup>. Au sein des institutions muséales, ce sont bien sûr les agents travaillant directement au contact avec les publics qui ont été particulièrement bousculés par les fermetures successives des établissements. En effet, à la différence des professionnels scientifiques des musées dont l'activité s'articule essentiellement aux collections, ou bien des personnels administratifs, l'activité des médiateurs culturels ou des agents d'accueil s'articule directement aux publics. Alors que les activités scientifiques ont pu continuer au moins partiellement pendant les périodes de fermeture, les activités de médiation face public ont été stoppées totalement :

*« Ce qui m'aura vraiment le plus marqué sur cette période Covid c'est la fermeture des musées tout simplement. Le fait d'être coupé des œuvres, coupé des publics nous a amenés aussi à nous interroger. Il y a eu des périodes de doutes où on se demandait quelque part où était l'essence de nos missions. Parce qu'on a des équipes ici au musée qui travaillent sur la conservation des collections donc ils ont une mission très spécifique, dans la durée, mais quand on travaille aussi sur la question de l'exposition et de l'accueil du visiteur, ça a retiré tout le sens de nos missions. »*

Certaines collectivités importantes comme les départements ont d'ailleurs rapidement proposé aux agents d'accueil d'apporter leur aide dans des services radicalement différents et plus directement impliqués dans la gestion de la crise :

*« Parce qu'effectivement, tous les musées n'ont pas eu cette possibilité de, comment dire, de donner des missions aussi aux agents d'accueil. Et donc, du coup, la plupart se sont portés volontaires pour aller aider, notamment sur lien social dans les maisons de retraite, les EHPAD, etc. Enfin en direction des publics du département. Et donc, du coup, certains ont répondu présent, effectivement, de façon nombreuse et particulièrement les agents d'accueil puisque du coup, ils étaient, eux, moins mobilisés par le télétravail et par la présence sur site. »*

On soulignera cependant que pour certains élus ou responsables des services culturels dans les collectivités, la fermeture des musées a pu signifier l'arrêt complet de toutes les activités muséales, y compris scientifiques. Ce fait, souvent relatés par les professionnels, témoigne d'une méconnaissance fondamentale des missions des musées par nombre d'élus et de responsables au sein de leurs tutelles. Dans le témoignage ci-dessous, c'est la directrice du musée elle-même qui a été réquisitionnée sur d'autres missions :

*« C'est comme ça qu'on est partis d'ici en fait, avec un DGA chargé de la culture qui nous a dit, le lendemain du discours du président Macron, la culture fait partie du non essentiel donc vous rentrez chez vous et vous faites au mieux, sans plus d'indication. »*

*« Un souvenir marquant parce que personnellement ça m'a impactée, c'est qu'on a été réquisitionnés pour aller faire des services de repas dans les cantines scolaires. Oui. Ce qui, sur un plan personnel était plutôt sympa, rigolo. Voilà, c'est toujours agréable d'être au milieu de petits enfants. Mais ça dit aussi qu'on a été réquisitionnés pour faire autre chose que notre travail. (...) C'est revenu à plusieurs reprises en fait et ce qui était très frappant dans cette réquisition, c'est qu'on nous a dit **Oui ben vous êtes fermés au public donc vous ne travaillez pas**. C'était dur à entendre. Déjà on avait la sensation qu'on était fermés parce qu'on était tout sauf essentiels, donc voilà. Moi c'est plutôt une période où je m'étais dit on va pouvoir en profiter pour faire du travail de fond dans le musée qui se verra quand on rouvrira et là, on me disait mais non vous ne travaillez pas. Un travail de fond mais c'est quoi un travail de fond ? »*

### 2. NON ESSENTIELS

« Ce soir, lors de son allocution, le Premier Ministre Jean Castex a annoncé, comme l'on s'y attendait, que les lieux culturels n'étaient pas encore autorisés à accueillir du public. La réouverture des musées, cinémas, salles de théâtre et de spectacle n'est pour l'heure pas envisagée avant le début du mois de février. » (Anne Sophie Lesage Münch, 7 janvier 2021)<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> On mentionnera pour les musées : Rapport de l'UNESCO, « Les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19 », mai 2020 puis avril 2021 ; Ministère de la Culture, DEPS, « Analyse de l'impact de la crise du COVID 19 sur les secteurs culturels », 28 mai 2020 ; CIPAC, « Les répercussions du Covid 19 sur le secteur des arts visuels », 17 mars -15 avril 2020.

<sup>8</sup> Anne Sophie Lesage Münch, « Covid-19 : pas de réouverture des musées avant le mois de février », *Connaissance des Arts*, 7 janvier 2021.

« Alors que nos voisins déconfinent progressivement leurs lieux culturels, la France détient le triste record de six mois de paralysie contrainte de ses musées et, cas presque aussi unique, d'une désespérante absence de calendrier de réouverture. » (Sarah Hugounenq, 20 avril 2021)<sup>9</sup>

Alors que la gestion de la crise par le gouvernement, lors du premier confinement, avait frappé d'interdits quasiment toutes les activités indistinctement, le décret du 29 octobre 2020<sup>10</sup> instaure plus clairement la séparation des activités essentielles et non essentielles, justifiant les autorisations de déplacements individuels professionnels ou bien d'ouvertures de lieux accueillants du public. Les activités culturelles sont toutes sans exception comprises dans le second ensemble, ce qui implique la fermeture de tous les équipements culturels publics et privés.

Fin décembre 2020 cependant, tandis que les bibliothèques, librairies et galeries d'arts réouvrent progressivement leurs portes après la fin du second confinement, les musées français demeurent fermés au même titre que les salles de spectacle vivant. Dès janvier, l'incompréhension s'installe, d'autant que la plupart des musées européens réouvrent progressivement leurs portes. Ainsi, le 31 janvier 2021, une tribune regroupant des acteurs politiques et culturels parue dans le journal *Le Monde* titrait : « Les musées sont sans doute les lieux où les interactions humaines et les risques de contamination sont les moins avérés. »<sup>11</sup>

A partir du mois de février 2021, des élus de plus en plus nombreux, notamment municipaux, montent au créneau<sup>12</sup>. En effet, si le sens commun accepte plus facilement la fermeture des lieux de spectacle vivant du fait de la proximité entre les spectateurs qui les caractérisent, ce n'est pas le cas pour les musées. Les files d'attente interminables observées régulièrement aux portes des expositions du musée du Louvre, du musée d'Orsay ou du Grand Palais à Paris ne reflètent pas la réalité de la fréquentation de la plupart des musées du territoire.

Cette seconde période de fermeture des musées a pu être particulièrement mal vécue par les professionnels :

*« Parce qu'effectivement, qualifier pendant quasiment deux ans une activité d'un pays de non essentielle... Sans minimiser tout ce qui se passait à côté, c'est fort et c'est grave aussi. Parce que derrière ces activités-là il y a des humains et il y a des humains qui travaillent. Et leur dire que leur travail n'est pas essentiel, on peut l'accepter temporairement quand on était tous au plus fort de la crise et vraiment très inquiets, mais au bout de deux ans ça commence à agir aussi sur le moral des troupes. »*

*« Quand est-ce qu'on rouvre ? Qu'est-ce qu'on devient ? Comment est-ce qu'on se réadapte au contexte sanitaire, le protocole changeant sans cesse ? C'est vrai qu'en fait je pense qu'on n'a pas arrêté du tout. D'ailleurs, ça a été assez fatigant, très visio, très administratif. Et puis, avec cette violence de la fermeture de musées comme non essentiels, qui est aussi quelque chose qu'il faut quand même prendre en compte dans notre inconscient. Mais je pense que ça a été plus compliqué encore pour, effectivement, les personnes en face public. »*

### 3. GARDER LE LIEN

#### a) Une préoccupation majeure

*Avec les publics*

En contre-point de la gestion gouvernementale de la crise, garder le lien avec leurs publics durant les deux périodes de fermeture des musées et, plus globalement, durant toute la période qu'a duré la crise sanitaire, a été l'une des préoccupations majeures de tous les professionnels rencontrés :

*« On a beaucoup animé les réseaux sociaux avec des petits focus sur un objet, des petites vidéos, des jeux, des quiz qui étaient conçus par les médiateurs et médiatrices. Plein de choses comme ça, en fait. On a vraiment occupé l'espace en termes... Mon objectif, il était surtout... Si les gens font les jeux et apprennent des choses tant mieux, ça c'était le plus noble, mais c'était aussi pour qu'on ne nous oublie pas en fait. C'est tout bête mais cette espèce de besoin qu'on a sans doute tous de manière assez basique, de reconnaissance, de dire on est fermés mais ne nous oubliez pas et quand on rouvrira ce sera chouette. »*

<sup>9</sup> Sarah Hugounenq, « Réouverture des musées : l'interminable exception française », *Le Quotidien de l'Art*, 20 avril 2021.

<sup>10</sup> Décret n° 2020-1310 du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire.

<sup>11</sup> [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/01/31/les-musees-sont-sans-doute-les-lieux-ou-les-interactions-humaines-et-les-risques-de-contamination-sont-les-moins-averes\\_6068257\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/01/31/les-musees-sont-sans-doute-les-lieux-ou-les-interactions-humaines-et-les-risques-de-contamination-sont-les-moins-averes_6068257_3232.html).

<sup>12</sup> Voir la revue de presse des journaux *Le Monde*, *Le Figaro*, *Libération*, *Journal des Arts*, annexe n° 4.

« Très vite, à plusieurs, on s'est dit qu'il faudrait peut-être réfléchir à alimenter le Facebook du musée pour rester en connexion avec le public. Donc il y a quelques collègues qui ont vraiment joué le jeu. Tous les collègues scientifiques et aussi ceux de la médiation. Donc on a fait des post Facebook réguliers sur toutes la genèse et l'histoire du site, les archéologues qui ont travaillé là. On en a profité pour faire ce qu'on n'a jamais le temps de faire et ça a bien fonctionné. Et puis il y a un collègue de la médiation qui s'est enregistré, qui a fait des petites vidéos depuis chez lui et qu'on a pu mettre aussi sur les réseaux sociaux. Sur différentes thématiques, sur l'iconographie des mosaïques par exemple. Et donc ça a été assez intéressant et ça a plutôt bien fonctionné. Pour moi ce serait vraiment la mobilisation de l'équipe par rapport à ce qu'il fallait envoyer sur les réseaux, ça a été vraiment bien. Ça a permis de garder du lien aussi entre nous, donc c'était intéressant. »

« Durant le premier confinement, ce qui avait été fait au musée c'était de faire une vidéo visite guidée et tout de suite ils ont fait appel à un professionnel parce que les moyens internes ne permettaient pas de réaliser une vidéo assez longue et dans de bonnes conditions. Et la deuxième chose ça a été de garder un peu ce lien avec le public notamment par les réseaux sociaux, en mettant des images, des photos de la collection, des salles du musée etc. Et, pareil, avec une newsletter également. Et pendant le deuxième confinement du coup en novembre 2020, donc nous on est fermé de novembre à avril donc ça s'est un peu moins ressenti, ça a été du coup de mettre en avant sur les réseaux sociaux qu'on a refait entièrement la scénographie du musée. Donc ça a été de communiquer sur ça et sur les travaux qu'on a réalisés. »

Pour ce faire, le médium numérique a évidemment été rapidement investi, mais pas uniquement. Des propositions hors les murs ont également été conçues lors du second confinement :

« Les équipes de médiation notamment ont été très réactives et très inventives pour inventer des nouveaux outils pour garder le lien, que ça soit pour les scolaires - pour transformer les médiations proposées aux scolaires à envoyer numériquement aux enseignants -, que ce soit pour le grand public avec des vidéos, que ce soit pour des modules hors les murs, des formes de posters pour aller dans les EPHAD. Enfin, voilà, tous les types de publics couverts. »

Cette préoccupation a été telle qu'elle a pu épuiser les équipes de médiation :

« Je trouve qu'on s'est épuisés. En fait, on s'est épuisés à vouloir absolument maintenir ce lien avec le public, à être tout le temps dans la production hyper rapide. Je parle d'un point de vue général parce que c'est vrai qu'on a tous développé énormément d'énergie face à cette stupeur de la fermeture et de ne plus avoir de lien avec notre public. Du coup, on a voulu développer beaucoup de choses. (...) On s'est épuisés et je ne sais pas vraiment pour quelle audience. Et je ne sais pas mesurer vraiment pour quel type de public. Mais je crois que ça a été général en fait, parce que tout le monde, tous les musées de la planète ont dû se réinventer. »

*Avec les équipes*

Garder le lien avec les collègues a également été perçu comme fondamental lors du premier confinement. Il s'agissait de maintenir le lien pour se soutenir moralement ou pour préparer une réouverture éventuelle :

« On s'est dit une chose toute bête, c'est comment on maintien du lien ? Et puis, pour une raison aussi toute simple, c'est le jour où on rouvre, comment on avertit les agents qu'on rouvre ? Alors du coup, ce qu'on a fait, c'est qu'avec l'accord des agents on a récupéré toutes leurs adresses mail perso parce qu'en fait comment on savait qu'il y avait une partie des agents qui n'allaient pas pouvoir télétravailler et qui n'étaient pas équipés de téléphone portable pro. On leur a demandé de nous donner leur adresse perso donc on a fait un gros fichier. (...) Et en fait on a institué une lettre hebdomadaire ou toutes les deux semaines d'information. Pour dire voilà où est-ce qu'on en est. C'était aussi une manière de dire voyez, la vie continue, tel ou tel projet avance. Et puis de préparer la réouverture. »

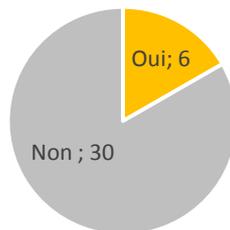
« Une de nos collègues médiatrices a eu aussi l'idée de mettre en place tous les matins entre 9h 30 et 10h, de faire un point café, une visio où on essayait de se retrouver tous en fonction de nos possibilités et de pouvoir discuter de tout et de rien, mais de garder le contact. Et ça, ça a été important ; ça a vraiment été important notamment sur ce premier confinement de garder le contact. Parce qu'on a des collègues pour qui c'était compliqué chez eux, d'être seul ou y compris avec des tout petits loulous. Donc voilà, c'était une façon de montrer qu'on n'était pas tout seul chacun chez nous et qu'on essayait de faire face collectivement. »

Ce sont souvent les managers qui se sont chargés de mettre en œuvre ce travail de liaison d'équipe :

« Donc concrètement j'ai tous les jours mes collègues au téléphone, toutes les semaines on a des visios ou des appels, des confcall où par 4 on s'appelle pour travailler. C'est du mail et c'est moi en tant que manager, un travail de liaison, j'ai tous les jours mes collègues au téléphone parce qu'à ce moment-là aussi, en tant que cheffe d'équipe, il faut donner un but, un horizon à très court terme. C'est-à-dire que tous les projets qu'on a pu mener c'était des projets à échéance une semaine, 15 jours, et qui permettaient comme ça d'avancer à vue, puisqu'on n'avait aucune visibilité sur la fin du confinement. »

C'est pourquoi les équipes en vacance de direction ont certainement moins bien vécu cette crise.

### Vacance de direction au démarrage de la crise ?



Ce travail de liaison était aussi plus difficile lorsque la tutelle avait décidé de ne pas mettre en place le télétravail :

« C'était le fait justement qu'il n'y ait pas de télétravail. C'était le fait que tout le monde n'avait pas d'ordinateur connecté. On est partis tous comme ça avec chacun les ordi qu'ils avaient. Ils ont fait surtout avec leur ordi portable perso ou leur ordi fixe perso et du coup c'était plus compliqué pour ceux qui n'avaient pas d'ordinateur, rien pour rester connectés avec nous. Donc il y en a certains que j'appelais. J'ai appelé une fois par semaine quelques collègues. »

#### Avec les tutelles

Dans la majorité des cas, la communication avec les tutelles n'a pas été trop altérée lors du premier confinement :

« On a eu des consignes sur ce qu'on pouvait faire, sur la façon dont on pouvait travailler. Après nous, c'est vrai que notre temps de travail c'est un peu spécial au musée puisqu'on est annualisés contrairement au reste de la collectivité. Mais globalement on rentrait dans les règles générales donc c'était assez simple. Pas de difficulté particulière, pas de cafouillages. Les choses se sont mises en place assez rapidement. »

Cette communication était d'autant plus qualitative quand l'organigramme de la tutelle disposait d'une direction générale adjointe à la culture :

« A partir du moment où on a un intérim de direction, donc la directrice est partie fin janvier, donc on était déjà en intérim de direction en février, avant que le confinement soit déclaré et là on a des réunions hebdomadaires avec la DGA culture. Ces réunions hebdomadaires se poursuivent pendant le confinement, par téléphone, par conférences téléphoniques ou par Teams et on est accompagnés tout au long de l'intérim de direction. Donc c'est ma collègue et moi qui sommes à la manœuvre sur la rédaction des protocoles, des plans de continuité du service, les plans de réouverture, avec la validation de notre DGA.

Juliette Rolland : Donc vous avez la chance d'avoir une direction générale adjointe pour la culture.

Oui.

Juliette Rolland : Donc un vrai poids dans l'institution.

Oui, effectivement. En plus elle est mutualisée avec l'agglo donc c'était essentiel. Et on a vraiment été accompagnés. Elle a suivi le musée de très près pendant cet intérim de direction. Et nous on a maintenu l'activité, ce qui fait qu'à l'arrivée de notre directeur, notre directeur a récupéré un service qui continuait de tourner et qui ne s'est pas arrêté de tourner pendant le confinement.

Dans ces situations, la réouverture de l'été 2020 s'est bien passée :

« Sur la communication, on a été très régulièrement suivis. Bien sûr, nous avons aussi, nous, les directrice et directrice adjointe des réunions en visio très régulièrement avec le service central de la direction de la culture. Enfin ça, ça a plutôt ... La communication, la gestion des affichages, la dotation en gel et en masques. Tout cela s'est fait très, très rapidement et naturellement, chacun l'a reconnu. »

Par contre, les musées dont la tutelle était municipale et qui ont changé d'élus lors des élections de juin 2020 ont pu être complètement livrés à eux-mêmes, surtout si la direction générale des services suivait l'équipe sortante :

« Premier confinement, première année de pandémie, c'était difficile mais ce qui a surtout été difficile pour moi ça a été le changement de municipalité. Parce que là on ne savait absolument plus ce qu'on devait faire. Je n'ai plus eu de contact avec personne. Les interlocuteurs habituels, mon élue elle ne me demandait rien. Je ne savais pas si elle attendait quoique ce soit de moi. Elle ne posait pas de question, je n'avais plus aucun interlocuteur, j'ai eu l'impression de tomber dans une espèce de trou noir pendant 6 mois avant de comprendre qu'en fait il fallait que j'avance à l'aveugle. En plus on n'avait pas de DGS à l'époque. Notre DGS a démissionné la veille du premier tour sans prévenir personne, en n'organisant aucune continuité et donc pendant 6 mois c'était Ben qu'est-ce qu'on fait ? On essaye de se débrouiller comme on peut. Donc ça a été... tout le monde prenait en charge des trucs qu'il n'aurait pas dû prendre en charge, mais de sa propre initiative parce qu'il fallait bien faire tourner la boutique en fait. Et puis chaque fois qu'on posait une question c'était Ben on ne sait pas. »

Même lorsque les maires ont été reconduits, les élus à la culture ont pu changer :

« Clairement les agents ont été laissés un peu livrés à eux-mêmes. Après, ce qui n'a pas forcément facilité les choses, c'est qu'en 2020 il y a eu aussi les élections municipales. Alors on n'a pas changé de maire à Charlieu, par contre l'équipe des élus a quand même un peu changé et notamment l'élue à la culture. C'est son premier mandat. Alors elle est très très bien, vraiment, elle n'est pas dans la pièce mais... elle est très impliquée pour les musées. Donc elle, à son niveau, elle a essayé de faire ce qu'elle pouvait. Pour autant c'est une élue qui est dans son premier mandat. Donc elle n'est pas forcément encore, surtout en 2020, en connaissance de tout ce qui était possible de faire. »

De la même manière, les élections départementales de juin 2021 ont pu handicaper la réactivité des musées au moment de leur réouverture :

Juliette Rolland : Et justement les élus est-ce que vous les avez un peu vus pendant cette période ?

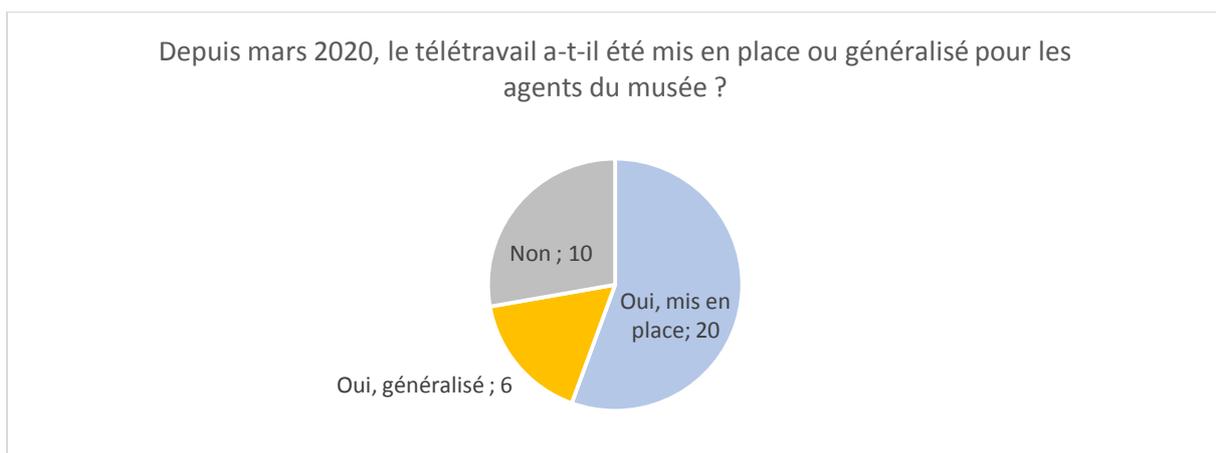
Assez peu parce que, notamment en mai juin, il y avait le temps de la campagne pour les élections départementales, donc ça veut dire réserve, pas de positionnement d'élus, etc. On les a vus après suite aux élections, au mois de septembre avec notre ancien élu à la culture, le nouvel élu à la culture aussi qui est venu pour les Journées du patrimoine à l'occasion d'un concert. Donc voilà. Et sinon c'est tout. »

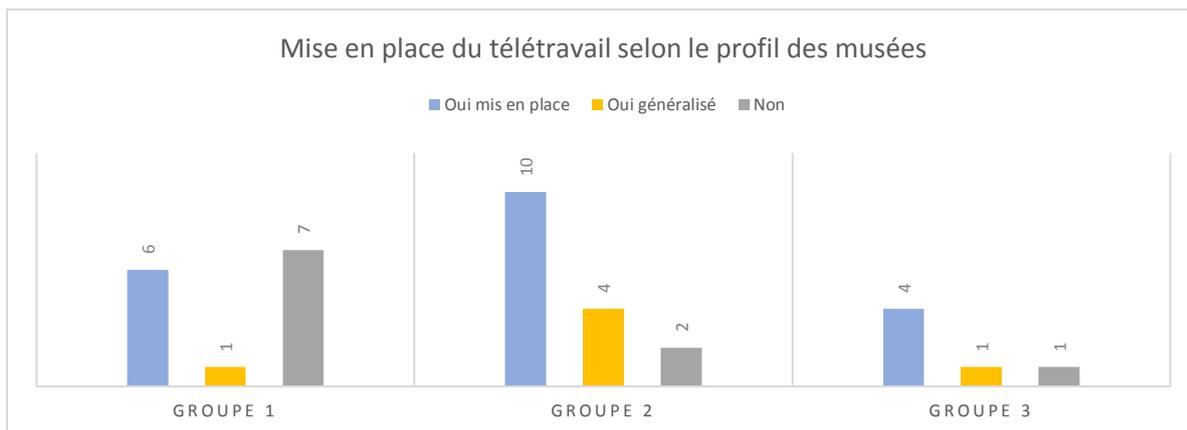


## b) La question des moyens pour maintenir les liens

### *La mise en place du télétravail*

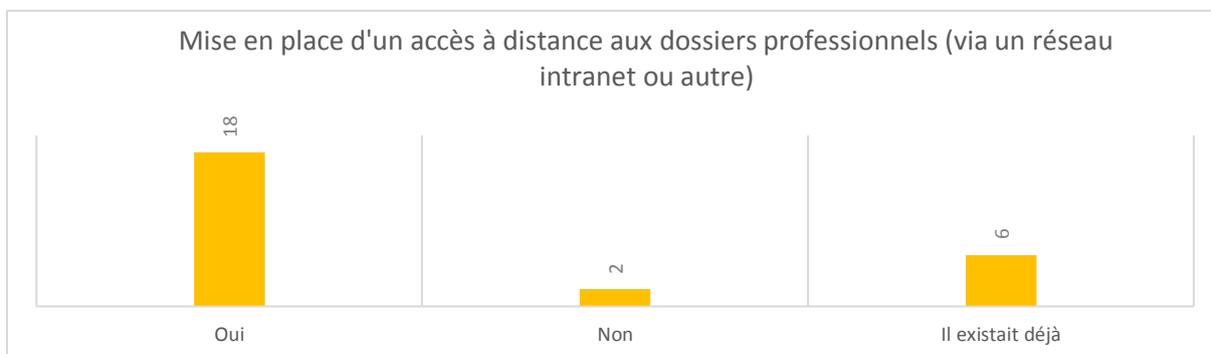
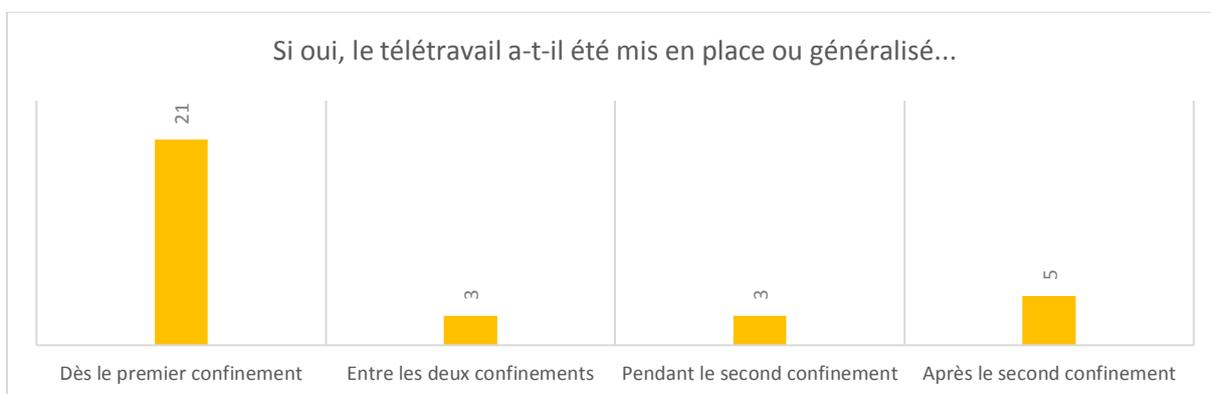
Les réponses au questionnaire montrent que le télétravail a été largement mis en œuvre, même si près du tiers des musées ayant répondu au questionnaire ne sont toujours pas concernés.



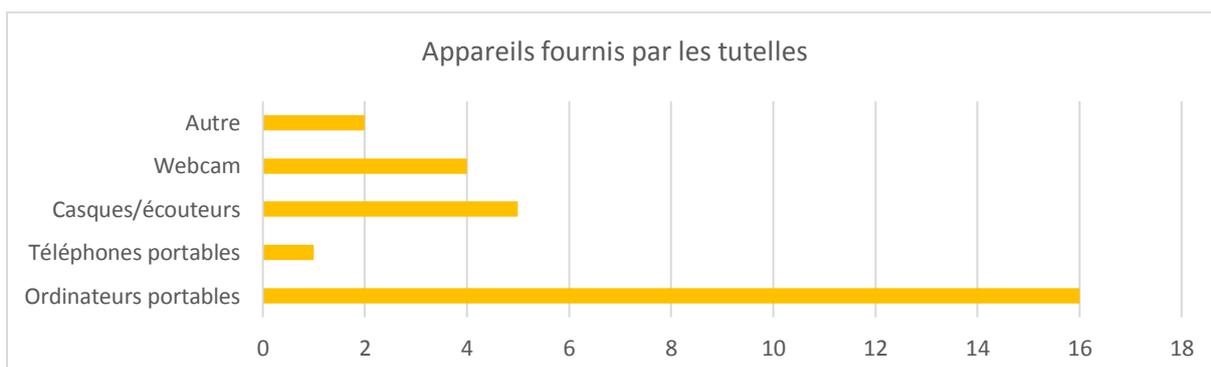


Or, comme on le voit ci-dessus, la grande majorité des musées pour lesquels le télétravail n'a pas été mis en place sont du groupe 1 de notre typologie : les musées sans « avantages comparatifs ».

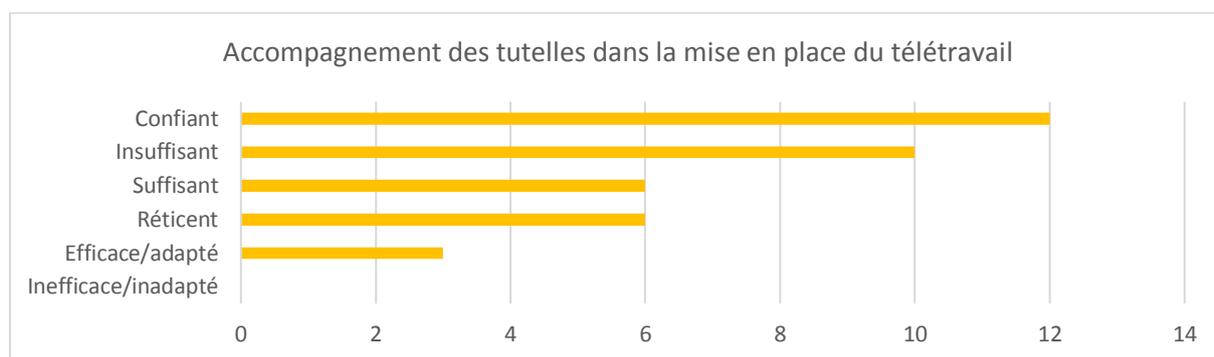
Pour les musées concernés par le télétravail aujourd'hui, les tutelles l'ont mis en place dès le premier confinement dans la grande majorité des cas, même si cette mise en place a parfois été progressive selon les services.



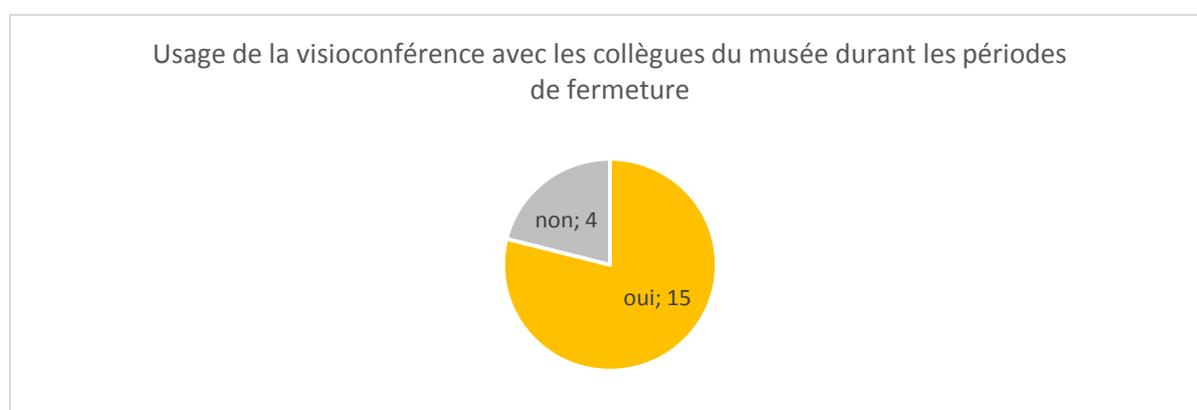
Cependant, à peine plus de la moitié des 26 musées qui ont mis en place ou généralisé le télétravail ont été équipés en ordinateurs portables.



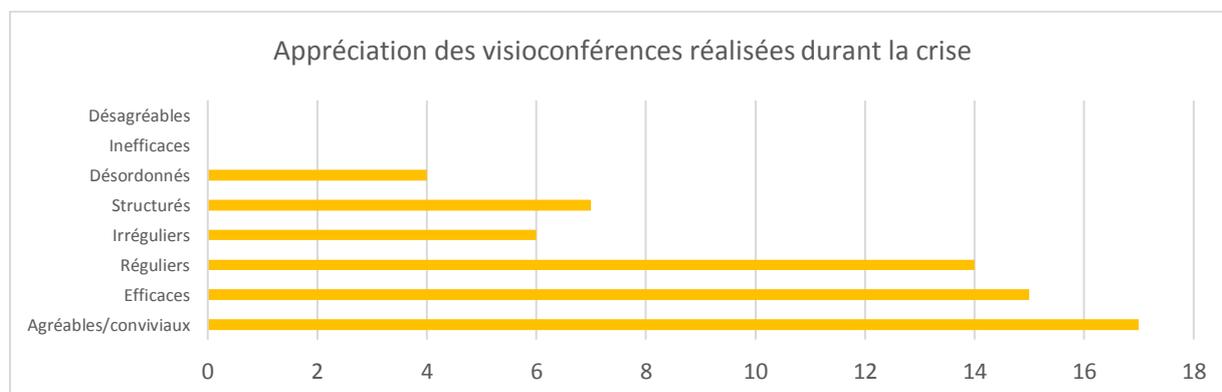
Enfin, l'accompagnement des tutelles dans cette mise en place du télétravail durant la période de crise est souvent jugé par les professionnels, avec les yeux d'aujourd'hui, insuffisant et réticent.



Lorsque le télétravail a été mis en place, l'usage de la visioconférence s'est imposé. Durant la crise, il s'agissait de transmettre ou recevoir des informations mais aussi d'organiser le travail, se répartir les tâches et se soutenir psychologiquement.



Pour la plupart des professionnels, ces visioconférences ont été régulières, efficaces et conviviales.

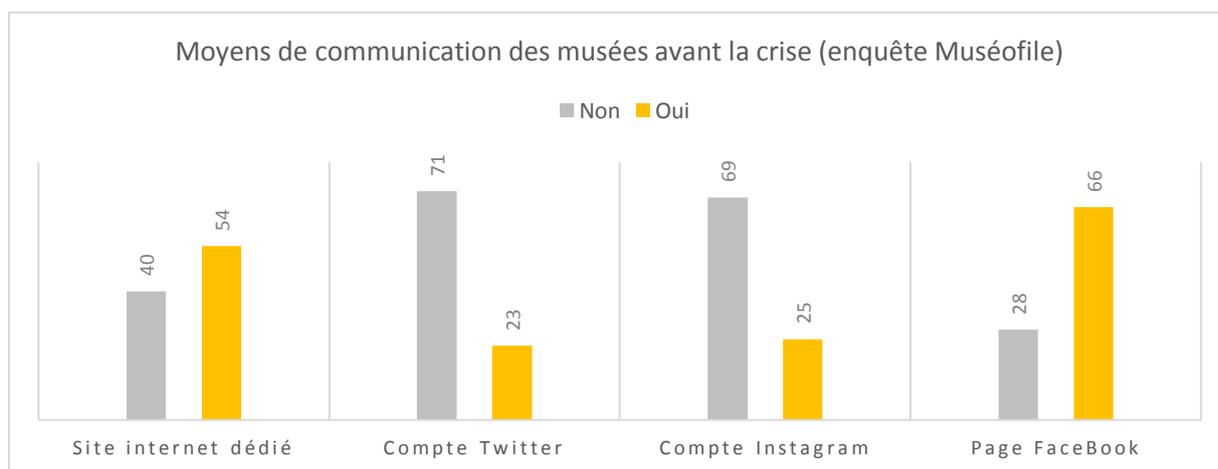


#### Les moyens de communication avec les publics

Avant la crise sanitaire, la « non maîtrise » de sa propre communication, notamment via un site internet ou une page Facebook dédiés au musée, était une difficulté déjà régulièrement pointée par les professionnels<sup>13</sup>. Selon l'enquête Muséofile 2019<sup>14</sup>, 40 musées sur 94 répondants affirmaient ne pas encore disposer d'un site internet dédié, 71 ne disposaient pas d'un compte Twitter et 69 d'un compte Instagram. Seul Facebook était relativement bien investi, avec seulement 28 musées n'ayant pas ouvert un compte propre.

<sup>13</sup> Voir Juliette Rolland, 2020.

<sup>14</sup> Enquête Muséofile, Ministère de la Culture, Direction générale des Patrimoines, service Musées de France.



Cette absence de moyen de communication s'est révélée plus que catastrophique durant la crise. Pour les très nombreux musées concernés, la rupture du lien avec leurs publics a été parfois totale :

« **Nous n'avions pas et on ne l'a toujours pas d'ailleurs, de réseaux sociaux.** On a essayé de mettre des ressources numériques qu'on pouvait trouver sur le site internet mais c'était un peu à sens unique. Au niveau des retours on n'avait rien. Donc on n'a pas eu de contact avec les publics durant cette période. **On n'avait pas les moyens d'être réactifs.** »

« J'ai passé beaucoup de temps sur internet à regarder ce qui se passait. Et donc on a eu envie de faire des propositions de post Facebook, de vidéos etc., mais en fait en face on a eu aucun répondant de notre hiérarchie qui nous a clairement dit que, enfin ils ne l'ont pas dit comme ça mais enfin ça a été suffisamment clair, voilà, ils avaient autre chose à faire. Donc en fait on n'a jamais eu de validation de principe des post Facebook qu'on proposait et d'un principe de vidéos que j'avais copié sur le principe de celles du Louvre où on voyait des responsables de collections se filmer avec leur téléphone et pendant deux minutes raconter quelque chose. J'avais même fait un prototype que j'avais enregistré chez moi. (...) Tout doit être sous l'égide institutionnelle de la ville pour que ce soit l'image de la ville qui rayonne et le musée, comme la bibliothèque ou d'autres, il n'y a pas que nous, ne doivent pas être indépendants en termes d'image. (...) Donc ça c'était clair, on le savait et donc quand on parle de post Facebook, c'est sur la page Facebook de la ville. (...) **On n'a pas communiqué du tout avec nos publics, tout simplement.** »

« Alors qu'on avait des idées, on était en capacité de fournir du contenu. En revanche, **pas de réseaux sociaux propres au musée, pas de site internet propre au musée, dépendance totale au service communication de la ville sur ces deux outils. Donc de temps en temps j'arrivais à obtenir qu'il y ait quelque chose qui passe sur la page Facebook de la ville, mais au milieu de plein d'autres choses. Donc autant dire que le musée n'était absolument pas visible.** Ça c'était par rapport aux outils numériques qu'on a pu commencer à développer un peu lors du deuxième confinement puisque là on avait enfin une page Facebook que nous appelions de nos vœux depuis quelques années. »

Même lorsque les musées se sont dotés d'une page Facebook dès le premier confinement, c'était déjà trop tard. Ce n'est qu'au second confinement que la page Facebook était connue des publics :

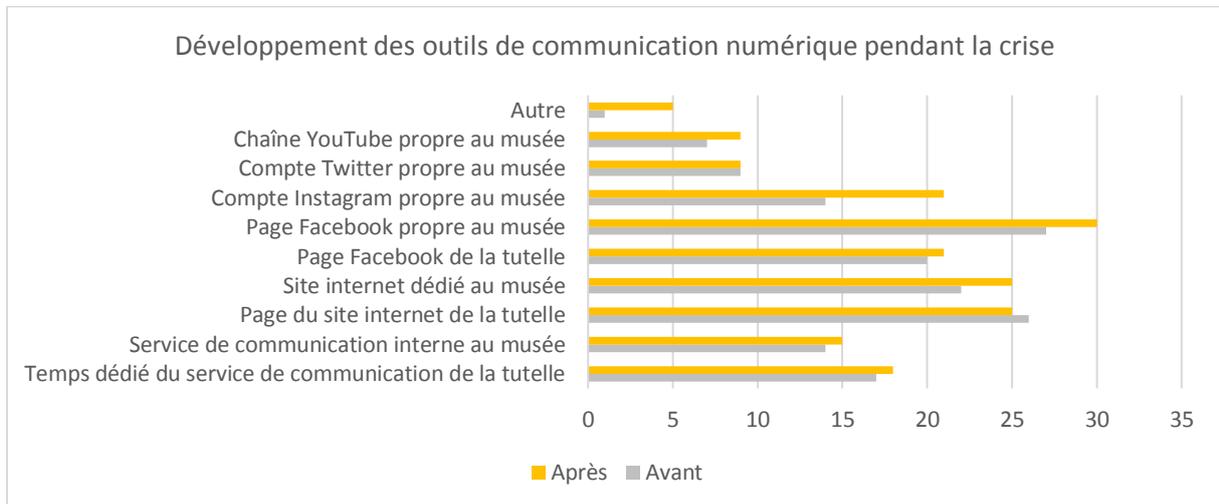
« C'était bien notre problème pour dire aux gens On va rouvrir ! C'est qu'on ne savait pas comment les joindre en fait. Suivez l'actualité sur le fil Facebook mais encore faut-il pouvoir leur dire suivez l'actualité sur le fil Facebook ! »

A l'inverse, ceux disposant de ces moyens de communication dédiés ont pu réagir. Dans le cas des musées départementaux de l'Isère, ils ont même été soutenus dans leurs démarches par le service de communication du département via par exemple une charte graphique commune ou bien par la création d'un agrégateur de contenu permettant une meilleure visibilité des actions des uns et des autres, ou encore par la proposition à tous de respecter une typologie des post Facebook :

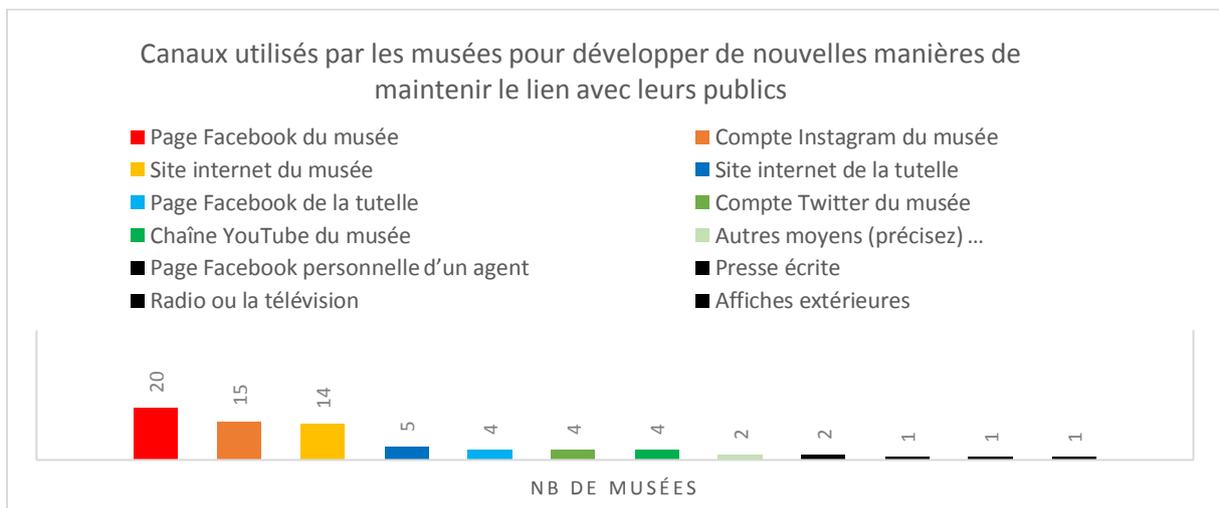
« On a la chance aussi d'être un réseau de onze musées, d'avoir une direction avec quatorze services et du coup, d'avoir un service transversal qui chapeaute aussi un peu la communication. Même si chaque musée a sa propre gestion de communication, on a quand même une charte, on a quand même des règles communes. Et du coup, le service des missions transversales a été beaucoup à la manœuvre pour développer en fait un certain nombre d'outils ou de continuer à avoir le lien avec le public. Donc chaque musée a un peu développé ses propres idées et ses propres dispositifs mais voilà, il y a eu du coup cette grosse campagne qui était #La culture s'invite chez vous et donc qui a permis de recenser tout ce qui a été fait de façon numérique et digitale (...) qui a mis beaucoup de ressources en ligne et qui a fait résonner aussi toutes les initiatives qui ont été prises par l'ensemble des musées départementaux pour continuer à s'adresser à notre public. »

Comme on peut le constater ci-dessous grâce aux réponses au questionnaire, seule la moitié environ des musées disposaient d'un service de communication interne avant la crise et environ deux tiers d'un site internet dédié, ce qui est cohérent avec les données de l'enquête Muséofile évoquées précédemment.

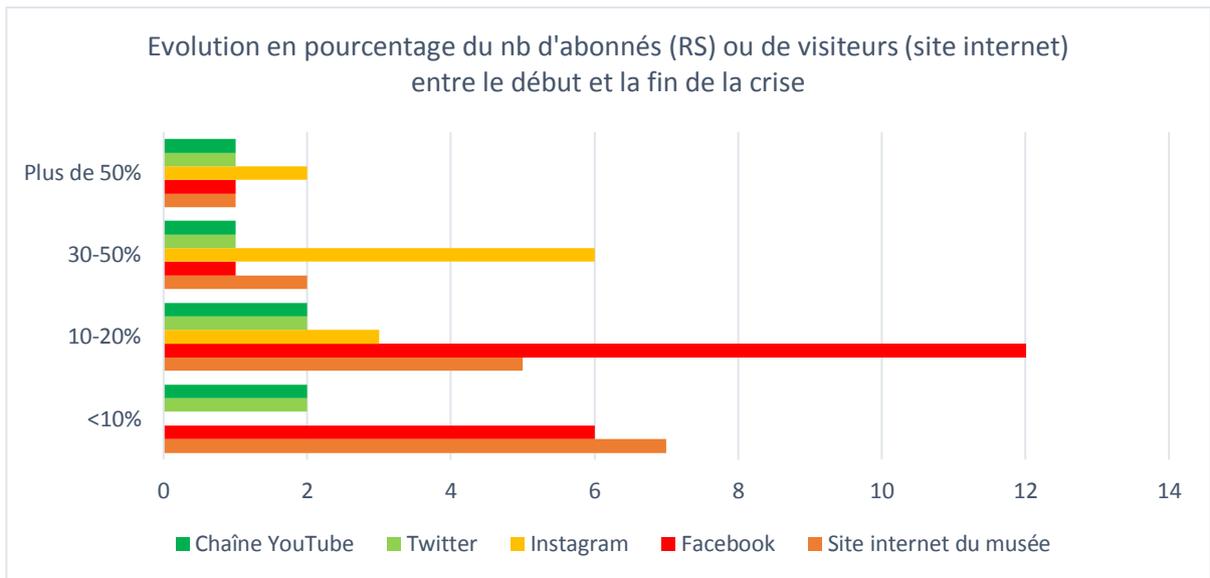
Par contre, la quasi-totalité des outils de communication numérique ont été investis avec la crise. Plus qu'avant, les musées disposent d'un site internet dédié, d'une page Facebook qui leur est propre, etc. Ils ont donc gagné en autonomie sur leur communication externe mais ce n'est pas une franche révolution. Seul Instagram marque une avancée significative. On peut supposer que les inerties politiques et administratives relatives à la maîtrise de leur communication par les musées expliquent largement la timidité de ces avancées.



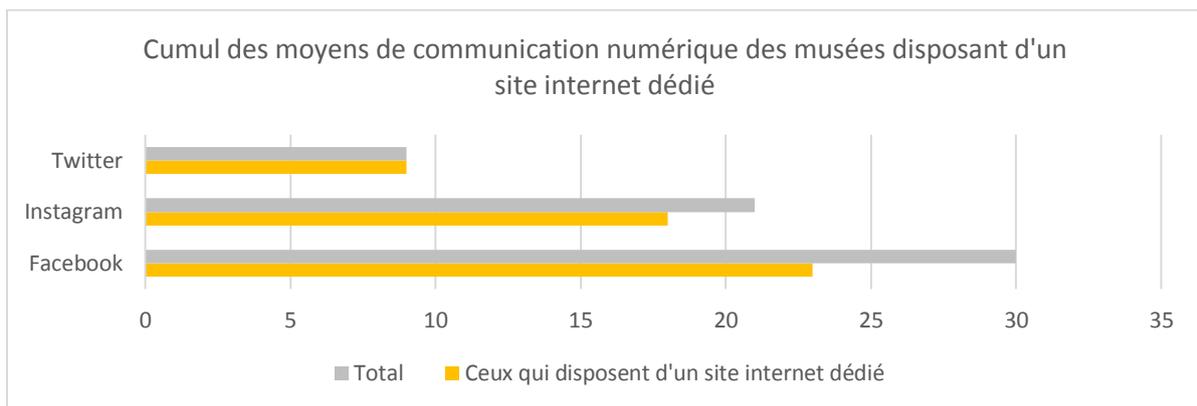
A l'exception d'Instagram, c'est donc moins le développement de nouveaux canaux de communication numérique que leur investissement effectif qui a été massif durant la crise. En effet, 26 des 36 répondants ont répondu positivement à la question Q16 : « Durant le 1<sup>er</sup> confinement, le musée a-t-il développé de nouvelles manières de maintenir le lien avec ses publics ? ». Or, les canaux utilisés à cet effet sont dans une écrasante majorité des canaux numériques, en particulier les réseaux sociaux. Si l'usage du site internet du musée comptabilise 14 répondants, les comptes Facebook et Instagram dédiés aux musées en totalisent 35. A contrario, la presse écrite, la radio et la télévision semblent avoir été totalement délaissés.



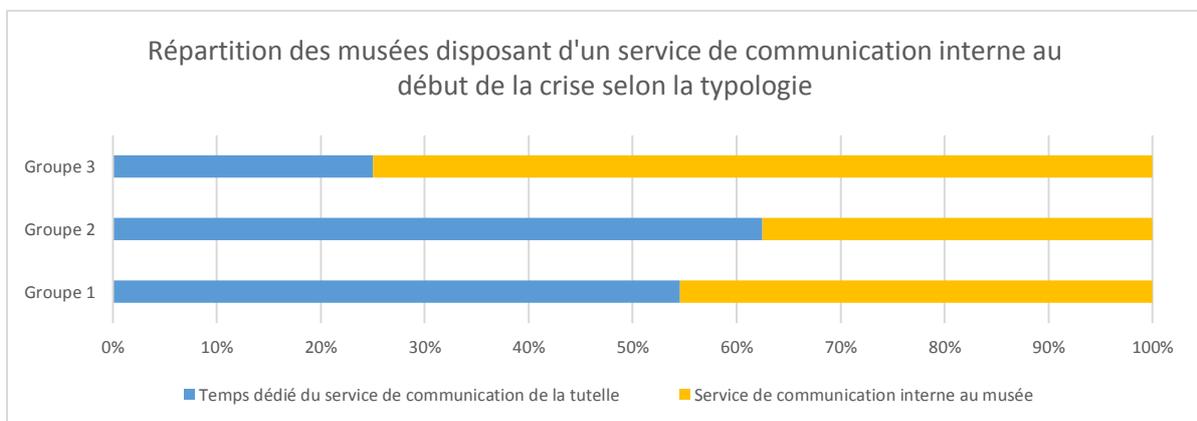
Aussi est-il logique de constater une évolution significative des abonnés à ces réseaux sociaux entre le début et la fin de la crise, en particulier de Facebook, très largement plébiscité déjà avant la crise, mais surtout d'Instagram. Pour ce réseau social, la crise semble avoir eu un effet de puissant levier.

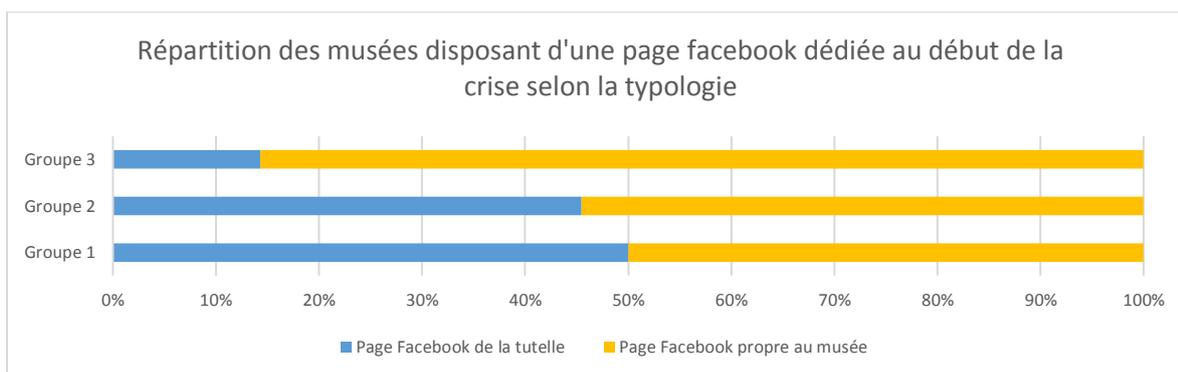
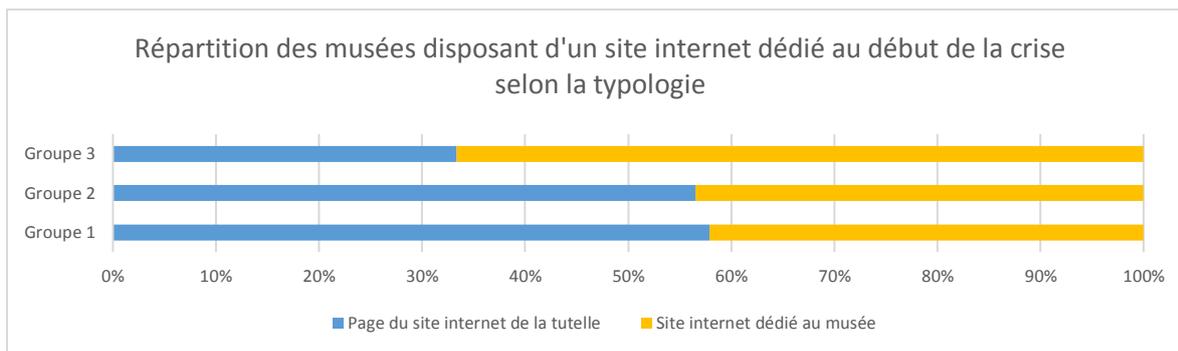


L'écosystème numérique le plus courant qui se dégage de ces données est celui qui associe un site internet avec Facebook et Instagram, le site internet étant l'interface centrale. En effet, sur les 25 musées qui disposent d'un site internet dédié aujourd'hui, 23 disposent également d'une page Facebook qui leur est propre, 18 d'un compte Instagram et seulement 9 d'un compte Twitter. Seul Facebook présente une certaine autonomie par rapport au site internet : 7 utilisateurs de facebook n'ont pas de site internet alors que les 9 utilisateurs de Twitter et 18 des 21 utilisateurs d'Instagram ont aussi un site internet.

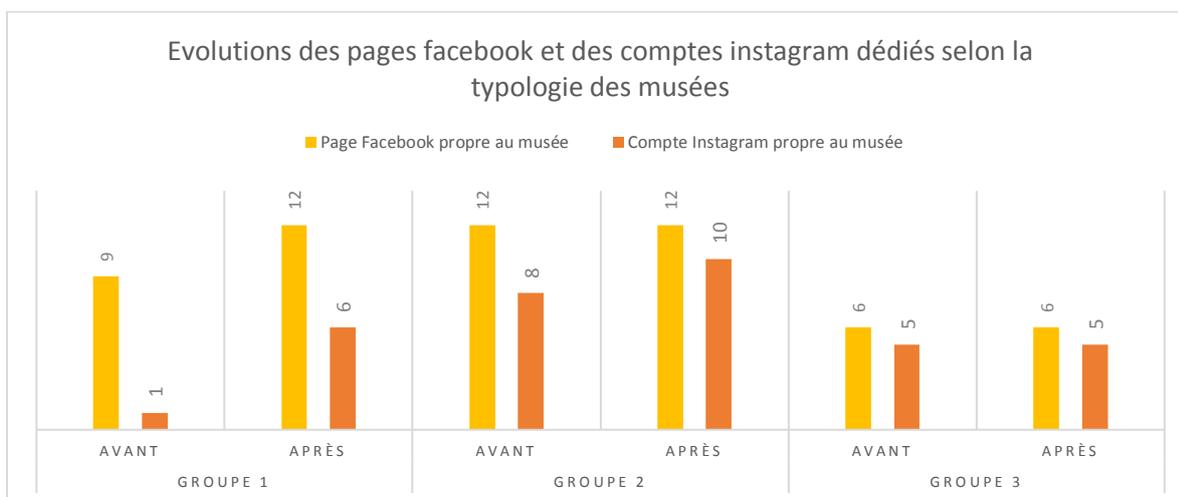


De ce point de vue, on peut souligner enfin l'inégalité, au début de la crise, des moyens de communication cumulés selon la typologie des musées : les musées du groupe 3 disposent en grande majorité d'un service de communication interne, d'un site internet dédié et d'une page Facebook dédiée, ce qui est le cas d'une minorité des musées du groupe 1 et du groupe 2.





Cette approche du nouvel investissement des réseaux sociaux par la typologie des musées nous amène à constater que c'est précisément aux musées du groupe 1 que l'on doit les avancées les plus marquantes pour Facebook et Instagram.



### La numérisation des collections

Parallèlement à ces moyens de communication, l'état d'avancement de la numérisation des collections a aussi pu être déterminante :

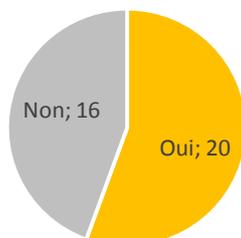
« On a pu faire notre première campagne de photo seulement l'an dernier alors... **La Covid a fait émerger ça, qu'en fait on ne pouvait pas montrer ce qu'on faisait à distance parce qu'on le faisait comment avec les photos qu'on n'a pas, avec le site internet qu'on n'avait pas et qu'on n'a toujours pas ?** »

« On commence la réflexion. On a contacté une entreprise avec laquelle on a pas mal échangé pour envisager justement cette numérisation des œuvres. Après on n'a pas forcément beaucoup de réactivité ni beaucoup de budget. C'est compliqué aussi. Si jamais il devait y avoir un projet numérique ça devrait être pris en charge par un autre service et donc là forcément des coordinations, des délais, enfin une programmation qui est compliquée en fait à mettre en place. Donc on est toujours en retard d'un point de vue des dispositifs numériques. On a tenté pendant le deuxième confinement de mettre en place des petits tutos, des petites newsletters, ça n'a pas du tout fonctionné. »

Or, comme le montre les résultats du questionnaire, près des deux tiers des répondants estiment qu'ils ne disposaient pas d'une partie numérisée des collections suffisante pour être exploitée dans une offre

virtuelle au démarrage de la crise. Pour alimenter les réseaux sociaux, les musées ont donc dû *créer* du contenu numérique, et non pas seulement diffuser de l'existant.

Partie numérisée des collections suffisante pour être exploitée dans une offre virtuelle au démarrage de la crise



### *Les moyens humains, techniques et financiers*

Enfin, les moyens humains et les compétences disponibles en interne et/ou les moyens financiers disponibles pour commander des réalisations à des prestataires professionnels externes ont aussi déterminé les capacités de réaction des musées :

*« De ce côté-là il n'y a vraiment rien eu. C'était vraiment le silence radio dès que le premier confinement s'est installé. Et pour les autres confinements où le musée a été fermé, ça a été pareil. Après, **une des problématiques qui est aussi présente, c'est que l'agent d'accueil et de médiation titulaire n'est pas à l'aise du tout avec l'informatique.** Donc ça c'est quelque chose qu'on est en train de résoudre maintenant mais voilà, c'est maintenant. Ce qui fait que pendant toute la période où on aurait eu besoin de médiation virtuelle, il n'y avait personne. »*

*« En fait on a procédé avec une des boîtes avec qui on avait déjà fait des films pour l'exposition, parce qu'on avait fait réaliser des films. Vous avez le tavernier, le cuisinier qui s'adressent au public presque en 3D un peu, qui l'interpellent dans l'exposition temporaire. Donc on a utilisé ce même marché avec la boîte en question qui avait réalisé ce film avec des acteurs pour nous filmer nous-mêmes. Au début on avait pensé faire un fichier plutôt 3D, c'est-à-dire que j'apparaissais vraiment en volume, c'était assez rigolo mais après le fichier était tellement lourd que ça ramait sur internet et on a laissé tomber. Parce que sinon les gens n'auraient pas pu voir facilement l'exposition et ce n'était pas ce qu'on voulait. »*

*« **La visite virtuelle on l'a dépensée sur notre budget communication.** Et en fait comme la communication a dû être complètement retravaillée puisqu'on était fermés, on a décidé justement d'être sur ce mode d'approche. C'est sûr qu'on n'avait pas besoin de faire venir la presse ou autre pour une exposition qui n'était pas ouverte au public. On a tout recomposé et chaque chef de service s'est organisé. »*

Pour certains musées, la décision de soutenir économiquement et humainement les médiateurs vacataires en les faisant travailler a pu faire la différence. Certains ont travaillé sur des chantiers de collections :

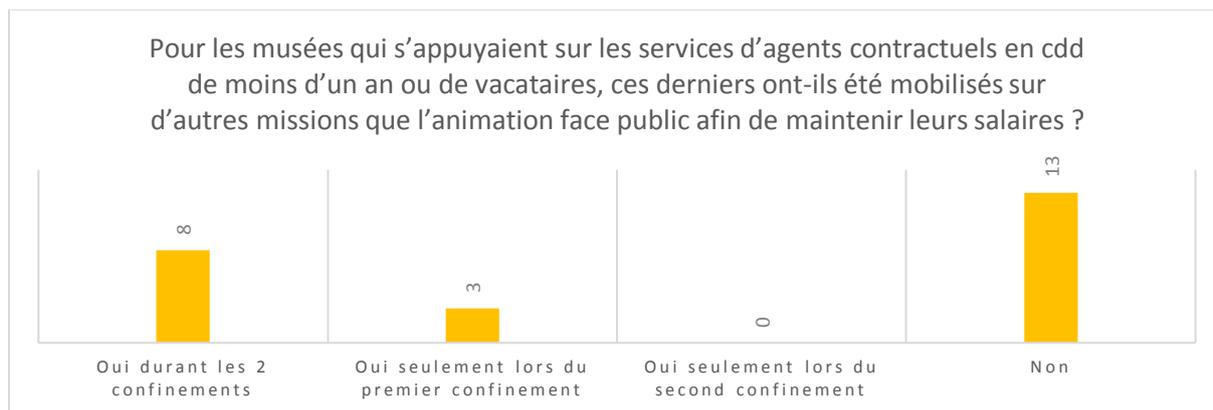
*« Les vacataires sont là à l'année mais ne sont pas comptés en tant que ETP. Mais du coup, durant la crise, le Département a assuré quand même la continuité et le maintien des salaires. Ce qui n'était pas forcément évident parce qu'en fait, le statut de vacataire est quand même un statut extrêmement précaire, qui n'a de rémunération qu'avec du travail effectif. (...) Il y a eu effectivement de la rémunération. Et sur la deuxième fermeture, on a pu les remobiliser sur d'autres missions pour leur maintenir aussi une activité. Et donc pour nous, ça a été précieux parce qu'on est dans le cadre d'un chantier des collections. Et du coup, la vacataire en l'occurrence, elle a vraiment été réorientée sur le chantier des collections. »*

D'autres ont conçu de nouvelles offres virtuelles :

*« Nous avons en termes d'organisation des équipes de médiateurs vacataires, ce qui fait qu'ils ne sont là que pour faire de la visite commentée et lors du 2e confinement à l'automne 2020, ils avaient toutes les heures possible et imaginables à disposition et donc on a travaillé avec eux autrement. On a utilisé leurs compétences pour des grands brainstormings desquels sont sorties plein d'offres alors évidemment numériques mais aussi des offres qui sont restées. Notamment on a proposé de faire des podcasts avec Arte radio et ça a été repris en communication. Ce sont des podcasts réguliers maintenant dans lesquels nous on a des hors-séries faits par des signatures d'Arte radio et qui viennent vraiment documenter autrement notre action, notamment toute l'action culturelle auprès des publics éloignés qui n'est pas visible et pourtant dans laquelle se disent beaucoup de choses. Ils ont également créé des tutoriels hebdomadaires pour les familles donc tous les week-ends les familles pouvaient faire des exercices ou des jeux plastiques avec leurs enfants. Et l'intérêt aussi de toute cette dématérialisation c'était qu'on avait des publics éloignés alors là géographiquement peu importait qu'on soit de Lyon ou pas de Lyon, etc. »*

Ou bien ont porté les nouvelles offres hors les murs :

« C'est les vacataires qui ont assuré ces missions-là. Beaucoup parce qu'en 2020 on n'avait plus qu'une seule vacataire et on a eu la problématique aussi, pas de vacation pas d'aide publique avec la question de la rémunération. Donc il y avait aussi un enjeu humain et social. Ce n'est pas possible de laisser encore une personne en... On a trouvé des solutions en 2020. Les élus ont apporté des solutions pour que la personne soit rémunérée en avril mai et juin. (...) Et en 2021 on en a eu une 2e. Donc elles sont deux médiatrices vacataires à avoir assuré un gros morceau de ces actions hors les murs. Ce qui permettait aussi de les faire travailler, de les rémunérer. Parce que ça aussi... je reviens en arrière mais dans les choses qui m'ont... vous parliez du lien institutionnel OCIM, ICOM, et ces fédérations-là, moi c'est quelque chose qui m'a révoltée quand même, qui m'a beaucoup peiné, c'est le statut des guides conférenciers et des médiateurs vacataires qui a été très peu abordé par ces instances alors que c'est quand même des statuts de recrutement qui sont communs à beaucoup de musées. Et on en a parlé des guides, je sais qu'ils sont intervenus, mais il y a eu un silence du ministère sur ce statut-là qui... Il y a des gens qui se sont retrouvés sans revenu du jour au lendemain, sans possibilité de revenir du jour au lendemain et c'est retombé sur les collectivités et aussi sur les encadrants pour trouver des solutions ben de proximité parce que moi je suis le premier lien avec les médiatrices vacataires. »



Comme on le constate ci-dessous, peu de musées disposaient de compétences en techniques audiovisuelles au démarrage de la crise et moins de la moitié possédaient un smartphone.

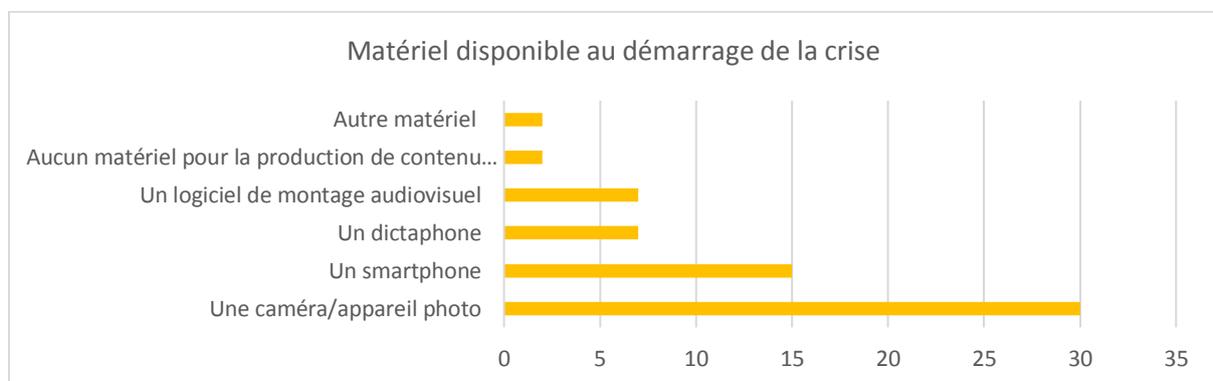
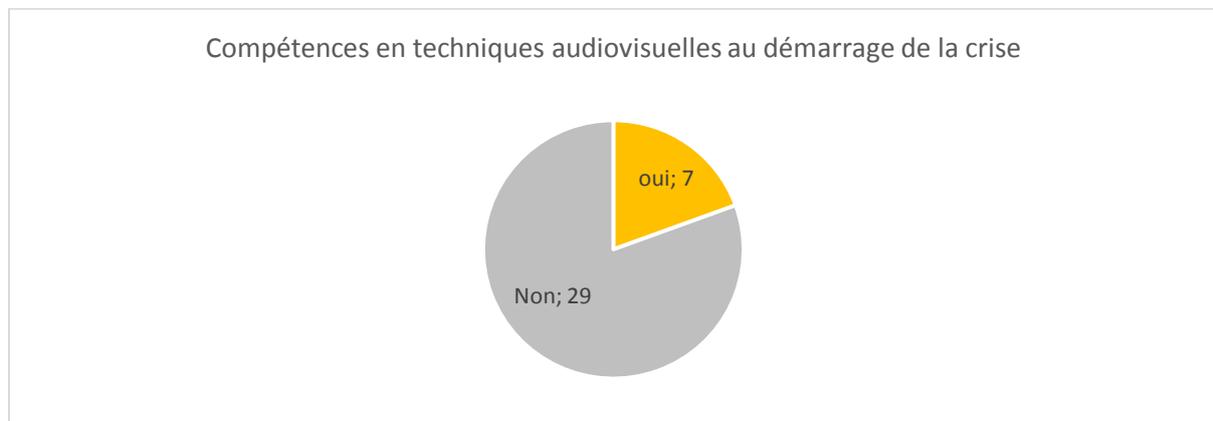


Tableau 1 : Q68 : Quelle est la principale difficulté que vous avez rencontrée durant cette période ?

Gestion des ressources humaines	Manque de liens avec les collègues	Rupture avec le public	Gestion des protocoles sanitaires	Incertitude	Manque d'accompagnement des tutelles	Manque de moyens pour développer le numérique
La gestion du personnel est devenue une priorité et malgré la non ouverture au public le temps n'a pas permis de recentrer le travail sur d'autres dossiers.	Isolement, la difficulté à maintenir le lien avec tous les partenaires du musée	Difficile de maintenir le lien avec les publics avec des moyens sommaires, la nature même du métier de médiateur et de pouvoir partager et rencontrer le public.	Le respect de l'application des règles sanitaires dans le Musée (port du masque, gel hydroalcoolique) a été notre principale difficulté, ceci concernant les visiteurs.	Ne pas savoir quand cela va s'arrêter.	Absence d'échanges avec la collectivité, absence de directives, musée considéré comme secondaire.	Il s'agit d'une expérience qui a permis de montrer l'importance du numérique dans la médiation mais également ses limites. Le site n'a pas les moyens de les développer actuellement.
J'ai été embauchée en février 2022, il n'y avait pas de directeur au musée entre 2010 et 2022.	Effectif en présentiel réduit.	Déconnectés de notre public, surtout scolaire, nous nous sommes concentrés sur d'autres dossiers	Les consignes données par l'État concernaient essentiellement le public individuel (jauge, gestion des espaces, désinfection...), aucune consigne pour les autres publics qui sont pourtant majoritaires.	Le flou et l'incertitude sur plusieurs mois, le manque de perspective	Le maintien de liens entre collègues.	Impossibilité de proposer une offre numérique de qualité.
Contrainte de l'organisation du télétravail.	Manque de lien professionnel avec les collègues	Impossibilité de recevoir des groupes scolaires ; cœur de l'activité du service d'animation	Frustration, impatience, incompréhension de ne pouvoir ouvrir, alors que toutes les conditions étaient possibles.	Incapacité à se projeter rendant difficile (et démotivante) la mise en place de projets.		
Difficile gestion RH des anti-pass	Les difficultés à communiquer, la distance.	Le plus dur restera l'absence de contact avec le public.	Mesures sanitaires nationales absurdes en milieu rural	Absence de direction et de projet sur lequel avancer, pas de matériel pour le télétravail.		
Le 1er confinement correspondait à une prise de poste.	Manque de travail en équipe lié au confinement et au travail à distance	Le maintien de liens avec les publics	Protocoles sanitaires	Difficulté à se projeter dans l'avenir et annulation de notre programmation culturelle		
Disparition du poste de médiateur	Très fort isolement de la part du service	Fermeture au public.	Contrôle du pass, obligation vaccinale, les masques			
Charge de travail managérial et organisationnelle supplémentaire pour la directrice	Equipe ou individu à distance					
Indisponibilité à 100% du personnel de mon service. Objectifs peu définis.	Communication au sein de l'équipe plus difficile (absence...)					
Maintenir l'esprit d'équipe						
Mise en place d'une nouvelle organisation						
La coordination des équipes en « jonglant » constamment avec les agents devant être en présentiels et les agents travaillant en distanciel. La dynamique des équipes						

## B. LE SENS DU LIEN AVEC LES PUBLICS

### 1. LES FINALITES DE LA MEDIATION CULTURELLE

La littérature questionnant la notion de médiation culturelle est évidemment très dense. Il ne s'agit pas ici d'en faire le recensement ni la synthèse mais simplement d'en présenter quelques éléments de réflexion et de définition.

« La médiation ne se résume pas à servir d'intermédiaire pour transférer un contenu d'un point A à un point B, d'un émetteur à un récepteur. Elle ne vise pas à apporter des informations sur un objet à un sujet destinataire, pas même à expliquer. C'est là une vision limitée, et pour tout dire une méconnaissance de la médiation culturelle. Celle-ci est beaucoup plus riche et a une portée plus fondamentale que cela. »<sup>15</sup>

Le premier de ces éléments est que ce qui la caractérise est moins à rechercher du côté du contenu sémantique véhiculé par la médiation que de sa finalité : « celle-ci vise à faire accéder un public à des œuvres (ou des savoirs) et son action consiste à construire une interface entre ces deux univers étrangers l'un à l'autre (celui du public et celui, disons, de l'objet culturel) dans le but précisément de permettre une appropriation du second par le premier (Davallon, 2004). Ainsi, des outils d'aide à la visite aux actions proactives, les médiations désignent plus largement les dispositifs et les catégories d'acteurs qui participent à leur conception, puis à leur diffusion-mise en œuvre (Caillet et Jacobi, 2004). »<sup>16</sup>

La définition qui en est donnée en 2003 par le lexique piloté conjointement par le ministère de la Culture et de la Communication, le ministère de la Jeunesse et des Sports, la Caisse des Dépôts et Consignations et la Préfecture de Paris<sup>17</sup> met, elle aussi, l'accent sur cette finalité de la médiation, précisant qu'elle est éducative mais aussi récréative et citoyenne :

« Située à l'intersection du culturel, de l'éducation, de la formation continue et du loisir, la médiation culturelle s'inscrit dans le champ ce que l'on appelle l'éducation informelle. A la différence de l'éducation, au sens usuel du terme, l'éducation informelle n'est ni obligatoire, ni contrainte par un programme exhaustif à dispenser, ni par une validation des acquis à organiser. Ces visées sont tout à la fois éducatives (sensibilisation, initiation, approfondissement...), récréatives (loisir) et citoyennes (être acteur de la vie de la cité). Assurer une médiation, c'est jouer un rôle d'intermédiaire, celui d'un tiers [...] en vue de créer ou de maintenir entre des personnes, des groupes, des institutions... des liens, qu'ils soient insuffisants ou inexistantes ou qu'ils soient rompus. (...). La médiation culturelle regroupe l'ensemble des actions qui visent à réduire l'écart entre l'œuvre, l'objet d'art ou de culture, les publics et les populations. »<sup>18</sup>

Ces trois finalités ou intentions de la médiation peuvent être formulées ainsi<sup>19</sup> :

- « - Une intention de transmission des savoirs, qui se traduit par des dispositifs favorisant une expérience cognitive pour le visiteur.
- Une intention de partage et d'engagement citoyen du visiteur, qui se traduit par des dispositifs favorisant une expérience sociale pour le visiteur.
- Une intention de transmission d'émotions au visiteur, qui se traduit par des dispositifs favorisant un engagement expérientiel pour le visiteur. »

---

<sup>15</sup> Serge Chaumier, François Mairesse, *La médiation culturelle*, Paris, Armand Colin, Coll. « U Sciences Humaines & sociales », 2013, p. 26.

<sup>16</sup> Elisa Ullauri-Llore, Nicolas Debade, Nicolas Doduik, Sylvia Girel, « Médiation Culturelle, définition et mise en perspective d'un concept fondamental aux mondes de l'art », 2016, hal-01997150v2.

<sup>17</sup> *Médiation culturelle, un lexique*, ouvrage piloté par Marie Boutaud (DRJS Ile-de-France), Nicole Cantagrel (DRAC Ile-de-France), Isabelle Condemine, Denis Robert (Caisse des dépôts et consignations - mission mécénat) et Marie-Pierre Nédélec (Préfecture de Paris), mars 2003, Imprimerie de la Caisse des Dépôts et Consignation (file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/complet.pdf)

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Audrey Doyen et Cindy Lebat pour Métis, « L'usage du numérique dans les pratiques de médiation culturelle », bibliographie commentée réalisée pour le compte de l'Ecole de médiation, printemps 2019, p.24.

Elles renvoient à des registres d'action pour les médiateurs culturels, se traduisant dans la conception et l'usage de dispositifs spécifiques à l'adresse des publics. De ce point de vue, on peut souligner que « les dispositifs numériques, souvent qualifiés d'innovants, sont en réalité au service des objectifs classiques de la médiation culturelle. »<sup>20</sup>

## 2. LE CADRE LEGISLATIF

Ce n'est probablement pas un hasard si de nombreuses définitions de la médiation culturelle ont été proposées dans les années qui ont immédiatement suivi la promulgation en 2002 de la Loi relative aux musées de France<sup>21</sup>. En effet celle-ci crée l'appellation Musée de France et consolide les institutions muséales dans leurs missions de service public. Ces missions sont mentionnées encore telles quelles dans le code du patrimoine à l'article L441-2 :

« 1. Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ; 2. Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ; 3. Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ; 4. Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. »

La mission éducative est donc clairement énoncée. Elle prend place aux côtés des missions de conservation, d'accessibilité ou de mise en visibilité et de recherche. Plus encore, pour la première fois dans l'histoire des musées en France, l'existence d'un service des publics au sein des musées devient un enjeu de politique publique puisqu'elle constitue l'un des critères d'obtention de l'appellation Musée de France. Cette exigence est mentionnée aujourd'hui à l'article L442-7 du code du patrimoine : « Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil du public, de diffusion, d'animation et de médiation culturelle. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées. »

Plus récemment, en 2016, la Loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine<sup>22</sup> a introduit dans la liste des missions l'obligation, pour les musées de France, d'établir un Projet scientifique et culturel. Et il est explicitement affirmé que celui-ci doit contenir un volet éducatif à destination des scolaires.

Cette loi de 2016 est assez complexe et riche de dispositions puisqu'elle touche à une grande partie du champ culturel. Elle est parue peu de temps après la série d'attentat que la France a connu en 2015 et, de fait, sa dimension politique est forte. C'est en tout cas le sentiment que l'on en a à la lecture de l'exposé des motifs, comme le souligne Jacqueline Eidelman dans son rapport sur la mission Musées du 21<sup>e</sup> siècle, conduit par le ministère de la culture et de la communication sous sa direction en 2016, soit l'année même de la parution de la loi<sup>23</sup>.

En effet, cet exposé des motifs réaffirme très clairement la place de la culture et donc des musées dans le projet républicain : « la culture fait la richesse de la France et constitue le creuset de l'identité républicaine. Elle rend possible l'émancipation individuelle et la citoyenneté. Facteur de cohésion sociale, de transmission, de partage et d'innovation, la culture contribue au projet de notre République en rendant les Français plus libres, plus égaux, plus fraternels. Alors que notre pays et notre continent traversent une crise de sens, nous avons plus que jamais besoin de réaffirmer notre attachement à la préservation du patrimoine comme au soutien au artistes. [...] »

Le glissement entre « concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture » en 2002 et être « facteur de cohésion sociale, de transmission, de partage et d'innovation » ou contribuer « au projet de notre République en rendant les Français plus libres, plus égaux, plus fraternels » en 2016 pourrait être fort de conséquences si on le prenait à la lettre.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

<sup>22</sup> Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016.

<sup>23</sup> Jacqueline Eidelman (dir.), « Inventer des musées pour demain, Rapport de la mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle », La Documentation française, 2017.

Concrètement, la loi de 2016 ne propose pas de reformulation des missions des musées dans le code du patrimoine mais elle invoque implicitement les musées en tant que contributeurs directs de l'émancipation individuelle et de la citoyenneté. Elle renoue ainsi avec le souffle universaliste des Lumières et de la Révolution française qui avait présidé à la création des musées comme espaces de visibilité et de mise en scène des collections *nationales* nouvellement constituées par la République.

### 3. LE SOUFFLE UNIVERSALISTE DES LUMIERES ET DE LA REVOLUTION FRANÇAISE

« Le musée engage depuis le début du discours moderne une 'raison' spécifique, qui se décline en conventions et en procédures, et donne lieu à **différents registres d'appropriations et d'émotions, dans un cadre politique précis qui l'informe largement**, et qui témoigne d'une 'passion de la loi' héritée de la Révolution française. » (Dominique Poulot, 2020)<sup>24</sup>

Les saisies révolutionnaires, les transferts des propriétés royales et ecclésiastiques constituent aujourd'hui encore le noyau des collections nationales. Elles ont opéré un transfert symbolique du pouvoir au *peuple* et posé immédiatement la question de la gestion mémorielle des monuments et œuvres d'arts rattachés à l'Ancien Régime. Cette question était d'autant plus prégnante que, parallèlement à la vocation de délectation des amateurs et la vocation didactique de formation des jeunes artistes, la vocation patriotique, indissociable du rayonnement international et de l'élévation des mœurs, s'était dessinée dès le 18<sup>e</sup> siècle dans une « littérature revendicatrice et programmatrice du musée »<sup>25</sup>. Celle-ci appelait de ses vœux une nouvelle *publicité* - au Louvre - des collections royales dont l'exposition à Versailles ne donnait pas satisfaction.

Cette question était également d'autant plus urgente que l'on assistait maintenant à la destruction massive de ces monuments et de ces œuvres, ce que l'on a appelé le vandalisme révolutionnaire (1792-1794). Or, les premières orientations du gouvernement révolutionnaire vont rejeter toute forme d'expertise scientifique ou artistique, précisément au nom du principe démocratique : « Si l'épisode révolutionnaire a révélé, dans l'urgence des saisies puis au cours de la lutte contre le vandalisme, le besoin de spécialistes en matière d'attribution, d'estimation, de restauration des œuvres, bref de conservateurs, il s'est souvent refusé à le satisfaire. L'impossible naissance du conservateur expert est sans doute liée à la crainte de voir une élite de spécialistes gouverner le patrimoine de la République. On veut en effet éviter de donner une place spécifique aux intérêts de la science et de l'art, et donc de reconnaître les corps intellectuels comme des groupes 'privilegiés' dans la République. »<sup>26</sup>

#### a) La jouissance démocratique

C'est ainsi un « musée consacré à la jouissance démocratique de l'art, étranger comme tel à l'analyse du savant, à la spéculation du marchand ou restaurateur, à la curiosité du collectionneur »<sup>27</sup> que défend tout d'abord le ministère de l'intérieur en charge de l'organisation d'un nouveau musée prévu au Louvre. Comme le souligne Julien Bordier<sup>28</sup>, c'est la seule véritable différence d'avec le projet de musée royal : au niveau national, l'exigence de *publicité*<sup>29</sup> ne concerne plus les seuls amateurs d'arts ou jeunes artistes mais un public large.

#### b) La gestion mémorielle et l'éducation à l'histoire de l'art : le rôle du conservateur

Les choses évoluent rapidement, à partir de 1794, « dans le cadre de l'investissement jacobin sur le musée, tenu pour une véritable école du peuple ». La figure du conservateur commence à s'imposer, « figure de l'importance professionnelle mais aussi politique qu'il convient de reconnaître au monde des arts. »<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Dominique Poulot, *Une histoire des musées de France*, Paris, La Découverte, 2008, p.5.

<sup>25</sup> Dominique Poulot, 2008, p.30.

<sup>26</sup> *Ibidem*, p.51.

<sup>27</sup> *Ibidem*, 2008, p.49.

<sup>28</sup> Julien Bordier, « Le musée national entre principe républicain et question démocratique », Thèse de Doctorat sous la direction de Patrick Cingolani, Sociologie, Université Paris X, 2012.

<sup>29</sup> *Publicité* au sens de mise en visibilité.

<sup>30</sup> Dominique Poulot, 2008, p.52.

L'« Instruction sur la manière d'inventorier et de conserver dans toute l'étendue de la République tous les objets qui peuvent servir aux arts, aux sciences et à l'enseignement » est publiée par le ministère. Le rôle du conservateur, première incarnation d'une administration naissante, est alors de concevoir une muséographie éclairée présentant à leur juste place les héritages du passé, notamment certaines œuvres qui pourraient être perçues comme véhiculant des valeurs contre-révolutionnaires. La comparaison des missions des conservateurs à celles des législateurs et magistrats est claire : « aujourd'hui qu'il [le peuple] a remis le soin de sa fortune et de sa vengeance à des législateurs, à des magistrats auxquels il se confie, aujourd'hui que des citoyens éclairés ont été nommé par lui juges et conservateurs des chefs d'œuvres des arts qui sont en son pouvoir, (...), ces maisons, ces palais, qu'il regarde encore avec les yeux de l'indignation, ne sont plus à ses ennemis, ils sont à lui. »<sup>31</sup>

Parallèlement à cette gestion mémorielle, la mission du conservateur éclairé est de présenter les œuvres de manière à en favoriser l'étude et la comparaison, par exemple par écoles et par chronologie, dans le contexte d'une vision progressiste de l'histoire et de l'histoire de l'art, la République étant alors assimilée au dernier stade connu de la civilisation...

Julien Bordier résume l'esprit de ce texte par cette citation : « *Tous ces objets précieux qu'on tenait loin du peuple, ou qu'on ne lui montrait que pour frapper d'étonnement ou de respect lui appartiennent.* » Il souligne que trois éléments essentiels des modalités muséales républicaines y sont mentionnés, qui s'opposent aux modalités muséales en place pendant l'Ancien Régime. « *On tenait loin du peuple* : désormais les objets sont proches du peuple et le secret des collections royales et aristocratiques est condamné. *Pour le frapper d'étonnement ou de respect* : les objets sont maintenant mis au service de l'instruction, l'utilisation politique des arts est dénoncée (alors qu'elle n'est que réorientée). *Lui appartiennent* : ces objets sont la propriété des citoyens, ce qui permet par ailleurs de donner au peuple une existence formelle. (...) Ce sont trois piliers de la politique patrimoniales qui sont ainsi posés : l'accessibilité, l'instruction et la propriété collective. »<sup>32</sup>

Reprenant l'analyse de Dominique Poulot mais aussi de Jean Louis Deotte<sup>33</sup>, Bernard Deloche et Michel Leniaud<sup>34</sup> concernant le vandalisme révolutionnaire et la réorientation de l'utilisation politique des arts, il précise que la « conservation 'républicaine' se définit en grande partie dans la peur du peuple, ou plutôt comme une volonté de contrôle de l'action plébéienne spontanée, l'intervention politique du n'importe-qui. C'est en effet contre le vandalisme des périodes insurrectionnelles que doit s'institutionnaliser la conservation des biens culturels. »<sup>35</sup> Citant alors Bernard Deloche et Jean Michel Leniaud : « Rationnel, le vandalisme détruisait les supports du mythe antérieur. Plus subtile, la conservation se comprend comme le réaménagement du mythe et la réquisition des moyens de propagande. »<sup>36</sup>

C'est à partir de ce constat qu'il va dérouler sa thèse consistant à comprendre l'histoire politique moderne du musée comme celle d'une articulation sans cesse renégociée entre ce qu'il nomme le « principe républicain » et la « question démocratique » au sein de *l'espace public* qu'est le musée. Nous présentons succinctement dans la section suivante et reprenons à notre compte son analyse tant elle nous semble pertinente pour comprendre ce que la crise a questionné pour les musées.

### c) Le musée comme espace public : le principe républicain et la question démocratique

S'appuyant sur la conception de l'espace public développée par Jurgen Habermas, selon laquelle « *l'espace public politique, exprimant la quintessence même de ces conditions de communication par lesquelles une formation discursive de l'opinion et de la volonté d'un public de citoyens peut être réalisée, constitue le concept fondamental d'une théorie normative de la Démocratie* »<sup>37</sup>, Julien Bordier

<sup>31</sup> « Instruction sur la manière d'inventorier et de conserver dans toute l'étendue de la République tous les objets qui peuvent servir aux arts, aux sciences et à l'enseignement », citée par D. poulot, p.53

<sup>32</sup> Julien Bordier, 2012, p.58.

<sup>33</sup> Jean-Louis Déotte, *Oubliez ! Les ruines, l'Europe, le Musée.* 1994, Paris, L'Harmattan.

<sup>34</sup> Bernard Deloche et Jean-Michel Leniaud, *La culture des sans-culottes*, Paris-Montpellier, éd. de Paris / Presses du Languedoc, 1989.

<sup>35</sup> Julien Bordier, 2012, p.60.

<sup>36</sup> Bernard Deloche et Jean-Michel Leniaud, 1989, p.18.

<sup>37</sup> Jürgen Habermas, *L'espace public.* 1992, Paris, Payot.

définit le musée comme un système politique en tant qu'il « établit un espace public particulier dans lequel la participation du public est strictement définie et encadrée. La forme de publicité choisie est en elle-même un contrôle de l'intervention dans et sur l'espace public. » Ce point de départ permet de « dépasser les débats, somme toute binaires, entre démocratie représentative ou démocratie directe, et plus généralement entre les différentes formes de démocraties. » En effet, « la question démocratique (...) soulève des enjeux plus lourds et plus complexes, relevant de l'accès des individus à la question politique, de la manière dont s'expriment les antagonismes sociaux, et des médiations empruntées pour les exprimer. »<sup>38</sup>

Il va alors s'attacher à établir les liens entre le nouveau musée républicain et la philosophie esthétique et politique des Lumières, proposant notamment une lecture critique de la philosophie kantienne à l'aune des apports de Jean Louis Déotte<sup>39</sup>, d'Horkheimer et Adorno<sup>40</sup>. C'est en particulier, le principe épistémologique au fondement de la Raison, « plus totalitaire que n'importe quel système », qui concentre le feu des critiques, principe sur lequel se construit la philosophie des Lumières dans sa recherche de vérités universelles et sur lequel se fonde aussi, plus spécifiquement, le jugement esthétique kantien.

Ce principe est celui de la séparation conceptuelle du sujet et de l'objet : « Le principe de séparation du sujet et de l'objet, au service de l'objectivation rationnelle, se fait au détriment du sujet et donc des analyses en termes de subjectivité ou d'intersubjectivités. (...) Dès lors, l'orientation intellectuelle qui se met en place à partir de cette séparation est la réduction du concept à une chose, c'est un processus d'identification ou en d'autres termes de réification. Paradoxalement, la séparation du sujet et de l'objet, si elle engendre de l'identification et de la réification, crée de l'abstraction. Cette abstraction doit être comprise comme la déconnexion du concept de ses possibles et multiples réalités. (...) La séparation du sujet et de l'objet, la réification des processus sociaux et historiques dans des concepts objectifs ne prenant pas en compte l'abstraction liée à cette séparation mais se basant sur elle, implique la prétention à l'universalité. »<sup>41</sup>

Cette universalisation du concept peut ainsi être comprise « comme une forme de rejet, ou d'exclusion de tout ce qui ne peut se plier au concept » et l'on en trouverait la trace dans la scientificité revendiquée de la conservation muséale et ce qu'elle a permis ou justifié, à savoir la régulation des phénomènes plébéiens.

C'est à ce point précis de la démonstration que se pose la « question démocratique ». Ici, ce sont les réflexions de Jacques Rancière qui sont mobilisées. Pour ce dernier, celle-ci implique en effet « l'action des sujets qui, en travaillant sur l'intervalle des identités, reconfigurent les distributions du privé et du public, de l'universel et du particulier. (...) Selon la logique de la police<sup>42</sup>, l'universel est sans cesse privatisé, sans cesse ramené à un partage du pouvoir (...) qui joue dans l'Etat comme dans la société. »<sup>43</sup>

Et d'en conclure logiquement que c'est dans la conceptualisation du *peuple* républicain, sujet politique unifié, que la philosophie politique des Lumières trouve sa limite ultime. Ainsi, « le musée révolutionnaire s'inscrit dans le régime qui le conçoit et n'élabore une pensée des publics que par le sommet, c'est-à-dire uniquement par la manière dont ceux-ci sont représentés : des citoyens formant un « peuple » à éduquer ou, à l'inverse, la « multitude égarée » aux tentations vandales. En ce sens, le musée de la Révolution s'inscrit sur le principe républicain d'une impossibilité à penser les sujets

---

<sup>38</sup> Julien Bordier, 2012, p.81.

<sup>39</sup> Jean-Louis Déotte, *Le musée, l'origine de l'esthétique*, Paris, L'Harmattan, 1993.

<sup>40</sup> Marx Horkheimer et Theodor Adorno, *La dialectique de la raison*, Paris, Gallimard, 1974.

<sup>41</sup> Julien Bordier, p.77

<sup>42</sup> Par *police*, l'auteur entend « l'ensemble des processus par lesquels s'opèrent l'agrégation et le consentement des collectivités, l'organisation des pouvoirs, la distribution des places et des fonctions et les systèmes de légitimation de cette distribution. » ; « La police est, en son essence, la loi, généralement implicite, qui définit la part, ou l'absence de part des parties. » C'est « un ordre (...) qui fait que telle activité est visible et que telle autre ne l'est pas, que telle parole est entendue comme du discours et telle autre comme du bruit. » Jacques Rancière, *La haine de la démocratie*, La fabrique, 2005, p.51.

<sup>43</sup> Jacques Rancière, *La haine de la démocratie*, La fabrique, 2005, p.69 (cité par J. Bordier p.79)

autrement qu'à travers ce qui les représente. En d'autres termes, les sujets politiques que sont les visiteurs au sein du musée, ne peuvent être perçus par lui qu'en tant qu'objets administrés. »<sup>44</sup>

## C. QUESTIONNEMENTS EN TEMPS DE CRISE

### 1. LA GESTION DES PROTOCOLES SANITAIRES

#### a) Le « front » de l'Etat : la question de la légalité des actions

La question de la légalité des actions relatives à l'application stricte des mesures sanitaires revient dans de nombreux témoignages et l'on comprend rapidement que certains musées ont agi dans l'illégalité, et ce avec la complicité de leurs élus.

*« Et c'est comme ça qu'on a pu recevoir des classes. Le musée était fermé mais on a quand même reçu quelques classes au musée. On a pu continuer certaines actions de médiation à destination de scolaires dans le cadre des projets qu'ils menaient avec la médiathèque.*

*Juliette Rolland : Est-ce que ça sort du cadre légal ou pas, ça ?*

*Je pense que je l'enlèverai à la relecture de cet entretien.*

*Juliette Rolland : C'est intéressant parce que justement cette deuxième période de confinement on a des élus qui sont montés au créneau. On a vraiment des élus municipaux qui sont montés au créneau très fortement et je pense que vous n'êtes pas les seuls à avoir eu cette petite zone interstitielle grâce aux élus et à la complicité collective de tout le monde finalement.*

*Oui de tout le monde effectivement. »*

La tension entre le devoir de réserve<sup>45</sup> propre aux fonctionnaires et l'expression de leurs convictions personnelles s'exprime parfois très explicitement :

*« La question du Pass sanitaire, la question du rôle qu'on a eu, du rôle très direct qu'on a eu en tant qu'applicateurs de règles, c'est vrai que ça peut paraître bizarre mais en tant que fonctionnaire j'avais, bien sûr que c'est une évidence qu'on applique la loi et les règles du gouvernement, mais je n'avais jamais été confrontée au fait de l'appliquer alors que je n'étais pas nécessairement en accord avec ces règles-là. »*

*« On a passé beaucoup de temps à retravailler sur ces protocoles. Le pire c'est qu'en fait, il y a eu un moment où c'était possible d'accueillir les scolaires, au mois de mars, et le temps qu'on fasse les protocoles, qu'on fasse les allers et retours avec les collègues de la direction des ressources humaines, le créneau était passé. Et on sait qu'il y a d'autres musées qui ont accueilli des scolaires alors que normalement ils n'avaient pas le droit. Pour nous c'était aussi important d'être dans ce qu'il fallait. »*

La référence au champ sémantique de la Seconde Guerre Mondiale pour qualifier certaines situations de tension ou au contraire de cohésion avec les publics révèle avec force ce conflit intérieur qu'on put ressentir certains professionnels quant à leur respect de la loi dans le cadre de « l'état d'urgence sanitaire »<sup>46</sup> :

*« Nous par exemple, ça s'est globalement très bien passé. Il y a eu juste une fois une des saisonnières qui s'est faite **traitée de collabo** ou je ne sais quoi mais si non, globalement, la population et donc les publics se sont mis au pas très facilement. Et ceux qui n'avaient pas de Pass sanitaires se sont censurés d'eux-mêmes quelque part, sans créer de polémique. Par contre, par rapport à la réaction en tant que personnel de musée, je pense que c'est très lié à la peur ou non de la maladie. Donc on tombe dans des aspects très très personnels, c'est à dire qu'il y a des gens qui considèrent effectivement que c'était une manière de se protéger et donc c'était nécessaire. Et donc ce n'était pas problématique pour eux d'appliquer cela et en cela ils se protégeaient eux-mêmes quelque part. Alors que d'autres, comme on a pu vivre ici, n'avaient pas spécialement peur de la maladie et donc voilà, on a appliqué parce que c'était une nécessité. Nous on ne s'est pas mis dans l'illégalité parce qu'on ne le souhaitait pas mais effectivement, ce n'était pas de gaîté de coeur qu'on a mis en place tout ça. »*

*« De se dire demain c'est le Pass sanitaire, aujourd'hui pas encore. Et on a eu un public très nombreux pour une proposition artistique en plus qui était absolument magnifique. C'était peut-être un des meilleurs moments de l'année et de l'été pour moi,*

---

<sup>44</sup> Julien Bordier, 2012, p.80.

<sup>45</sup> « Le devoir de réserve désigne l'obligation faite à tout agent public de faire preuve de réserve et de retenue dans l'expression écrite et orale de ses opinions personnelles. » (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F530>)

<sup>46</sup> L'état d'urgence sanitaire était une mesure exceptionnelle pouvant être décidée en conseil des ministres en cas de catastrophe sanitaire, notamment d'épidémie, mettant en péril la santé de la population. Les dispositions du code de la santé publique qui organisaient l'état d'urgence sanitaire ont été adoptées à titre provisoire en 2020 pour faire face à l'épidémie de Covid-19. Elles sont devenues caduques le 1er août 2022. (<https://www.vie-publique.fr/fiches/273947-quest-ce-que-letat-durgence-sanitaire>) Initialement, elles devaient devenir caduques le 1er avril 2021. Elles ont été prolongées une première fois jusqu'au 31 décembre 2021. La [loi du 10 novembre 2021 portant diverses mesures de vigilance sanitaire](#) les a maintenues en vigueur jusqu'au 31 juillet 2022.

*et ce n'est pas peu dire, je n'en ai pas eu beaucoup. C'était magique. On avait tous l'impression, pas d'être en résistance mais de se dire voilà on est là, c'est super, on communique ensemble autour de ce spectacle, on est nombreux, c'est chouette et demain on ne sait pas ce qui va se passer. C'était une sensation un peu étrange. »*

Très rare exemple de convictions personnelles, on a également rencontré le cas de figure où les agents ont exercé leur droit de retrait pour, au contraire, ne pas avoir à accueillir les publics, par peur de la maladie :

*« A l'été 2020 le musée a fonctionné, a vivoté plus exactement, et en gros les deux personnes, donc la titulaire plus la saisonnière de l'époque n'étaient pas du tout rassurées par le contexte sanitaire, mais alors pas du tout. Et ça en a été au point que pour les Journées du Patrimoine, elles ont demandé à exercer leur droit de retrait parce qu'elles avaient peur que la gratuité amène beaucoup de monde au musée et potentiellement qu'il y ait un cluster. Donc finalement les musées n'ont pas participé aux Journées du Patrimoine de 2020. Ils sont restés payants et comme il était annoncé partout que les musées étaient payants et bien il n'y a pratiquement pas eu de visites. »*

### b) La relation avec les publics : l'obligation de contrôle sanitaire des publics

De manière générale, l'obligation de contrôle sanitaire a mis les professionnels des musées en situation d'agents de police sans en avoir la légitimité aux yeux des publics :

*« Il y a aussi le moment où il a fallu qu'on mette en place les lectures des Pass sanitaires. Ici les gens étaient relativement compréhensifs, mais quand même il y a eu des prises de bec avec certaines personnes. Surtout la première année, à la première réouverture où les agents d'accueil, pour certaines se sont faites insultées parce que Comment ça se fait, vous, vous êtes à la campagne, pourquoi est-ce qu'il y a un protocole chez vous ? Pourquoi est-ce qu'on doit avoir un masque, etc. ? C'était avant la mise en place du Pass sanitaire mais c'était le port du masque. La première année ça a été très très difficile. »*

Cette obligation de contrôle, jusque-là limité au contrôle des masques, des jauges et des distances de sécurité, a trouvé son acmé le 21 juillet 2021, date de l'extension de l'obligation du Pass sanitaire déjà mis en place depuis le 9 juin pour certains espaces<sup>47</sup>.

En effet, en cas de non contrôle du Pass sanitaire, les professionnels s'exposaient à une mise en demeure et à une éventuelle fermeture temporaire de l'établissement, puis en cas de 4 verbalisations dans un délai de 40 jours à une peine d'un an de prison et à une amende de 1 000 € et jusqu'à 45 000 € à partir de la 5e verbalisation. On ne parle donc pas d'une obligation morale, mais bien d'une obligation légale de contrôle des publics imposée par l'Etat, un contrôle impliquant une intrusion forte dans l'intimité des publics :

*« Et puis la semaine suivante c'est vrai qu'on a senti un peu aussi les effets de la mise en place de ce Pass sanitaire. Des gens qui disent Ah bon, il faut un Pass sanitaire ? Ou alors Je l'ai oublié dans ma voiture, ou Je l'ai oublié chez moi. Et quand ce sont des gens qu'on croise d'habitude, qui viennent du village juste à côté c'est vrai que c'est assez embarrassant. Et puis on pouvait voir le nom, prénom, date de naissance des gens. Enfin c'était compliqué. (...) Après, peu de gens ont protesté contre le Pass sanitaire. Ça s'est passé mieux que ce que l'on pensait. J'étais inquiète pour mes collègues à l'accueil, avec des gens qui auraient pu être mécontents et exprimer leur frustration et ça s'est plutôt bien passé, elles ont bien géré et ça a été un grand soulagement pour moi aussi. »*

### c) Une conception du métier

Surtout, cette obligation de contrôle mettait les agents dans une posture qui pouvait être vécue comme contradictoire avec l'une des missions fondamentales du musée d'ouverture au plus grand nombre :

*« Par rapport aux relations aux publics, ce que je voudrais signaler fortement et que j'ai très peu entendu tout au long de cette crise, c'est la problématique du Pass sanitaire. Moi je l'ai très très mal vécue. D'un point de vue personnel c'est une chose, mais d'un point de vue professionnel aussi. C'est-à-dire que pour moi on était en totale contradiction avec ce qu'on m'a toujours appris, c'est à dire la démocratisation culturelle et l'ouverture au plus grand nombre. Du jour au lendemain on devait contrôler et refuser des gens. Ça ça m'a... enfin voilà. (...) Ce sujet n'a jamais fait polémique au sein des musées alors que je trouve qu'on est en totale contradiction avec nos missions de base en fait. »*

*« On travaille dans des lieux, ce sont des lieux d'accueil, d'ouverture, on essaye d'accueillir tous les publics. L'image des musées est déjà suffisamment complexe comme ça. Il y a pas mal de gens qui se disent non ce n'est pas pour les enfants ou ce n'est pas pour moi. Et là, on met une barrière donc c'est une véritable frustration et une certaine violence aussi que j'ai ressentie à travers ça. »*

Il nous semble enfin intéressant de souligner que cette contradiction ressentie subjectivement par certains agents entre les missions de service public portées par leur fonction et les consignes qu'ils se

---

<sup>47</sup> Décret n° 2021-955 du 19 juillet 2021 modifiant le décret n° 2021-699 du 1er juin 2021 prescrivant les mesures générales nécessaires à la gestion de la sortie de crise sanitaire.

devaient d'appliquer, a poussé certains d'entre eux à tenter d'initier une action de résistance collective – sans succès :

*« J'ai fait un mail [à ICOM France] en expliquant mon point de vue sur le Pass sanitaire. Enfin je voulais savoir s'ils avaient l'intention d'agir auprès du ministère. Je leur écris fin novembre ou début décembre 2021. Je ne sais plus, il y avait des discussions. Dans un premier temps le gouvernement avait annoncé qu'au 15 décembre il y aurait une levée du Pass sanitaire il me semble et il était question de le reprojeter. Et donc je demandais si les musées envisageaient de faire une action commune pour réclamer que le cas des musées soit étudié à part, étant donné qu'une étude berlinoise avait prouvé que c'était le lieu où il y avait le moins de risque de contamination. Je me suis un peu appuyée sur cet aspect-là pour justifier ma démarche parce qu'effectivement, d'une manière générale, je suis contre le Pass sanitaire et puis cet aspect de fermer les musées, de trier les publics me gênait profondément. »*

Combien de lettres allant dans ce sens a pu recevoir la délégation ICOM France ?

#### d) Le front des pairs

Il est évident que tous les professionnels des musées n'avaient pas la même appréciation de la gestion gouvernementale de la crise. L'obligation vaccinale a profondément divisé l'ensemble de la population française, y compris au sein des familles<sup>48</sup> et les équipes des musées n'y ont pas échappé. Quoique ce phénomène semble à première vue minoritaire (mais, comme tout point de vue minoritaire, il s'exprime difficilement lors d'une enquête par entretiens en face à face), certaines équipes ont pu être fracturées entre les « pro » et les « anti vax » :

*« Il y a eu la problématique, très vite, du Pass sanitaire qui a été un vrai problème à gérer en interne parce qu'il y avait les pro et les anti vax, donc la majorité des agents s'étaient vaccinés et en plus il fallait gérer sans trop demander non plus la vie personnelle de chacun. Et en même temps il y a eu quelques irréductibles qui se retrouvaient parfois dans des situations extrêmes, comme des personnes qui étaient avec un enfant à charge seuls, qui ont préféré ne pas venir travailler pendant trois quatre mois, ne pas se mettre quand même en péril parce que vous avez des convictions... qui ne voulaient pas en démordre. Ils se sont mis en arrêt avec la complicité d'un médecin complaisant. Mais voilà, ça, c'est vrai que c'est très très minoritaire. **Certains agents, par la force des mesures gouvernementales, ont fini par céder et rentrer dans le moule de la vaccination.** Mais il a fallu gérer aussi cette situation, sachant que la collectivité a été très, très souple. C'est à dire que j'ai demandé à ce qu'on laisse le temps à ces agents de régulariser leur situation, même si on était au-delà des clous de ce qui avait été fixé par le gouvernement. Donc en fait, la collectivité leur a payé des tests, le temps de régulariser leur situation. Oui, jusqu'à une date assez tardive. C'est ce qu'on avait proposé. »*

*« Je sais aussi qu'il y a certains membres de l'équipe qui, par rapport au fait que le contexte était très pesant, encore une fois chacun réagit différemment, les pistes de Pass sanitaire, de Pass vaccinal commençaient déjà à un petit peu angoisser et à inquiéter. De manière légitime mais on n'en a pas discuté avec certains collègues. Mais là, ça impliquait... Déjà le fait d'être fermé pour un musée c'est assez terrible, mais de mettre une barrière à l'entrée alors que d'habitude on se bat et on s'est toujours battus depuis l'ouverture pour dire Mais non c'est pour tout le monde le musée ! Ça parle à tout le monde, on veut accueillir tout le monde ! Et là c'est vrai que c'était très contradictoire par rapport à nos valeurs et à ce qu'est un musée. Donc ça, ça a été plus ou moins douloureux pour certains. **Sur l'été ça a beaucoup pesé pour certains collègues, les questions de la vaccination. On avait des collègues qui ne voulaient pas se faire vacciner, certains ont rechigné un petit peu mais... parce que, vraiment, ils pensaient qu'ils n'avaient pas le choix. Voilà. Il y a plus de tensions sur cette deuxième année. Et puis suite au deuxième confinement qui a été beaucoup plus long, le redémarrage a été assez terrible. »***

## 2. LA POSTURE DES PROFESSIONNELS VIS-A-VIS DE LA MEDIATION

### a) Le déplacement de la question politique de la conservation vers la médiation

Les années 1980 constituent un moment charnière pour le développement de la médiation culturelle avec le constat d'échec des politiques de démocratisation culturelle alors même que les publics n'ont jamais été si nombreux<sup>49</sup>. Les musées endossent alors « un nouveau rôle social et les publics sont pensés dans une pluralité qui amène les établissements muséaux à développer leur offre d'accueil. »<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Voir par exemple David Rich, « Quand la vaccination vire au conflit familial », *France24.fr*, 22 juillet 2021, <https://www.france24.com/fr/france/20210722-covid-19-quand-la-vaccination-vire-au-conflit-familial>

<sup>49</sup> « De 1960 à 1992, la fréquentation des musées nationaux en France passe de 5 millions à 14 millions de visiteurs, accompagnant une mutation de la fréquentation qui double en moyenne entre ces dates dans tous les pays d'Europe », Odile Join Lambert, « L'ouverture aux publics des musées (1959-1981) : missions et statut des conservateurs en question », Dans *Le Mouvement Social* 2006/3.

<sup>50</sup> Audrey Doyen et Cindy Lebat, 2019.

C'est dans ce contexte que s'enracine la Nouvelle Muséologie<sup>51</sup> et qu'apparaît l'opposition aujourd'hui couramment entendue des notions de « démocratisation de la culture » et de « démocratie culturelle » :

« Ces termes ont été consacrés à différents types d'intervention de l'Etat en termes de sensibilisation et d'accompagnement du rayonnement culturel et patrimonial français. Alors que la démocratisation insistait sur la transmission directe des codes définissant la Culture (sous l'inflexion d'André Malraux dès 1958) à travers un soutien et une valorisation de la création, la démocratie culturelle renvoie de son côté à l'alternance politique et la nomination de Jack Lang au Ministère de la Culture en 1981. L'accompagnement des pratiques, la sensibilisation et surtout la reconnaissance de différentes cultures se retrouvent réunis et défendus au sein de ce ministère. Les différentes formes de « culture populaire » (cinéma, photographie, bande dessinée, variétés, rock, rap, photographie, cirque, cinéma...) sont alors reconnues comme des arts à part entière. Le rôle de la médiation en tant que telle se voit alors évoluer vers une nouvelle forme de « contact » et de transmission, moins « verticale ». Il n'y a plus la distinction d'une « culture cultivée » à enseigner, mais élaborer un échange de connaissances et de points de vue (en fonction des expériences esthétiques définissant chacun des individus constituant une forme de public). »<sup>52</sup>

On pourrait comprendre cette opposition comme l'expression contemporaine de cette tension originelle dans le projet du musée Républicain entre le principe républicain et la question démocratique évoquée plus haut. Alors que la première renvoie à des pratiques de médiation « verticales », la seconde renvoie à des pratiques de médiation plus « horizontales ». Ce n'est cependant pas tout à fait vrai. En effet, en questionnant les pratiques de médiation et non plus de conservation, cette nouvelle opposition évacue la question préalable du musée comme espace public constitué par le projet politique républicain lui-même, puis informé par les principes d'acquisition et de muséologie présidant à la mise en visibilité des œuvres portés par les conservateurs, administrateurs de la fonction publique.

Elle joue par ailleurs d'une ambiguïté de langage fort confortable quant au sens du mot « culture », employé tantôt dans l'acception universaliste et progressiste du projet républicain (La culture cultivée), tantôt dans l'acception anthropologique des *identités* ethniques ou de classes sociales (Les cultures), tantôt comme expression de la subjectivité du goût. On notera au passage que l'expression employée « d'expériences esthétiques définissant chacun des individus constituant un public » prend le contre-pied exact du jugement esthétique kantien considérant l'universalité du Beau.

On le comprend, opposer la démocratisation de la culture et la démocratie culturelle questionne en réalité le projet républicain fondé sur la Raison individuelle des citoyens quelle que soit leur religion, leur appartenance ethnique ou leur classe sociale. C'est le principe universaliste lui-même qui est mis en balance. Ce n'est donc pas une tension systémique entre le principe républicain et la question démocratique, entre le projet politique et l'expression individuelle ou collective des dissensions au sein d'un espace public que serait le musée, qu'exprime cette opposition. Elle propose de « sortir » du système et l'on est ainsi en droit de s'interroger sur le devenir de l'espace public qu'est le musée républicain.

#### b) Les quatre couleurs du spectre d'une médiation républicaine

Une contribution de Serge Chaumier parue à la toute fin 2019 dans le contexte du débat qui a immédiatement suivi la proposition de nouvelle définition des musées par l'ICOM<sup>53</sup> propose d'inclure cet ensemble sémantique oppositionnel (démocratisation culturelle versus démocratie culturelle) dans un cadre plus large, désamorçant son potentiel polémique tout en rendant compte, sans sacrifier au musée républicain comme espace public, des tendances contemporaines de la médiation vers plus « d'horizontalité ». Sa proposition analytique permet, en outre, de rendre compte des trois finalités cognitives, sociales et émotionnelles de la médiation envisagées dans les définitions contemporaines de la médiation culturelle<sup>54</sup>.

---

<sup>51</sup> Pour une synthèse historique du développement de la Nouvelle Muséologie, voir Bruno Brulon Soares, « L'invention et la réinvention de la Nouvelle Muséologie », *ICOFOM Study Series*, 43a, 2015.

<sup>52</sup> Elisa Ullauri-Llore, Nicolas Debade, Nicolas Doduik, Sylvia Girel, 2016.

<sup>53</sup> Serge Chaumier, « Conceptions opposées du rôle des musées », dans *Lettre de l'OCIM* n°186.

<sup>54</sup> Voir Chapitre 1, B, 1.

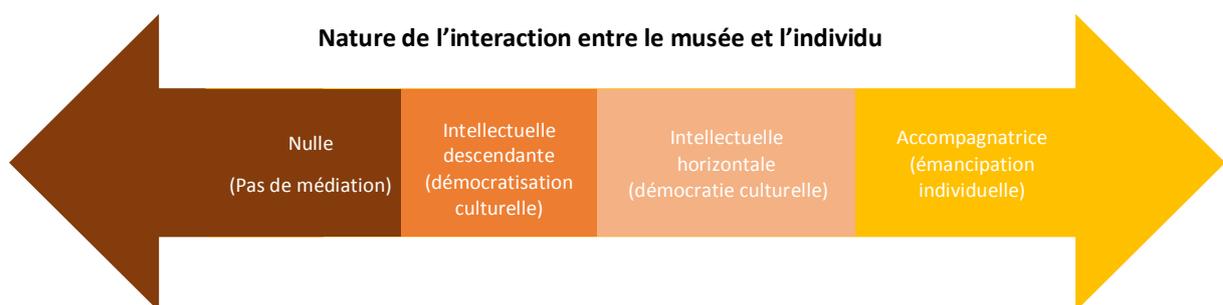
La question politique n'est plus déplacée, comme précédemment, de la conservation à la médiation. Serge Chaumier fait au contraire de la conservation et de la médiation les deux paradigmes structurant du spectre qu'il propose pour rendre compte des différentes formes de médiation possibles dans le musée républicain. On parle bien de paradigmes et non de professions, il ne s'agit donc pas d'opposer les professionnels de la conservation et de la médiation car tous peuvent se positionner sur l'un ou l'autre des paradigmes.

Il distingue ainsi 2 paradigmes, à l'œuvre parfois simultanément au sein des musées selon les personnes ou les projets envisagés. Le premier paradigme est « les musées, ce sont d'abord des collections » tandis que le second est « le musée a vocation à servir la société et à se mettre au service des gens ». Chacun de ces paradigmes se divise en 2 approches. Le premier paradigme s'incarne dans une première approche où l'on considère que les institutions culturelles sont d'abord pour ceux qui savent les apprécier. La médiation n'est pas fondamentale. Il renvoie au premier modèle du musée républicain fondé sur la simple jouissance démocratique du Beau universel. C'est, selon lui, un courant aujourd'hui minoritaire. La seconde approche considère les vocations éducatives du musée mais on est dans une approche d'experts, une approche descendante. Pour Serge Chaumier, c'est ce modèle majoritaire en France qui est en train de craquer face aux mutations contemporaines.

Le second paradigme se développe depuis environ 30 ans. Il est minoritaire mais c'est une tendance forte, un mouvement international. C'est : « le musée a vocation à servir la société et à se mettre au service des gens ». Le patrimoine est moins une fin en soi qu'un moyen. L'utilité sociale du musée est moins de conserver que de permettre le développement culturel et l'épanouissement de la société démocratique.

Une seconde conception s'exprime enfin au sein de ce second paradigme, qui affirme avec radicalité la vocation émancipatrice du musée, répondant à une demande croissante des usagers de réalisation de soi par la confrontation à soi, à l'autre, à l'altérité, par la co-construction.

Ci-dessous, une proposition de synthèse des modèles proposés par Serge Chaumier du point de vue des interactions mises en œuvre entre les musées et leurs publics. On peut y lire parallèlement, de gauche à droite une échelle des postures, allant de l'adoption la plus pure du principe esthétique républicain (universalité du Beau, réflexivité du jugement esthétique kantien amenant à une élévation morale) à l'expression la plus intense de la question démocratique (réalisation de soi, co-construction). On y trouve aussi la succession des finalités avec la finalité cognitive (démocratisation culturelle) et la finalité sociale (démocratie culturelle), la finalité émotionnelle pouvant trouver sa place dans l'émancipation individuelle.



### c) Posture de médiation et vécu de la crise

Les quatre postures vis-à-vis de la médiation évoquées ci-dessus étaient bel et bien présentes, durant la crise, parmi les professionnels des musées de la région Auvergne Rhône Alpes. Et l'on constate, à l'écoute des discours des uns et des autres, qu'elles concernent des conservateurs tout comme des médiateurs. Or, elles expliquent probablement en grande partie la manière dont ils ont ressenti la crise et dont ils ont réagi, les professionnels plus sensibles à la posture 1 du paradigme 1, par exemple, ressentant moins que les autres l'atteinte à leur cœur de métier.

### *Paradigme 1, posture 1 :*

La description, dans les discours, de la posture 1 du paradigme 1 s'articule souvent à l'opposition entre les musées de Beaux-Arts et les muséums d'histoire naturelle ou les musées de société :

*« Il y a un problème que j'ai rencontré assez vite, c'est que malheureusement on est trop divisés dans notre profession. (...) j'ai découvert, sans étonnement mais avec une certaine déception quand même, c'est que, voyez, dans le fait qu'on a été fermés, ce qui m'a déprimée chez certains de mes collègues, c'est qu'ils m'ont dit Ah ben ce n'était pas grave j'avais du travail j'étais très bien. Et je trouve ça terrible parce qu'en fait il y a deux perceptions du musée qui est celle d'un musée qui ne doit pas forcément être ouvert au plus grand nombre, avec un plaisir intellectuel soi-même à produire du contenu mais peu importe finalement si c'est compris ou pas de tous. Et puis ceux qui se sont démenés. Bon, l'historique des muséums d'histoire naturelle n'est pas à refaire, qui sont souvent les plus novateurs. Et puis tous les musées de société, d'ethnologie, etc. qui ont été très en avance en fait sur cette problématique des publics parce qu'ayant aussi des sujets assez complexes à valoriser et n'étant pas dans la culture du Beau, du Beaux-Arts ou finalement une œuvre étant belle, souvent on considère qu'elle se suffit à elle-même, ce qui à mon avis est une erreur d'ailleurs. »*

*« En fait tu n'as qu'à voir, la médiation culturelle, elle est née dans les muséums d'histoire naturelle parce qu'on partait du principe que les gens ne connaissaient rien en sciences et qu'il fallait les accompagner. Mais dans un musée de Beaux-Arts tout le monde part du principe, c'est le cas encore de plein de conservateurs aujourd'hui, mais c'est aussi à cause de la formation qu'ils ont à l'Institut national du patrimoine où on te dit que si tu as fait du latin et du grec et que tu as fait du catéchisme tu t'en sors, en fait, dans les collections. »*

L'existence même de cette posture, lorsqu'elle se veut exclusive, semble diviser la profession :

*« Et donc en fait il y a des oppositions. Voyez, même au sein de Lyon, j'ai commencé à réunir un collectif de personnes qui pensent un petit peu le musée de la même manière, que ce soit mon collègue du musée Gadagne ou d'autres musées mais par exemple je suis sûre qu'on n'est absolument pas en phase avec la directrice du musée des Beaux-Arts. C'est une autre sphère, c'est un autre monde. »*

Cette posture, si elle est minoritaire comme l'affirme Serge Chaumier, semble pourtant bien présente dans certaines instances représentatives des musées, ce qui explique peut-être en partie pourquoi les musées ont eu du mal à parler d'une seule voix durant la crise :

*« Pour l'instant, ce qu'on va faire nous, c'est adhérer à la FEMS qui existe depuis fort longtemps dans le milieu des musées de société, parce qu'on partage les mêmes valeurs, d'un visiteur au coeur du propos, du public au coeur du propos, d'une médiation effectivement la plus accessible possible tout en restant dans quelque chose de très documenté et très sérieux. Et du coup c'est la seule communauté de pensée que j'ai à peu près trouvée. Parce que si je vais vers l'AGCCPF ça ne marche pas du tout. L'ICOM il y a peut-être quelque chose à faire mais c'est une grosse institution et puis il y a le côté international qui bloque beaucoup de choses, avec énormément de blocage. En ce moment notamment, il y a cette polémique autour de la définition qui dérive un peu. »*

*« Et sur le réseau, c'est ne même pas savoir à qui s'adresser en fait. On essaye de se fédérer, on appelle qui au final ? Et quand on a eu le fameux questionnaire de l'AGCCPF où on s'est dit la moitié des questions ont l'air d'être à côté de la plaque... La moitié des questions on se demandait mais pourquoi ils demandent ça ? Ce n'est pas comme ça qu'il aurait fallu le tourner. On se dit mais zut, ça c'est censé être représentatif de notre métier et en fait ça ne nous représente pas. »*

Elle ne concerne évidemment pas que les conservateurs, engageant le recrutement de profils plutôt scientifiques également chez les médiateurs, ce qui a pu générer des inerties durant la crise quant à l'adaptabilité et la réactivité des équipes de médiation. Comme le montre les témoignages ci-dessous, plusieurs postures cohabitent souvent au sein d'un même établissement :

*« Sur le niveau du recrutement, ce que je vous disais tout à l'heure sur la médiation qui est problématique, on le ressent aussi à cause de ce profil, c'est-à-dire que par le passé on a recruté finalement à des postes de médiateurs des gens qui ont un profil plutôt universitaire de recherche et qui arrivent à la médiation par défaut. (...) Et il y a un côté schizophrène si vous voulez. Je suis un grand scientifique - quand il se présente au public-, je suis docteur ou je ne sais pas quoi mais on s'en fiche complètement. Vous êtes à disposition du public, vous êtes là pour transmettre un savoir et c'est un très beau métier que vous faites. Mais dans la culture française la médiation est déconsidérée par rapport aux scientifiques purs qui produisent des articles toute la journée. »*

*« Ils veulent toujours plus de temps pour aller plutôt vers le milieu de la recherche. Donc là, ça devient compliqué avec leur manager. Il dit oui, mais votre métier premier, c'est d'abord la médiation ou les expos, par exemple. Et moi, je vous accorde tant de temps pour faire de la recherche à côté au nom du musée - on ne peut pas faire autrement - et qui parfois même se positionnent en dehors du contexte institutionnel comme d'abord un docteur attaché à l'unité de recherche tant (...) comme ils ont été privés de leur mission première, je pense qu'ils se sont requestionnés sur tout ça pendant cette période de fermeture. Et du coup, le contexte est beaucoup plus dur à gérer depuis la réouverture par rapport à ces personnes que si je pense, on était restés ouverts en continu. »*

A propos des guides conférenciers de la réunion des Monuments nationaux :

« C'est très cadré, hyper rigide avec même encore aujourd'hui un recrutement de profil de conférencier qui, pour moi, ne correspond plus du tout en fait aux besoins des établissements. C'est-à-dire qu'ils préfèrent prendre quelqu'un qui a un doctorat en histoire de l'art et qui est bilingue en égyptien ancien, qui a sa carte professionnelle de conférencier plutôt que de prendre quelqu'un qui a un master en médiation culturelle, qui est bilingue en anglais parce qu'en fait il n'est pas historien d'art et ça, ça a été de longues conversations avec eux qui je trouve se questionnent. C'est-à-dire que ce n'est pas prendre l'un ou l'autre, c'est varier en fait les profils qui serait intéressant, de quoi se nourrir mutuellement. »

### Paradigme 1, posture 2

Les expressions de la posture 2 du paradigme 1 sont évidemment les plus nombreuses. Tous les professionnels rencontrés l'expriment à un moment ou un autre dans leur discours, quand bien même ils développent parallèlement des médiations relevant de la posture 1 de ce premier paradigme ou bien à l'inverse des postures du second paradigme :

« C'est-ce qui définit un musée, c'est une collection et un public. Je crois que c'est l'essence même de nos métiers, de nos missions, c'est à dire valoriser, conserver et donner à comprendre, donner à voir, expliquer à travers la médiation. Donc je crois qu'il faut revenir à l'essentiel. L'essentiel, c'est ça. Et en fait, c'est-ce qui est notre fondement. Et derrière, c'est toutes les actions qu'on va mettre en place pour donner à voir tout ça en fait. Et quand on fait une collecte et qu'on rentre 93 objets d'une période de 80 ans en arrière, avec des histoires personnelles, etc., moi je crois que le sens est là, enfin honnêtement. On est le lieu de la pérennisation de tout ça, et particulièrement dans un musée d'histoire ou on a un rôle essentiel de pérenniser une histoire qui a un éloignement historique et générationnel et de la donner à comprendre et donc du coup, de repenser notre façon de la donner à comprendre. C'est tout le travail qu'on fait dans ce nouveau musée, 80 ans après, avec une génération pour qui la Seconde Guerre mondiale, c'est au même titre que la Révolution française et Charles Quint. »

C'est avec les scolaires que cette posture vis-à-vis de la médiation s'incarne avec le plus d'évidence. Le développement du hors les murs lors du second confinement, lorsque les classes étaient réouvertes mais pas les musées, peut être compris comme l'expression d'un attachement fort à cette vision du rôle éducatif du musée :

« Tout ce qu'on a fait entre janvier et mai 2021, c'est être là pour les scolaires, pour pouvoir aller dans les classes. Puisque si eux ne peuvent pas venir, en janvier on est fermés, ils ne peuvent pas venir, nous il faut qu'on trouve une solution. Très bien c'est nous qui allons y aller. Donc ça nous a pris deux mois pour monter l'activité et à partir de mars on va dans les classes et là c'est un vrai succès puisque c'est 2597 enfants qu'on a pu toucher avec cette action sur l'année 2021 et entre mars et juin. Parce que du coup on a continué même après l'ouverture du musée puisqu'il y avait des réservations qui avaient été prises. Et puis de toutes façons à la réouverture du musée, j'y viens après, on ne pouvait pas accueillir tout le monde. »

Très souvent, les médiations demeurent portées par des profils plutôt scientifique (histoire ou histoire de l'art). Néanmoins, les agents montrent une appétence pour les qualifications propres à la médiation, se formant souvent sur le tas :

« Donc à l'époque ils ont surtout eu des formations classiques d'archéologie, lettres, histoire de l'art et ensuite ils se sont formés à la médiation à travers des groupes de travail, à travers ce qui s'est développé au fur et à mesure en France. Et la spécificité des médiateurs d'ici c'est qu'ils ont vraiment vraiment développé l'archéologie expérimentale. Donc on a des médiateurs qui se sont formés dans différentes disciplines et qui ont créé eux-mêmes un jardin pédagogique avec des vignes, un jardin à la romaine. Et puis on a ici la plus vieille fausse fouille, la plus grande fausse fouille de France. Du coup on accueille des classes patrimoine sur la semaine. »

### Paradigme 2, posture 1

Les expressions de la posture 1 du paradigme 2 montrent bien que la frontière avec la posture 2 du paradigme 1 est assez claire. La vocation didactique républicaine du musée est toujours au cœur de la conception du musée, mais elle change de contenu en même temps qu'elle change de forme. Il ne s'agit plus d'éduquer le public sur les œuvres elles-mêmes, mais de se servir des œuvres comme support d'appropriation et « d'épanouissement de la société démocratique » :

« Pour moi la question d'essentiel non essentiel, on pourrait débattre là-dessus pendant des heures, mais tous les projets d'éducation artistique et culturelle que l'on mène au musée, pour moi, ils sont sous-tendus par une idée centrale qui est le **musée fenêtre ouverte sur le monde**. C'est à dire que je ne suis pas dans un rapport aux collections qui est « Venons admirer du beau ». C'est une base mais nos actions de médiations ne peuvent pas se résumer à ça parce que... Le musée doit être un lieu d'expérience, doit être un lieu d'expérimentation, un lieu **'d'encapacitation'** et j'essaye de faire en sorte que les objets soient un point de départ pour comprendre le monde dans lequel on gravite aujourd'hui. »

Or, concrètement, dès lors que la médiation s'incarne dans une interaction « horizontale », le contenu sémantique transmis est modulé par les publics :

« Pour donner un exemple très concret, là on vient de finir un projet autour de la collection de faïences révolutionnaires du musée, donc collection construite pendant la Révolution française, qui a commencé pendant la Révolution française et a continué un petit peu après, qui montre l'évolution des idées. Et on a des assiettes où on voit la convocation des Etats généraux,

où on voit la prise de la Bastille et c'est une fenêtre ouverte sur les mentalités de l'époque. Et cette collection on pourrait l'aborder d'un point de vue histoire de l'art, faïence, histoire. Mais là on s'est dit « bien on va faire intervenir un journaliste auprès d'une classe de 4e et à partir de cette collection, les 4e vont s'emparer des thèmes de cette collections pour développer des podcast ». Du coup ça a donné l'histoire des femmes, ça a donné qu'est-ce que c'est que se révolter aujourd'hui. Le marinier, ben aujourd'hui y a-t-il encore des mariniers sur la Loire. Et ce genre de choses. Donc en partant de la collection, ils la remettent en perspective avec le monde d'aujourd'hui et avec leur regard d'adolescents d'aujourd'hui. »

Plus encore, cette nouvelle posture peut, dans certains cas, engager les conservateurs à modifier profondément la structure de leurs collections :

« Et donc nous sommes en train de réfléchir, les scientifiques du département textiles de Bargoin et les scientifiques du MARQ à un nouveau projet de musée qui prenne en compte justement un musée plus ouvert, plus participatif. Et justement poser un regard sur les collections. **Il n'est pas du tout dans notre intention de faire des départements Beaux-Arts et des départements textiles, mais bien vraiment de croiser, de mixer les collections.** Et là, on a réfléchi sur toute l'année 2021 avec une artiste canadienne, enfin artiste sociologue canadienne de cursus de je crois qui s'appelle artiste création au Canada et aux États-Unis et qui nous a aidés à créer ou à envisager le musée de manière différente. (...) Et là, on est en train de travailler, ce n'est pas une étude des publics mais une votation citoyenne, ce que je vous disais. Donc on a travaillé finalement dans le cadre du PSC qui va être mis en place globalement sur deux ans, mais là pour jusqu'à la fin de l'été, une votation citoyenne sur les œuvres préférées du musée et un mur d'expression pour que les gens nous disent ce qu'ils attendent du nouveau musée. »

Enfin, durant la crise, elle a pu générer des choix de propositions culturelles spécifiques, directement articulés au vécu des publics :

« C'était pendant le premier confinement au printemps 2020, on a retravaillé sur une exposition pour remplacer notre programmation à venir qui allait être complètement bouleversée voir annulée puisqu'à l'automne 2020, notre exposition qui était concentrée sur l'Afrique, on a compris rapidement qu'on n'allait pas être en mesure de le faire et on a travaillé avec les différents collègues sur un projet d'exposition qui s'appelait comme Un parfum d'aventure et qui interrogeait la question même du déplacement. Tout ça pour dire qu'on a été amenés, ça a été stimulant en même temps, **on a été amenés à repenser notre programmation pour proposer un projet qui parlerait aux visiteurs, à leur expérience immédiate,** et en même temps, monter un projet d'exposition comme ça sur 1500 m2 avec une trentaine d'œuvres, une vingtaine d'artistes essentiellement issus de la région, ça a été une gageure, un exercice très compliqué surtout qu'on n'avait pas accès aux bibliothèques, on n'avait pas accès aux collègues. Moi je ne travaillais pas sur Lyon à l'époque. Donc ça nous a obligés à repenser complètement nos méthodes de travail et aussi le pourquoi et le comment on le fait. »



## Paradigme 2, posture 2

Les expressions de la posture 2 du paradigme 2 rencontrées durant cette enquête étaient minoritaires. De fait, elles ont pris, dans ce contexte de privation de liberté, des allures de résistance :

« Et on a aussi accueilli, alors **c'est la seule exception** mais il se trouve que tout à côté du musée, c'est un projet qu'on avait mis en place pour l'exposition Joël Andriano Mearisoa, avec des enfants qui sont accompagnés par une DITEP, c'est à dire un service socio-éducatif qui aide des enfants en grande difficulté comportementale ou dans un contexte familial très fragile, dans les quartiers de la zone urbaine sensible ou le musée est implanté. Et là ça concernait simplement six enfants. Donc c'est l'exception qu'on a faite puisque c'est un projet qu'on avait développé avant. Et donc les enfants sont venus avec une danseuse dans le musée pour créer une chorégraphie rap au sein de certains espaces du musée. »

Certaines illustrent la manière dont peut se traduire, dans un projet scientifique et culturel, cette renégociation extrême des rapports de force entre le principe républicain et la question démocratique :

« Je pense qu'effectivement, tout ce qui est vers l'avenir des musées, on est vraiment dans cette **dimension sociale et démocratique et ça va englober très largement d'autres sous-domaines comme le participatif, comme la notion de bien-être.** Je ne sais pas s'il y a un impact direct avec le Covid mais en tout cas je trouve qu'on... Ça émergeait déjà dans le rapport sur les musées du 21e siècle, je trouvais, cette dimension qui m'avait interpellée justement parce que c'était nouveau. Je ne pourrais pas dire que la crise Covid a un impact direct mais nous, en tous les cas, dans la réflexion sur le PSC, on a enfin osé franchir ce cap-là, de se dire le futur musée va avoir aussi un rôle d'un point de vue bien être et développement personnel et aura une thématique qui portera là-dessus, en lien avec le paysage par exemple. »

On comprend aussi que cette posture nouvelle du musée vis-à-vis de son public engage profondément celle du conservateur lui-même vis-à-vis de son musée et que, si l'on touche effectivement à la limite du concept d'universalité, d'autres formes de collectifs peuvent émerger autour d'un projet scientifique et culturel de musée laissant sa place à la subjectivité :

« Mais moi, en vieillissant, je constate qu'il y a aussi les personnalités qui ont un impact en fait, et pas que les grands conservateurs au musée du Louvre. Et que finalement, chaque responsable impulse aussi de sa sensibilité, de ce qui est important pour lui. Parce que, finalement, **l'objectivité pure n'existe pas et donc il y a nécessairement de la subjectivité.** Moi, c'était quelque chose quand j'étais plus jeune qui me terrorisait parce que je ne trouvais pas ça normal. Et je trouve bien que, au contraire, on peut justement insuffler quelque chose qui peut être important pour nous, où en tout cas on se sent à l'aise et

où justement on va être pertinents. Du coup, voilà, avec ce nouveau PSC, c'est quelque chose qui s'est mis en place. **Je n'étais pas toute seule, donc ce n'est pas juste moi, mais j'ai quand même fait la proposition et on m'a suivie.** Et je me suis dit si on te suit c'est que c'est juste. Et donc voilà, on va avoir aussi en tête une démarche de bien-être, de sensible au musée et non pas seulement d'intellectuel, et ça je trouve ça très très chouette. Du coup c'est un peu l'inconnu chez nous mais justement c'est hyper motivant de se dire on réinvente en ce moment nos métiers dans tout ce qui est domaine participatif et sensible. »

S'il est difficile, aujourd'hui, d'affirmer que la crise a favorisé l'évolution de certains conservateurs vers cette posture, c'est en tout cas ce que l'on pressent :

« Pour moi c'était un exemple concret qui nous faisait passer de la théorie à la pratique. C'est-à-dire la théorie on lit des articles, on échange d'un point de vue professionnel. Le musée a un rôle social à assumer. On est d'accord avec ça, il n'y a pas de problème particulier mais c'est une méthodologie particulière, c'est des partenariats à créer et c'est vrai que nous, notre équipe, on n'avait pas énormément d'expérience dans ce domaine-là, d'un point de vue purement social. (...) Et c'est la première fois que moi, parce qu'en plus j'étais présente ce jour-là parce que je suis finalement assez rarement en position de médiation donc je n'ai pas de contacts directs très réguliers, mais ce jour-là, parce que c'était les vacances, c'est moi qui étais présente. Et donc les artistes étaient là, c'est eux qui ont pris en main le public, etc. Les gens ont fait leur petit bout de poésie et c'est ce monsieur qui finalement est venu me voir à la fin et m'a expliqué que ça lui avait fait énormément de bien parce qu'il avait été très fortement impacté par la crise Covid. Donc **il était soignant, il n'est pas rentré dans le détail, et de pouvoir écrire ce petit bout de poésie ça lui a permis de lâcher des choses et là je me suis dit Waouh ! En fait nos animations culturelles peuvent avoir un vrai impact sur les gens.** »

### 3. LA CRISE COMME « ACCELERATEUR DE PARTICULES » VERS PLUS « D'HORIZONTALITE »

« Je n'ai pas le sentiment que pour nous, à Clermont en tout cas, le Covid ait été un révélateur de méthode de travail, mais plutôt un accélérateur de particules si j'ose dire. Il me semble que chacun à notre modeste niveau, à la place qui est la nôtre, déjà depuis un certain nombre d'années, on a mis, sans doute de manière imparfaite et toujours à développer, le public comme coeur de notre réflexion sur ce que doit être un musée, sa place dans la cité, et ses collections. »

Si, pour une partie des musées, la crise a révélé crument leur manque de moyens et de soutiens politiques, les rendant totalement muets pendant les moments de fermeture, générant parfois des désaffections définitives de personnels ou accélérant leur fermeture définitive, de nombreux professionnels nous ont affirmé que la crise avait au contraire accéléré des mutations positives déjà engagées avant, que ce soit en termes de médiation auprès des publics ou de management au sein des équipes :

« Le confinement a permis d'accélérer des transformations qu'on aurait faites sur un temps beaucoup plus long. On pourrait même imaginer d'ailleurs peut être une sorte d'opposition à ce changement. Peut-être une intervention voyez des représentants du personnel, des choses comme ça. Et en fait, là, on était dans un tel contexte, d'urgence de produire en fait quand même quelque chose pour donner du sens à nos missions, qu'il a été beaucoup plus facile de dire allez hop on initie quelque chose en extérieur et finalement on est en capacité de le mettre en place dans un délai relativement court. Alors, quand on le voit, il nous aurait peut-être fallu six mois, un an pour l'intégrer dans notre nouvelle programmation. »

Or, c'est bien dans le sens d'une plus grande horizontalité, tant en termes de médiation que de management, que semblent s'orienter ces mutations, à rebours de l'application stricte du principe républicain presque mué, pourrait-on dire, en « raison d'Etat » pendant la crise. Selon les professionnels et les contextes, c'est avec des sensibilités différentes que peut cependant s'exprimer cette grande tendance à l'horizontalité, sensibilités à travers lesquelles on pourra reconnaître certains des 9 modèles de musées émergents du 21<sup>e</sup> siècle<sup>55</sup> :

« Ce que le Covid a changé c'est aussi le fait - c'était déjà amorcé un peu avant - mais le fait de faire avec la société. Ça, c'est devenu je trouve un peu plus prégnant. Donc co-construire le musée de demain. Ça, ça me paraît être un axe à entendre en tous cas pour l'élaboration du PSC et c'est en ce sens qu'on va faire une vraie étude des publics avec les attentes notamment des charliendins, mais des visiteurs de manière un peu plus générale. (...) Qu'est-ce qu'on attend du musée, c'est une question qui à mon sens doit être au coeur du PSC. C'est certes aux élus d'en donner une partie de réponse, aux équipes muséales mais aussi à ceux à qui on s'adresse. Et c'est en ce sens-là où je pense que **ce que la crise a mis un peu en avant, c'est la volonté de collaboration, de co-construction.** Même si encore une fois on sentait les prémices déjà avant, mais là je trouve que c'est apparu un peu plus comme une évidence, de faire avec et pas pour. Ça, à mon sens, ça s'est affirmé pendant la crise et c'est ce qui m'intéresse pour ce PSC. Comment est-ce qu'on peut faire ensemble le musée de demain ? Qu'est-ce qu'on y met ? Comment est-ce qu'on le fait évoluer ? »

« Et en fait les médiateurs avaient mis en place une espèce de routine de visite. Surtout en semaine, peu le weekend, quasiment rien en extérieur. Et donc on leur a demandé en marche un peu plus accélérée d'avancer parce qu'il y avait ce besoin d'adaptation et puis ce besoin vital qu'on avait de faire quelque chose parce que sinon on se dit à quoi on sert. (...) Ça, on l'a fait perdurer. Donc cette année on a encore une programmation Musée'stival en été qui s'est renforcée, avec beaucoup plus d'ateliers en extérieurs et on demande maintenant aux médiateurs d'être là quasiment en flux constant au service du public

<sup>55</sup> Jacqueline Eidelman, 2017.

pour répondre à ses questions.(...) On était sur une équipe qui avait plutôt l'habitude, si je caricature un petit peu, plutôt de penser d'abord à son propre confort, de j'ai toujours travaillé du lundi au vendredi, sans se dire mais finalement un musée, en fait, il est à la disposition du public qui est plutôt disponible le weekend. ».

« La plupart des médiateurs [du Louvre], qu'ils soient conférenciers, plasticiens et tout ça, leur objectif premier c'est quand même pour beaucoup d'expliquer à leurs interlocuteurs qu'ils sont super cultivés, qu'ils connaissent plein de choses. Du coup leur dire tu vas pouvoir présenter une œuvre en 10 minutes alors qu'avant tu le faisais en une heure, ils sont persuadés en fait qu'on nivelait tout par le bas. Donc il y avait quand même un frein du terrain plus que de l'encadrement sur ces questions-là. Et en fait on leur a prouvé que finalement, on pouvait raconter mille choses passionnantes en 10 minutes et donner envie aux gens de continuer à poser des questions plutôt que d'être juste dans un rôle passif. C'est aussi la relation aux visiteurs qu'on a changée donc oui, l'adresse aux visiteurs elle a changé, [la crise] a conscientisé pour plein de gens que ce virage était nécessaire et pas juste une lubie de certains. Parce qu'en fait, quand tu es dans de grosses institutions comme ça, tu ouvres les portes, tu as du monde donc tu ne te poses pas de question. Tu fais des expositions hyper pointues pour tes pairs, de toute manière il y aura du monde parce que c'est une institution, une noble institution. Les gens attendent aussi d'avoir du contenu très pointu, ce n'est pas le sujet, mais le reste c'est la pampa ça ne l'intéresse pas et puis là, **du jour au lendemain, on n'avait plus que la pampa.** »

Certaines accélérations concernent aussi le développement de l'outil informatique par les tutelles, et l'on verra que ce point a pu se révéler fondamental pendant la crise :

« Concrètement on part tous avec nos ordinateurs. Le service informatique de la ville réussi en un temps record à mettre en place un système de VPN à l'échelle de la ville et de l'agglomération et on est toutes dans nos cuisines, dans nos chez nous, et on travaille, donc ils ont mis en place aussi Teams, qui est un outil collaboratif. **Donc la DSI a dû accélérer des projets qu'ils avaient en tête de travail collaboratif.** Donc ils nous donnent ces outils et on s'en empare. »

« Donc je dirais que cette période-là nous a permis d'enfin obtenir que les outils numériques dont on avait besoin soient développés. On a pu tourner des petites vidéos sur des pièces de collections de notre musée et du coup on continue. Donc qu'on met sur le site internet mais qu'on peut mettre sur la page Facebook, qu'on peut utiliser de diverses façons. »

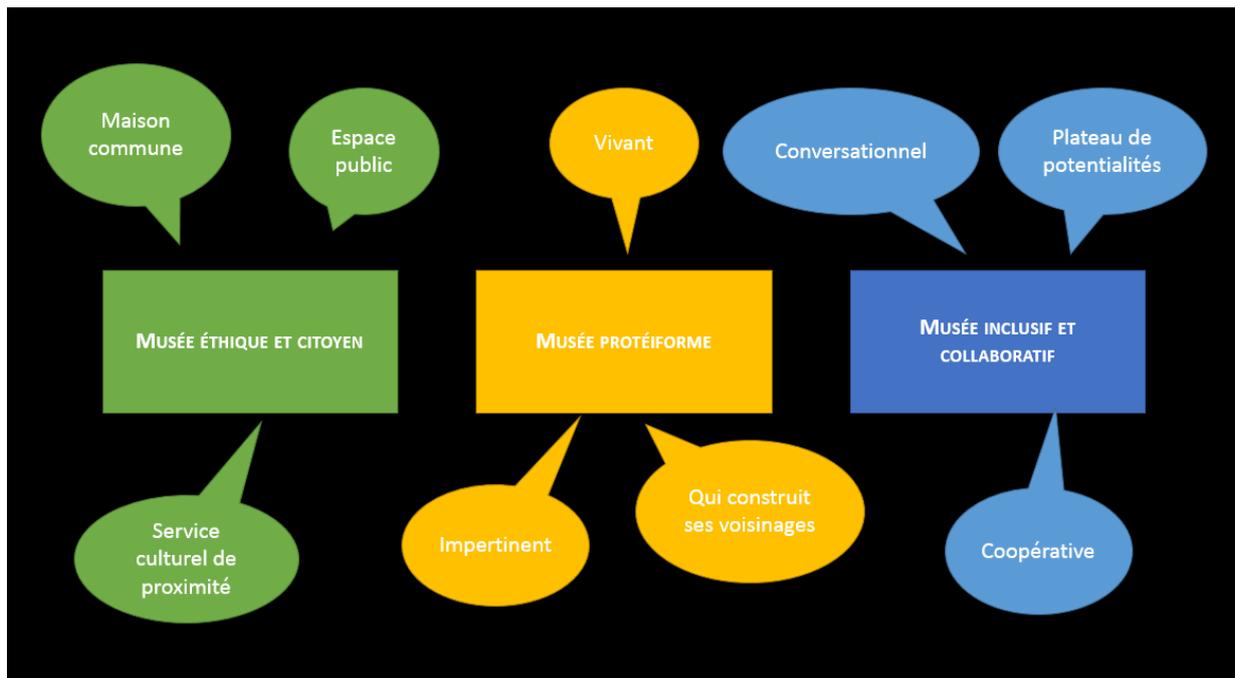
On peut remarquer enfin que les professionnels soulignent l'importance, pour eux, d'être accompagnés dans ces changements :

« C'est vrai qu'on est sur une période de transformation. Comme je vous disais tout à l'heure, on y consacre énormément de temps. A tel point d'ailleurs que là, actuellement, **je suis en train de demander au service des ressources humaines un accompagnement au changement pour mon équipe.** J'ai identifié deux points qui sont fondamentaux dans l'évolution du musée si on veut arriver à le faire évoluer dans le bon sens, c'est la médiation, donc quel niveau de médiation on donne en fait à nos publics, et l'exposition. Et dans les deux cas on a à faire à une culture du changement assez forte qui doit être portée par les managers, et des disparités dans les équipes qui sont assez lourdes à porter pour eux, que je trouve trop dures à l'échelle d'un manager. »

Le témoignage ci-dessous montre que ces changements sont souvent le résultat de la convergence de plusieurs dynamiques : professionnelles et politiques.

« C'est LE déclic. Il y avait plusieurs données. **Il y avait l'agence parisienne qui nous suivait et il y avait des ateliers créatifs où on conviait différents professionnels pour réfléchir avec nous, encadrés par l'agence. Et j'ai fait aussi, au même moment, une formation de professionnels Auvergne Rhône Alpes où on a beaucoup échangé sur les pratiques des uns et des autres. En parallèle de ça, il y avait une demande politique** de faire rentrer l'art contemporain au musée et on a eu une réunion très concrète sur le contenu d'une collection d'un collectionneur d'art contemporain avec qui on envisageait de travailler de manière privilégiée. Et donc tout ça c'est fait en quinze jours et en fait, tout mis les uns sur les autres... Et, **surtout, le moment de bascule c'est quand un collègue suisse, un confrère suisse est venu travailler avec nous** sur justement une réunion participative et les idées qu'on mettait étaient très classiques. Un parcours permanent, une expo temporaire. Et là il nous a regardés et il nous a dit Non mais attendez ! On vous donne la possibilité de créer un nouveau projet, c'est tellement dommage de partir sur un concept qui va être obsolète, alors selon lui, qui va être obsolète dans trois ans ! Et ça m'a vraiment marquée et je me suis dit mince, on se trompe. Et tout mis les uns sur les autres, à un moment, c'est moi en fait qui ai été la synthèse de tout ça et qui a dit en fait le permanent ce n'est peut-être pas la solution, il faut peut-être tout basculer en semi permanent et ça permettra justement d'être très en lien avec la société, très en lien avec le fait contemporain puisque c'était cette demande politique d'art contemporain, elle s'est élargie sur le fait contemporain et si on est dans du permanent, on est obsolète très rapidement. Et là, de pouvoir se renouveler, on peut se permettre d'être plus audacieux, parce que ça, c'est inscrit dans le PSC. On veut un musée audacieux et à un moment on ne peut l'être que si on n'est pas sur du pérenne en fait. Donc voilà. Et effectivement il y a eu une bascule. En une semaine il y a eu une grosse bascule. »

Figure 1: Schématisation des 9 modèles émergents de musées (J. Eidelman, 2017)



## CHAPITRE 2 : LA REORGANISATION DU TRAVAIL ET DU CONTENU DU TRAVAIL

<b>A. Le vécu différencié du temps chez les professionnels des musées .....</b>	<b>49</b>
1. Distorsion temporelle.....	49
2. Le vécu des agents.....	49
<b>B. La chronologie des transformations .....</b>	<b>52</b>
1. Le rythme des transformations.....	52
2. Premier confinement, phase 1 .....	54
3. Premier confinement, phase 2.....	60
4. Second confinement et fermeture prolongée des musées .....	63

Ce second chapitre rend compte de la dimension essentiellement qualitative du temps de la crise vécu par les professionnels (section A) puis s'attèle à la description des différentes étapes chronologiques de la crise (section B).

La section A s'appuie sur les entretiens croisés avec les réponses au questionnaire pour analyser les vécus différenciés du temps durant la crise. Les facteurs responsables de ce vécu différencié entre les agents se relèvent davantage liés aux situations individuelles des agents qu'aux situations de leurs musées. C'est l'un des rares champs de l'étude où la typologie des musées s'avère peu pertinente. La section présente ensuite les usages qui ont été faits du temps dégagé par la fermeture totale des établissements durant le premier confinement puis leur fermeture aux publics lors du second confinement et la fermeture prolongée des musées. Parallèlement aux causes des inégalités dans le vécu du temps des agents, elle met alors en évidence l'une des conséquences les plus positives de la crise, à savoir qu'elle a permis à nombre de professionnels d'avancer sur autre chose que leurs urgences quotidiennes. Pour ceux qui ont disposé de ce temps libre, des travaux depuis longtemps en souffrance ont pu être menés, voire même des travaux de prospection ou de réflexion.

La section B s'intéresse à la chronologie des transformations que la crise a engendré en termes d'organisation et de contenu du travail. Elle s'appuie essentiellement sur les entretiens menés avec les professionnels. Restituer ce déroulé temporel nous semble relever d'un devoir de mémoire. Cependant, les témoignages font apparaître quelques éléments importants de compréhension des effets de la crise. D'une part, ils illustrent la grande disparité des musées face au télétravail ou à la production d'une offre virtuelle. D'autre part, ils rendent compte de pratiques nouvelles de transversalité entre les différents services des musées. Enfin et surtout, ils permettent de comprendre pourquoi les effets de la crise sont profonds : la succession des deux périodes de confinement/fermeture a permis l'enracinement, la standardisation et la généralisation de nombre des nouvelles pratiques de travail et de productions d'offres virtuelles mises en place dans l'urgence du premier confinement.



## A. LE VECU DIFFERENCIE DU TEMPS CHEZ LES PROFESSIONNELS DES MUSEES

### 1. DISTORSION TEMPORELLE

Notre relation au temps a été profondément remise en question durant la crise car on ne peut séparer l'espace et le temps :

« La limitation drastique des déplacements conduit à réduire les activités habituelles et donc la manière d'organiser son temps. La journée dure certes invariablement 24 heures, mais une nouvelle organisation temporelle a émergé (temps de sommeil, temps de travail, temps d'apprentissage, temps d'écran, temps de loisirs, etc.) prenant en compte systématiquement la contrainte spatiale, libéricide en termes de mobilité. Les repères temporels quotidiens et hebdomadaires (l'école, les horaires de travail fixes, le week-end, les vacances) ont également disparu. Cette situation a généré une *distorsion temporelle* et une perte de la notion ou du repère temps. (...) Le citoyen confiné a l'impression d'être emprisonné dans une spirale temporelle accentuée par une myopie du fait que ni la date du déconfinement total ni la fin certaine de la pandémie ne sont véritablement connues » (Souad Djelassi, Nawel Ayadi, 2020)<sup>56</sup>

Si la « distorsion temporelle » provoquée par les confinements successifs a été collectivement partagée, le ressenti qualitatif de ce temps a été très varié selon les situations, confirmant encore une fois les résultats des enquêtes ministérielles sur les pratiques culturelles des français<sup>57</sup>. Durant le confinement, « certaines personnes vivent un temps distendu, qui passe lentement parce qu'elles sont peu occupées, créant ainsi un sentiment de vide et de lassitude. À la place d'anciens rites d'une vie mouvementée rythmée par le jonglage entre travail, déplacement, transport, sorties, shopping, etc., une nouvelle routine s'est installée caractérisée par une certaine lenteur temporelle. (...) D'une vie « speed » (la course contre la montre) vers un « slow down » imprévu, s'est posée la question d'occuper son temps et de manière diversifiée. Certains ont trouvé refuge dans le smartphone, les réseaux sociaux et les jeux en ligne. Aussi, pour aider à bien occuper ce trop-plein de temps libre et celui de ses enfants, on a assisté à une explosion des offres gratuites dans tous les secteurs (des visites virtuelles de musées, des jeux et livres gratuits en ligne, des chaînes gratuites) et des tutoriels d'apprentissage en ligne en tout genre. »<sup>58</sup>

A l'inverse, « pour d'autres personnes en télétravail et/ou ayant des enfants, le rythme de vie s'est encore accéléré pendant le confinement en raison de la multiplication de tâches, notamment celles qu'elles n'assuraient pas d'habitude (la classe à la maison). Ces personnes vivent plutôt des temps contractés, qui passent rapidement. La pression du temps ne fait qu'augmenter pour elles. Des recherches sur le temps ont déjà montré que l'accroissement de la quantité de travail à fournir et le mode de fonctionnement en tâches multiples sont des facteurs de pression temporelle. »<sup>59</sup>

### 2. LE VECU DES AGENTS

Comme on le constate à la lecture du graphique ci-dessous, la majorité des professionnels des musées affirment avoir disposé de temps pour avancer sur autre chose que les urgences quotidiennes, et ce lors des deux confinements. Or, aucune différence significative n'apparaît entre les musées selon leur appartenance aux groupe 1, 2 ou 3 de notre typologie.

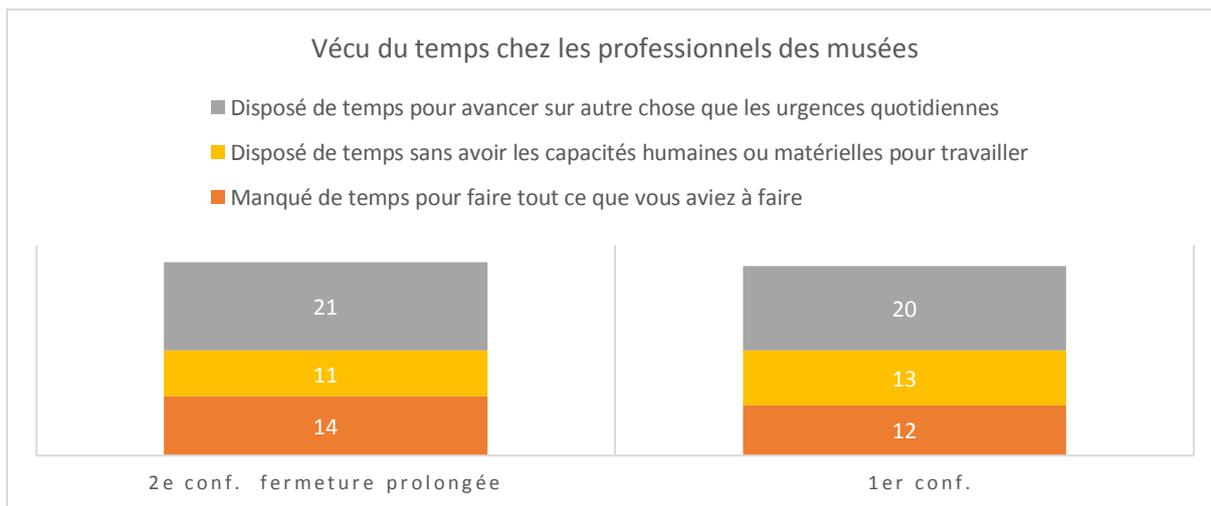
---

<sup>56</sup> Souad Djelassi, Nawel Ayadi, « Comment le confinement bouleverse-t-il notre rapport au temps ? », *The Conversation*, 10 mai 2020.

<sup>57</sup> Voir par exemple le chapitre consacré à la perception et aux usages du temps libre dans Olivier Donnat, *Les Pratiques culturelles des français à l'ère du numérique, enquête 2008*, Ministère de la culture et de la communication, La Découverte, 2009.

<sup>58</sup> Souad Djelassi, Nawel Ayadi, 2020.

<sup>59</sup> *Ibidem*, 2020.

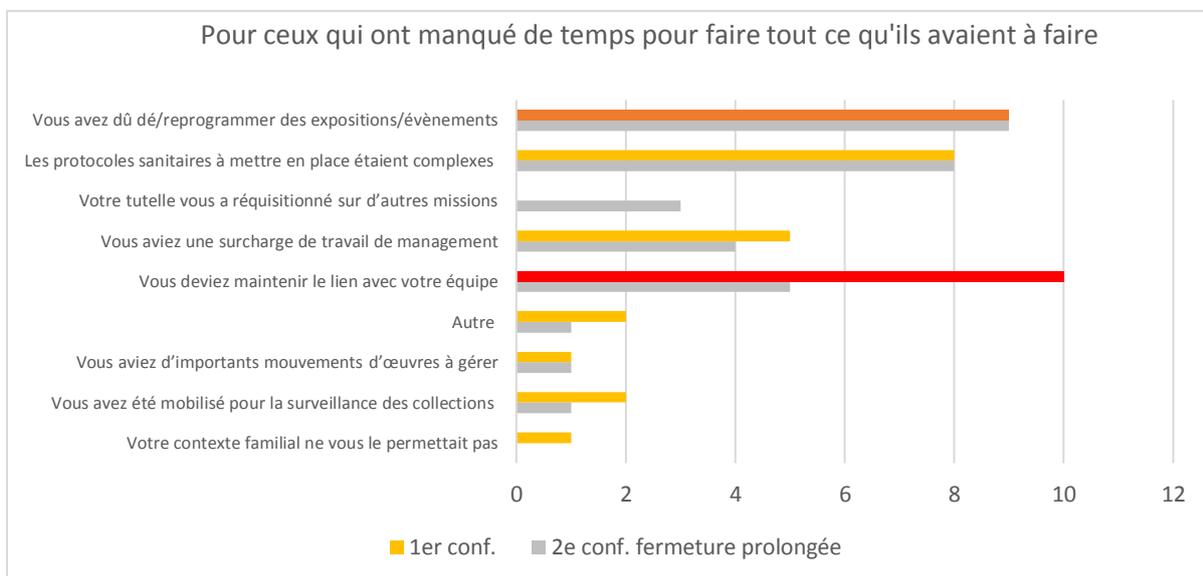


On constate cependant que les deux confinements n'ont pas été vécu de la même manière selon les personnes, variant selon plusieurs éléments.

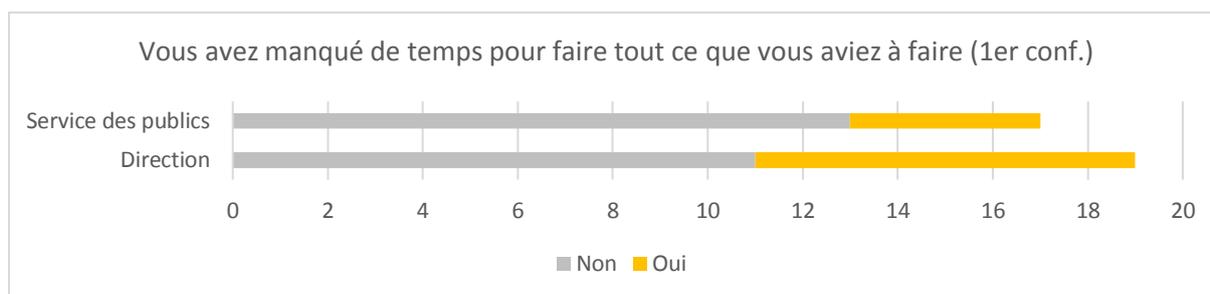
#### a) La nature des missions

Le sentiment de manquer de temps varie selon la situation professionnelle des répondants. Ceux qui avaient des charges de management ou des responsabilités de programmation ont été fortement mobilisés, notamment lors du premier confinement, pour maintenir le lien avec leurs équipes, déprogrammer et reprogrammer les manifestations ou expositions, etc. :

*« C'est une énorme surcharge de travail paradoxalement. Pas tant pour les mesures qui étaient à mettre en place, (...) mais parce que nous avons passé comme d'autres notre temps à annuler, reprogrammer, transformer, réannuler, reprogrammer, retransformer. Et au final moi en tant que cheffe de service, je me suis retrouvée avec une surcharge énorme de travail sur pratiquement 6 mois de l'année 2021 et je suis arrivée au bout de l'année complètement au bout de mes ressources, avec une exposition qu'il a fallu déprogrammer et reprogrammer, une autre qu'il a fallu différer d'un temps parce que nos élus n'ont pas souhaité l'annuler, enfin voilà. »*



Les réponses au questionnaire montrent ainsi que les répondants occupant des postes de direction ont été bien plus nombreux à ressentir ce manque de temps que ceux occupant des postes de médiation ou de direction intermédiaire au service des publics.



A l'inverse, les agents d'accueil ont pu se sentir isolés et inutiles, comme le soulignent de nombreux témoignages :

« Parce que même si on a mis pas mal de médiateurs et médiatrices en mode projet sur différentes choses, ils n'avaient pas suffisamment d'occupations pour être bien et on a vu des agents d'accueil revenir dans un état... même physique, pas très bon, voire des addictions. Enfin, voyez. Qui n'étaient pas allés chez le coiffeur depuis je ne sais pas combien de temps parce qu'ils étaient restés chez eux et restés chez eux tout seul. Enfin, il y avait eu des situations un peu compliquées. »

### b) La situation personnelle et familiale

La situation personnelle et familiale, quoiqu'elle n'apparaisse pas souvent avec les réponses au questionnaire, a fortement contribué à modeler la perception du temps des professionnels. La présence de jeunes enfants a par exemple été déterminante dans le ressenti du premier confinement, lorsque les écoles étaient fermées :

« Ça dépend pas mal des situations personnelles aussi. Parce que moi, sérieux, moi ça n'a jamais été aussi horrible, ce moment. Parce que moi le temps avec les enfants, c'était juste l'horreur. Alors qu'on était censés avoir plein de temps pour faire des trucs moi je n'ai jamais eu aussi peu de temps de toute ma vie. De devoir les gérer alors qu'on n'avait le droit de sortir qu'une heure par jour donc c'était des fauves en cage. On a le temps de rien en fait. »

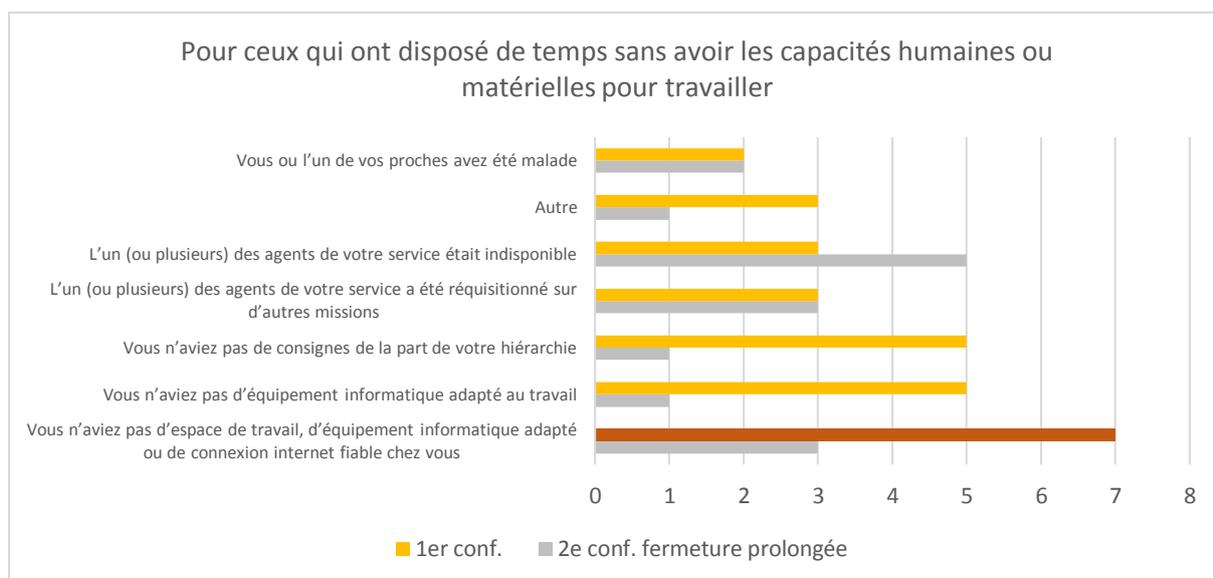
« Personnellement, j'ai très mal vécu le premier confinement. Ça a été très compliqué parce qu'en fait, on s'est retrouvés aussi... Personnellement, j'ai deux enfants qui étaient très jeunes aussi à l'époque et du coup avec un conjoint aussi qui lui devait télétravailler. Et donc du coup, on a été dans une situation où moi j'ai eu une charge mentale qui a quand même été assez lourde jusqu'à ce que finalement j'arrive à trouver une organisation. (...) Et là, moi, j'ai senti notamment sur les cadres de la direction, j'ai été une des rares à avoir des enfants en bas âge et en fait, à chaque fois qu'il y a eu des échanges avec les collègues, tous étaient ravis de ce temps mis à profit pour faire de la production scientifique, pour faire de la production d'écrit, pour continuer à avancer sur leur ouvrage, etc. Et moi, j'ai été complètement en décalage par rapport à ça. Je me suis sentie très incomprise aussi par ma direction. Et du coup, là-dessus, je n'ai pas du tout eu d'accompagnement de ma hiérarchie. »

« Donc l'essentiel de nos journées était quand même tourné vers l'école à la maison et du coup, on essayait de faire au mieux. J'ai fait mon calcul j'ai dû travailler environ 10h par semaine sur cette période-là au lieu de 39h donc ce n'est pas énorme. Mais c'était du temps décalé à partir de 21 h le soir ou le samedi. Enfin voilà, je faisais quand je pouvais puisque mon mari n'était pas complètement à la maison pendant ce temps-là. »

### c) La fracture numérique

On constate aussi que ceux qui ne disposaient pas de matériel informatique chez eux ou n'étaient pas à l'aise avec les usages d'internet ont été moins bien armés que les autres pour affronter les confinements :

« Je me suis rendue compte qu'il y avait une vraie inégalité face à l'outil numérique. D'une part il y avait une partie d'équipement. J'ai des agents qui n'ont pas internet chez eux parce qu'en fait ils ne l'utilisent pas chez eux et que le peu de choses qu'ils font sur internet ils le font au boulot ou après les heures de boulot. Et du coup il n'y avait même pas l'équipement nécessaire pour faire du télétravail, alors qu'il y a d'autres agents qui sont beaucoup plus jeunes, qui passent leur vie sur internet et pour qui c'était absolument une évidence de faire des Zoom, d'utiliser Skype, de se connecter au VPN pour accéder au serveur. »



#### d) La désorganisation des équipes

L'indisponibilité de certains de leurs collègues a également pesé, notamment lors du second confinement, lorsque le télétravail s'est généralisé.

#### e) Le soutien politique

Enfin, certains ont également pu se sentir isolés et inutiles lorsque le soutien politique de leur tutelle faisait défaut, comme le suggère la mention fréquente de l'absence de consignes de la part de la hiérarchie dans le graphique ci-dessus. C'est le seul facteur qui relève directement de la typologie des musées :

*« Déjà on avait la sensation qu'on était fermés parce qu'on était tout sauf essentiels, donc voilà. Moi c'est plutôt une période où je m'étais dit on va pouvoir en profiter pour faire du travail de fond dans le musée qui se verra quand on rouvrira et là on me disait mais non vous ne travaillez pas. Un travail de fond mais c'est quoi un travail de fond ? Donc chaque fois il fallait justifier notre existence. Ça, ça a été difficile. Pour les agents d'accueil ça a été terrible parce que... Après à un moment nos élus ont bien compris (...) On a réussi à faire entendre que c'était un moment où on avait envie de faire des choses dans le musée, d'avancer des dossiers de fond. Donc après les agents d'accueil ont pu être mis sur d'autres tâches, et puis après il a fallu préparer les réouvertures, enfin voilà. Mais pour nous ça a été très déstructurant en fait. »*

## B. LA CHRONOLOGIE DES TRANSFORMATIONS

### 1. LE RYTHME DES TRANSFORMATIONS

Un rapport de recherche sur les conséquences du confinement auprès des professionnels de la médiation paru en avril 2021<sup>60</sup> et mené entre le printemps et l'automne 2020, soit durant le premier confinement, montre bien que la crise n'a pas été vécu comme un continuum. Au sein même de ce premier confinement, les auteurs identifient deux phases bien distinctes, caractérisées chacune par des registres d'action différents.

Une phase 1 a été marquée par une crise administrative d'autant plus forte que les équipes étaient composées de personnels précaires ou sous-traitants. Les agents étaient mobilisés par l'accroissement des tâches de management pour gérer les statuts, les rémunérations, suspendre les recrutements, réorganiser les cahiers des charges, etc. N'ayant plus d'animation à réaliser, ils ont aussi réorienté leur travail sur des travaux de long terme (vision générale d'équipe, objectifs annuels) et ont commencé à prendre les outils numériques de communication professionnelle en main (dossiers partagés, visioconférence, etc.). On pensait encore qu'il s'agissait d'un phénomène unique et de cours terme.

<sup>60</sup> Jamila Al Khatib (CNAM), Audrey Doyen et Cindy Lebat (Métis) et Noémie Lozac-h-Vilain (Ecole de la Médiation), « Conséquences du confinement sur les pratiques et représentations professionnelles des médiateurs.trices », 21 avril 2021.

Une phase 2 a été caractérisée par la prise de conscience d'une crise de la médiation, avec la situation de confinement qui se prolongeait et le lien avec les publics qui se distendait. La surcharge de management étant passée et les outils numériques de travail étant apprivoisés, on a assisté à un « rush sur la conception de contenus et le passage d'une réflexion de fond (animations de la rentrée, etc.) à une production de médiations immédiatement accessibles. »<sup>61</sup>

Dans le cas d'une équipe non pérenne, on a annulé les interventions prévues, on a confié des missions de conception d'animation numériques à des prestataires extérieurs si on en avait les moyens financiers. On n'a pas hésité à franchir les frontières entre vie professionnelle et vie privée pour maintenir le lien avec les agents précaires. Dans le cas d'une équipe pérenne, les anciennes activités pédagogiques ont été mises à jour, les bilans annuels réalisés, les dossiers archivés. Puis on a conçu de nouvelles médiations, notamment numériques. De nouvelles compétences se sont développées en conception et en scénarisation, en outils de médiations numériques, en ingénierie culturelle. L'apprentissage s'est fait sur le tas, on a « bricolé ». La place des uns et des autres dans les équipes a parfois été redistribuée en fonction des compétences numériques. Parfois, on s'est improvisé formateur, partageant ses compétences numériques. Parallèlement, on a développé des compétences en management en distanciel. Une articulation inédite s'est réalisée avec les professionnels de la communication, lorsque le musée en disposait, pour la production de contenus numériques.

Quoique la plupart des témoins de notre enquête aient du mal à positionner précisément leurs actions dans le temps de la crise, on retrouve parfaitement l'enchaînement de ces deux phases de l'action lors du premier confinement. Les témoins interrogés n'étant pas tous des professionnels de la médiation mais aussi des agents de direction, le contenu des tâches varie un peu : le management y occupe une place importante, notamment avec la mise en place du télétravail. Des disparités apparaissent également entre les professionnels selon que leur établissement était déjà équipé en outils informatiques de travail à distance et en outils numériques de médiation (site internet, réseaux sociaux, matériel audiovisuel, etc.) ou pas et selon les compétences numériques des agents en place.

Quant au second confinement, il a démarré 6 mois après la fin du premier et, comme le reste de la population, les professionnels des musées étaient préparés :

*« En fait, quelque part, on était déjà rodés donc pour le deuxième confinement on est rentrés dans ce qu'on avait fait auparavant. On s'est remis en mode confinement. On savait ce qu'on avait à faire, comment est-ce qu'on pouvait le faire, etc. Donc les habitudes étaient déjà prises et ça s'est refait de manière assez naturelle et assez simple j'ai envie de dire. »*

*« On a su s'organiser. Il n'y a pas eu la même panique de mince il n'y a plus de public, qu'est-ce qu'on fait quand il n'y a plus de public au musée. Parce qu'on avait eu le temps pendant le premier confinement de se dire bon, en fait le musée ce n'est pas qu'une ouverture au public, ce n'est pas que la médiation. Il y a aussi du travail de préparation, du travail de réflexion. On peut prendre le temps de se poser sur les choses qu'on n'a jamais le temps de faire, etc. Donc ça, ça a été beaucoup plus rapide au 2e confinement. »*

Plus encore, pour les musées qui n'avaient pas eu les moyens techniques de rester visibles ou de proposer des offres de médiations numériques lors du premier confinement, les choses avaient parfois évolué favorablement grâce à l'accompagnement de leurs tutelles :

*« Ça c'était par rapport aux outils numériques, qu'on a pu commencer à développer un peu lors du deuxième confinement puisque là on avait enfin une page Facebook que nous appelions de nos vœux depuis quelques années. (...) Et puis maintenant que nous avons un site internet tout nouveau tout beau, nous allons pouvoir mettre également ce genre de choses dessus pour les faire connaître. »*

Cette seconde période de fermeture des musées se présente donc, du point de vue de la médiation, comme un prolongement de la phase 2 du premier confinement, avec une standardisation des contenus produits pour la communication et la médiation en distanciel. Elle se caractérise cependant par la possibilité nouvelle, pour les professionnels, de se déplacer, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives comme la médiation hors les murs ou des visites guidées filmées en salle d'exposition.

Par contre, du point de vue du management, les choses ont pu au contraire se compliquer davantage avec la gestion des disparités de télétravail entre les agents puisque les déplacements sur les lieux

---

<sup>61</sup> *Ibidem*, pp. 17-18.

professionnels devenaient permis. Par ailleurs, la mise en place des protocoles sanitaires pour la réouverture projetée des musées à l'été 2021 a largement occupé les esprits.

La fermeture prolongée des musées décidée par le gouvernement à la fin du second confinement ouvre moins une nouvelle phase dans les registres d'action de cette seconde fermeture, qu'un questionnement profond sur les missions fondamentales des musées perçus comme non essentiels<sup>62</sup>.

## 2. PREMIER CONFINEMENT, PHASE 1

### a) La crise administrative

Passé le cap de la stupeur, il a fallu annuler les commandes de prestations, déprogrammer les manifestations et, surtout, informer les agents :

*« La direction générale du département s'est beaucoup adressée régulièrement à l'ensemble des agents donc il n'y avait pas forcément besoin de passer par la hiérarchie pour avoir les informations. Par contre, il y avait quand même de ma part un partage et de réponses aux questions, notamment d'inquiétudes. Je pense notamment à cette question du maintien de salaire sur les weekends pour les agents d'accueil, sur la gestion des congés et enfin voilà, il y a eu sur des questions vraiment managériales, mais de situations individuelles, là-dessus j'étais assez présente aussi. »*

*« En fait moi avec mes chefs de service et mes programmeurs on continuait à se voir virtuellement une fois par semaine comme on se voyait en réunion d'équipe pour dire où on en était. C'était souvent le mardi parce que le lundi soir on avait le mail du président du Louvre qui nous disait où on en était et qui remontait le moral des troupes pour nous dire ce qui nous attendait, ce qu'on allait faire sur tous les sujets. Il nous tenait au courant sur comment les œuvres étaient reparties et revenues etc. Donc le mardi matin au début qui était très budgétaire pour faire les services fait pour les entreprises, pour ne pas qu'elles tirent trop la langue, et puis annuler les spectacles où les venues d'artistes, ou justement se dire comment on peut les re déplacer ou pas. Et puis après, à partir du moment où tout le monde a été équipé, on a fait une réunion de sous-direction avec tout le monde (...) Et en fait sur une équipe de 9 permanents plus 5 médiateurs, ils ont été 12-13 quand même à bosser sur le volontariat. Ça faisait partie de leur travail mais sans obligation. »*

Pour les établissements faisant travailler des médiateurs externes, non statutaires ou non-salariés, l'urgence a été de décider de leur traitement. On soulignera à ce propos que le sort de ces agents précaires n'a pas fait l'objet d'un accompagnement par l'Etat mais a été laissé à la discrétion de chaque tutelle, voire de chaque établissement :

*« Alors les deux tiers sont salariés de la Réunion des Musées Nationaux. (...) Donc eux sont salariés de l'EPIC, donc ils ont bénéficié de leur salaire sans soucis. Après je reviendrai sur comment on les a fait bosser. Par ailleurs les autres médiateurs, donc dans la vingtaine, il y en a cinq qui sont mensualisés à 40 ou 60% d'un temps plein et les autres sont payés à la vacation. Donc tu bosses tu manges, tu ne bosses pas tu ne manges pas. Donc nous ce qu'on a décidé de faire quand on nous a prévenus, parce que nous avons eu la chance d'être prévenus jeudi matin et l'annonce avait été faite le vendredi midi ce qui est quand même un avantage, on a commencé à déprogrammer des tas de choses et on a décidé que tous les ateliers et les visites qui était validés dans leur planning allaient leur être payé et vu que l'on marche par semestre ils ont eu au moins leur rémunération qui était actée sur ce semestre. (...) Et parallèlement à ça, ceux qui avait envie de travailler en plus, parce qu'après en fonction de tes problématiques personnelles diverses et variées tous n'ont pas accepté le truc, on a proposé la création de tutos en ligne. Donc on leur a fait des commandes en fait, aux gens qui étaient sous contrat avec nous et aussi aux conférenciers de la RMN. »*

*« Alors là on a raccroché les vacataires. C'est les vacataires qui ont assuré ces missions-là, beaucoup parce qu'en 2020 on n'avait plus qu'une seule vacataire et on a eu la problématique aussi, pas de vacation pas d'aide publique avec la question de la rémunération. Donc il y avait aussi un enjeu humain et social. Ce n'est pas possible de laisser encore une personne en... On a trouvé des solutions en 2020. Les élus ont apporté des solutions pour que la personne soit rémunérée en avril mai et juin. »*

La déprogrammation/reprogrammation d'exposition ou de manifestation a également immédiatement mobilisé les équipes :

*« Moi je sais que j'ai passé beaucoup de temps à reprogrammer. Détricoter la programmation pour reprogrammer. (...) Début mars 2020, on avait joyeusement réussi à avoir une programmation, pour la toute première fois depuis l'histoire du musée, d'avoir tous les éléments, d'avoir le programme totalement imprimé. Il avait été disposé lors des Rencontres du tourisme tout début mars. Et puis voilà, ce qui fait que la direction de la communication, il y avait un petit agenda au milieu, donc on arrachait l'agenda, on remettait un nouvel agenda avec un petit macaron devant avec C'est le nouveau programme remis à jour. Donc en équipe on a passé beaucoup de temps à faire cette manipulation, pour éviter de jeter tout simplement les programmes parce que l'agenda au milieu n'était plus à jour. Plus le temps de diffusion donc c'est vrai qu'on a passé beaucoup de temps mais tout le monde s'y est mis. »*

---

<sup>62</sup> Voir Chapitre 1, A, 2.

Tableau 2: Programmation/déprogrammation du musée Joseph Déchelette en mars-mai 2020<sup>63</sup>

Événements / Date initiale	Nouveau statut
Nuit des musées	Reporté au 14 novembre 2020 avec une refonte de la programmation et un report des événements initialement prévus en mai 2021
Les Inouïs de Frédéric Vassel (avec le Conservatoire de Roannais Agglomération) / 3 – 10 juin 2020	Reprogrammé en mai 2021
Le Prix Joseph Déchelette / 19 juin	Reporté à l'automne autour de la Nuit des Musées
Les Journées Nationales de l'Archéologie / 20 juin	Programmation reportée à l'automne autour de la Nuit des Musées
Fête de la Musique / 20 juin	Annulée. Partenariat avec le conservatoire reporté sur les JEP 2020.
Conférence Art et nouvelles technologies En partenariat avec l'A2MR / 19 mars	Reportée au jeudi 24 septembre
Soirée Court-métrage / 22 avril	En attente du retour de l'Espace Renoir
Rencontre avec Adriaan Lokman + Visite du Fablab / 22 avril	Rencontre avec Adriaan Lokman est reportée lors des JEP. La visite du Fablab est annulée.
Stage avec Bruno Bouchard, vacances en famille	Annulé.

Parallèlement, pour certains musées n'étant pas équipés d'outils informatiques de travail à distance, le management des équipes s'est réduit à maintenir une communication avec les agents :

*« Une expérience négative, c'était le fait justement qu'il n'y ait pas de télétravail. C'était le fait que tout le monde n'avait pas d'ordinateur connecté. On est partis tous comme ça avec chacun les ordi qu'ils avaient. Ils ont fait surtout avec leur ordi portable perso ou leur ordi fixe perso et du coup c'était plus compliqué pour ceux qui n'avaient pas d'ordinateur, rien pour rester connectés avec nous. Donc il y en a certains que j'appelais. J'ai appelé une fois par semaine quelques collègues. (...) J'ai fait des réunions avec mes collaborateurs les plus proches, avec le Co-Dir et avec ceux qui le pouvaient. Par contre les chefs d'équipes avec leurs équipes ce n'était pas du tout simple. Eux ils n'ont pas forcément fait de réunion. De toutes façons ils n'étaient pas en télétravail. Par contre le 2<sup>e</sup> confinement oui. Là, ça s'est beaucoup plus structuré. Chacun a gardé un rythme de travail le plus proche de la réalité possible. »*

Cependant, cette communication a parfois été très qualitative, soudant les équipes et brouillant les frontières entre vie professionnelle et vie privée :

*« Alors une expérience positive en management je pense, c'est d'avoir quand même réussi à souder l'équipe, à continuer à avoir maintenir un lien. Notamment sur le premier confinement 2020 où du coup, on a vécu cet événement assez exceptionnel qui nous a tous complètement déstabilisés. Mais avec du coup malgré tout une expérience commune, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu de disparités sur les traitements par rapport à aux agents, à savoir ceux qui devaient venir pas venir, ce qui n'était plus le cas après, en 2021. Et du coup, voilà, cet événement qui nous a tous secoués en même temps et pour lequel il a fallu se réinventer et parfois utiliser aussi des outils du privé, je pense notamment les réseaux sociaux Messenger, etc. qui m'a permis moi, de maintenir le lien avec mon équipe et de pouvoir avoir des visios régulières avec l'ensemble de mes agents, à la fois pour partager, savoir comment ils allaient et pouvoir aussi assurer la continuité de service qui nous était malgré tout demandée sur les projets et sur les dossiers à faire avancer. »*

*« Lors du premier confinement, parce qu'en fait on est un peu partis en vrac du jour au lendemain de notre lieu de travail, il n'y a eu aucune... comme je disais il n'y avait pas de télétravail, en fait, mis en place par la collectivité, ni au démarrage ni entre temps. Donc vraiment, l'entière du premier confinement on l'a faite chez nous et en nous disant faites au mieux, faites au mieux avec vos outils personnels, etc. Donc effectivement, on a fait au mieux mais surtout, comme je disais, on a maintenu un lien très fort pendant tout le confinement. Limite on ne s'était jamais autant appelés. Enfin on ne s'appelle jamais puisqu'on se voit tous les jours mais on a eu un lien hebdomadaire d'un point de vue professionnel et il y a même eu des liens quotidiens. C'est à dire que moi, là on touche au professionnel et au personnel en même temps du coup, parce que c'est une période un peu spéciale, moi j'avais fait un jeu que je faisais par sms pour ma famille et mes amis et du coup j'avais inclus mes collègues, où je construisais des tableaux célèbres en Playmobil et je les envoyais par texto et les gens devaient deviner de quoi il s'agissait. Et du coup je l'envoyais à mes collègues et en fait on s'écrivait tous les jours un petit texto, voilà. Un petit échange, plus ces appels téléphoniques et finalement c'était humainement très chouette de créer, d'être aussi à l'aise sur un terrain tant professionnel que personnel. Alors je n'en doutais pas parce que ça se passe extrêmement bien dans mon équipe depuis longtemps, mais cette période un peu particulière renforce ces aspects- là. »*

Par contre, si la communication entre les professionnels directement liés au sein d'un service ou un d'un petit établissement a pu s'organiser rapidement, la communication transversale entre services ou entre établissements muséaux d'une même tutelle a parfois été totalement interrompue :

*« On a un Co-dir et un point pour les onze musées de façon mensuelle, et en fait durant les trois mois de fermeture, on n'a pas eu un seul Co-dir. Donc du coup, nous, on a gardé le lien entre chefs de service de façon parfois informelle, voilà, parce qu'on a un outil, on a Skype Entreprise et du coup on a réussi à maintenir un peu les liens comme ça. Mais il n'y a pas eu, et ça, ça a été assez étonnant, il n'y a pas eu d'organisation de Co-dir alors que c'était beaucoup le cas sur le deuxième confinement, mais sur le premier pas du tout, pas d'organisation, pas de réunion plénière, etc. »*

<sup>63</sup> Documents internes du musée.

## b) La mise en place du télétravail

Comment on l'a vu précédemment<sup>64</sup>, le télétravail a été mis en place largement durant la crise et, pour la plupart des musées concernés, dès le premier confinement.

Figure 2 : Les mesures d'incitation au télétravail en 2021<sup>65</sup>



### *Une mise en place différenciée selon les tutelles*

On a observé cependant une mise en place du télétravail variable selon les établissements. Certains étaient déjà équipés du matériel nécessaire tandis que d'autres ont été rapidement équipés. Parallèlement, nombre des agents habitués à travailler avec l'écrit étaient personnellement équipés. Ils ont été rapidement opérationnels en distanciel :

*« Pas tout de suite mais ça s'est fait quand même relativement rapidement. Ça a pris un mois et demi deux mois, mais bon, je pense qu'aussi, que ce soit les personnels de médiation ou de conservation, on avait tous chez soi du matériel informatique parce qu'on est des gens qui travaillons avec l'écrit, avec l'image et on s'était doté alors que les agents n'ont pas la même peut être appétence ou n'ont pas les mêmes usages de l'informatique, on va dire. Voilà donc. Et puis, assez rapidement, la collectivité quand même a doté parce qu'il a fallu aussi doter, adapter pour la direction des usages numériques la DUN adapter des dispositifs comme Pulse, des outils de connexion comme Pulse Secure, etc. »*

A l'inverse, une minorité de musées n'étaient pas équipés et ne l'ont pas été non plus durant ce premier confinement (voire même après la crise), par manque de moyens humains et financiers de leur tutelle :

*« Il y a eu clairement un frein du service informatique qui ne souhaitait pas mettre le doigt dans cet engrenage-là. Le chef du service informatique me ferait sans doute les gros yeux mais je pense que, clairement, c'est sa pensée parce qu'ils n'étaient pas suffisamment nombreux pour assumer la maintenance qu'il pouvait y avoir derrière tout ça. Déjà, acheter des ordinateurs portables, puis les confier à des agents c'était je pense pour eux énormissime et donc ils ont freiné des 4 fers et donc du coup il n'y a jamais eu aucun télétravail à la ville. »*

Pour les établissements non équipés, c'est le matériel privé des agents qui a pu servir de médium :

*« On n'a utilisé que nos... sauf pour les visios sur Messenger ou les agents utilisaient leur téléphone sur le premier confinement, et ensuite on a effectivement... Souvent les agents d'accueil qui étaient en AEA, ne disposaient pas d'ordinateur donc on était sur Messenger toujours parce que c'était le seul moyen pour se retrouver en visio, pour avoir notre réunion hebdomadaire et ensuite, du coup, il y a eu la possibilité donnée par le Département de partir avec son poste fixe. J'ai une agent qui a effectivement récupéré son ordinateur fixe et qui l'a installé chez elle et qui, lorsqu'elle venait travailler ici, travaillait sur un autre poste. »*

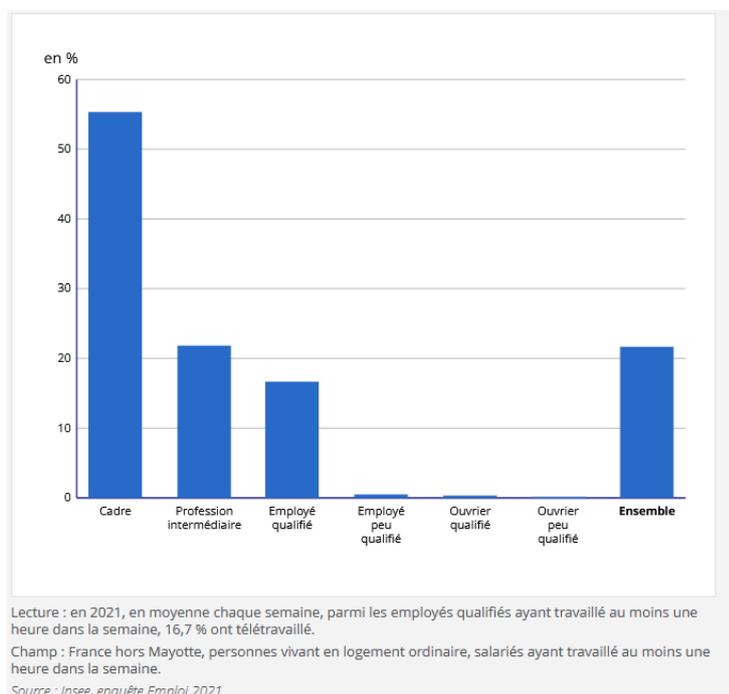
Cet usage du matériel privé, témoignant d'une volonté de travailler malgré l'absence de moyens, s'est parfois retourné contre les agents :

<sup>64</sup>Voir chapitre 1, A, 3, a.

<sup>65</sup> Yves Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », Insee Focus, 9 mars 2022 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6209490>)

« Et là, il y a eu quand même un cafouillage énorme en termes de reconnaissance du travail fait par la ville. C'est que quand on est revenus, ils nous ont laissés entendre qu'on n'avait pas travaillé. Qu'à partir du moment où on n'avait pas d'ordinateur fourni par la ville, sauf que personne n'en avait, on n'avait pas télétravaillé. »

Figure 3: Télétravail selon la catégorie socioprofessionnelle



### Une réorganisation du travail

Ceux pour lesquels ce passage au télétravail a été facilité ont rapidement restructuré leur temps de travail, instaurant des temps formels de coordination et des temps informels d'échanges :

« Donc on a découvert aussi les visios. En tout cas pour toute l'équipe s'était une mise en marche de ça. La messagerie Teams aussi, qui est avec Outlook. Ce sont des logiciels qu'on utilise par la collectivité donc on a utilisé plus fortement ça. C'est vraiment rentré dans nos quotidiens. (...) On avait aussi des discussions un petit peu plus sectorielles pour la médiation, pour tel sujet, pour ci, pour ça, pour les réunions de service. Ou si on voulait partager des choses on avait un canal général où on mettait des trucs rigolos. Les exemples, plus pour le 2e confinement mais ça a commencé pour le premier, vers 4/5h pour l'heure du goûter on parlait tous de chocolat, histoire de se consoler... C'était une façon de partager un peu ça et de se dire, même si on s'est parlé ce matin, là sur la fin de journée on partage aussi nos ressentis, comment ça s'est passé aujourd'hui. »

Cependant, certains agents, notamment les agents d'accueil ou les agents techniques, se sont retrouvés exclus de cette nouvelle organisation du travail :

« Ce qui a été mis en place immédiatement, c'est l'organisation du télétravail pour les agents pour lesquels s'était possible. **On a un collègue qui a été mis dans une sorte de repos Covid parce que lui c'était l'agent technique donc lui, télétravailler, ce n'était absolument pas possible.** Donc lui a été assez durement impacté aussi parce que ce n'est pas quelqu'un qui reste facilement en place. Ensuite ça a été de donner, de faire une liste de tous les sujets qu'on pouvait traiter et qui étaient sur le feu, de tout ce qu'on pouvait faire en télétravail et puis de s'organiser, de se coordonner pour pouvoir les mettre en place. »

« En fait, on l'a fait en fonction des missions des agents, c'est-à-dire ce qui était télétravaillable est devenu très vite télétravail. Je crois que, à partir de quand on a été confiné en mars avril, toutes les personnes qui étaient équipées déjà d'ordinateurs et autres sont rentrées pour télétravailler, donc en intensif tous les jours avec ce qu'on a tous connu avec un entremêlement de vie privée et de vie professionnelle. Avec les enfants à la maison ou pas, c'était compliqué pour tout le monde. Par contre, en fait, il y avait une partie aussi des personnes qui n'avaient pas l'équipement nécessaire. Elles ont dû bricoler pour faire ce qu'elles pouvaient avec un téléphone perso ou un ordinateur, perso ou pas. C'était un peu compliqué à mettre en place le temps d'équiper une collectivité de 9200 agents. Et puis il y a ceux, du coup, qui se sont retrouvés très vite au chômage technique sans télétravailler, parce qu'avec des missions qui ne sont pas télétravaillables, le face public, l'accueil, etc. »

Même pour certains agents correctement équipés et non exclus de cette nouvelle organisation du travail, le télétravail a pu les mettre en difficulté car ils n'avaient pas l'habitude de travailler en autonomie :

« Le premier confinement a été plutôt très mal vécu. Les agents n'étaient pas prêts à travailler comme ça en autonomie, à rebasculer complètement leurs missions. Parce que chez nous on est une toute petite équipe donc en fait il y a beaucoup de travail en présence. Les médiateurs font beaucoup de médiation, ils reçoivent beaucoup beaucoup les groupes. Là ça s'est

arrêté du jour au lendemain du coup ils ont commencé par se dire mais qu'est-ce qu'on fait. Quand tout le quotidien s'arrête et qu'il faut repenser les missions, ça a été très difficile. Ils s'y sont mis mais je sais que ça a été fait pour tout le monde dans la douleur. »

Du côté des managers, ce passage non accompagné au télétravail a également pu générer des difficultés inédites de management, questionnant les modalités habituelles de contrôle du travail des agents :

« Vu que j'encadrerais les encadrants, ce que je retiens aussi de cette période c'est que pour eux ça a été souvent difficile parce que (...) ça les a forcés aussi à adapter leur management, leur manière de travailler avec les gens. **Ceux qui sont un peu autocrates, qui vérifient tout tout le temps, à distance c'est beaucoup plus dur.** Et parfois ça a été un peu raide pour eux et parfois de ce un peu trop gros mélange que faisait leur équipe entre leurs difficultés personnelles et le travail, que tu as déjà au quotidien mais là c'était renforcé par la situation. Ils ne se sont pas perdus, on a tous été très vigilants les uns par rapport aux autres mais on a bien vu d'autres collègues encadrants qui s'étaient complètement englués dans soit le fait de nier complètement le facteur personnel de la situation parce que tu ne peux quand même pas le nier mais en restant toujours à distance comme tu arrives à peu près à le faire dans un monde normal quoi. Et là on a traversé un truc qui n'était pas normal donc tes appuis ce n'était plus tout à fait les mêmes. Et là pour le coup il n'y a eu, ça c'est clair, aucun accompagnement dans l'instant t ni de la DRH ni de la super hiérarchie. C'était un peu on va dire à la volonté des gens et aussi de leur facilité de travailler en commun. »

« On a une directrice qui a tellement mal vécu ce moment parce qu'elle est un peu mégalo et qu'elle veut toujours tout contrôler en permanence il faut toujours qu'elle soit partout. Elle faisait parfois des réunions qui duraient 6 heures d'affilée parce qu'en fait il fallait qu'elle comble le vide. Je t'avoue que de temps en temps je pliais mon linge. »

« **Tu as aussi des agents qui ont du mal à faire du reporting** parce qu'ils ont un caractère très perso ou parce qu'ils ne savent pas le faire. Parce que tu as des gens où tu arrives à avoir du reporting juste parce que tu passes la tête dans leur bureau ou parce qu'ils te voient. »

### c) Le démarrage d'un travail de fond

La crise étant encore perçue comme passagère, les professionnels qui étaient aptes à travailler en autonomie en ont profité pour avancer sur leurs dossiers administratifs, leurs bilans annuels, mettre à plat leurs offres de médiation, travailler leurs projets de labellisations, etc. :

« On a travaillé chacune sur notre partie sur le bilan de l'année 2019 puisque du coup c'est toujours un truc qu'on pond très tardivement dans l'année. On a toujours du mal à le sortir parce qu'on est toujours happées par le quotidien. Donc là, pour une fois, on l'a fait sereinement. Et puis je ne sais plus. Mon autre collègue, je sais qu'elle a fait des choses mais c'était un peu plus compliqué parce qu'elle n'avait pas un ordinateur performant chez elle, mais pareil. On a toutes fait des choses de fond. (...) elle a aussi travaillé sur les dossiers pédagogiques, fait le suivie de toutes les annulations de la programmation culturelle, finaliser un projet pédagogique appelé Parcours culturels thononnais, suivi le recrutement des saisonniers dont tri des CV, etc. »

« Il fallait qu'on refasse des livrets pédagogiques pour la visite libre du musée et du site, pouvoir être en mesure d'avoir un document de base pour le transmettre à un graphiste. Avoir un document qui soit un peu moins bricolé, plus qualitatif en tout cas que ce qu'on avait auparavant. (...) On a pu déposer un appel à projet pour un accueil en itinérance où j'ai beaucoup travaillé dessus. C'est moi qui ai fait tout le travail de création et de dépôt de dossier. Donc ça, j'ai eu le temps, l'opportunité d'avoir le temps sur des plages assez longues en fait pour pouvoir l'écrire, le réaliser. Pour moi aussi c'était une première, ce type de dossier. J'ai eu la chance de pouvoir faire ça tranquillement. (...) Après le rythme de travail était un peu ralenti. On a essayé d'avancer, de faire la liste et un état de lieux sur les questions de labellisations, cibler un peu les labels qu'on pouvait viser et voir ce qui manquait pour les réaliser. Il y avait la marque qualité touriste, le label Accueil vélo. Depuis on l'a obtenu grâce au travail qui avait été fait auparavant. »

D'autres ont fait de la prospection :

« Il faut quand même avoir aussi une vie en dehors du musée pour nourrir la vie au musée. »

« Tous les dossiers actifs ont été laissés tombés parce qu'on n'avait pas accès au serveur, à rien du tout et donc on s'est auto mis en place des missions de prospection, d'études de fond. Moi j'en ai profité pour faire une prospection de tous les musées français de villes équivalentes pour faire des comparatifs en termes d'outils de communication, de surface d'exposition, de nombre d'objets exposés, de conditions de conservation. J'avais balayé plein de choses, j'avais envoyé un questionnaire à l'ensemble de ces musées, etc. Donc je n'ai pas perdu mon temps, ça a été un moment, au final, même si je n'ai pas beaucoup travaillé, j'ai fait un truc que je n'aurais jamais pu faire en temps normal. »

Du rangement, de la classification :

« Le pôle collection, ils ont revu tous leurs documents administratifs. Il y a 600 fiches qui ont été mises à jour, avec l'apport de catalogues. Ils ont beaucoup travaillé sur les catalogues. Un travail de réflexion a été entamé sur le répertoire des personnes, collectivités, sur les donateurs. Ils ont refait tout le Thésaurus de la base et ils ont versé plus de 2350 photos qui ont été renommées, reliées aux fiches intégrées à la base. C'est énorme en fait parce qu'on avait une base où il n'y avait pas les photos. Donc il y a un travail assez important qui a été mené. Et après Laure a fait aussi un travail de recherche sur les articles concernant les dons au musée entre 1865 et 1943. Et après ils ont fait aussi un contrôle de qualité sur la numérisation qui avait été engagée sur près de 250 exemplaires. On a une bibliothèque aussi donc il y a eu le travail rétroactif sur les bases.

*Donc ils ont fait aussi un travail assez conséquent. Et c'est la même chose, elle aussi le temps s'est arrêté. Plus de possibilité d'être auprès des œuvres, plus de possibilité de monter des expositions. Donc du coup tout le travail de fond qui était en souffrance depuis 20 ans a été fait. Parce que ce n'est pas exagéré de dire que sur certains dossiers au niveau des collections il y a 20 ans de retard quoi. Pas tout le travail mais cela a engagé une démarche. Cela s'est poursuivi par la suite sur la refonte du système de classement des dossiers d'œuvre. »*

Certains ont même finalisé des travaux importants sur leurs collections :

*« Le premier confinement nous a permis de, même le deuxième en fait, d'avancer, notamment sur le traitement de la collection 3D et de pouvoir anticiper le lancement d'une collecte participative qu'on avait au départ prévisionnée pour 2022. Et finalement, avec le temps dédié aux collections, parce que ça a vraiment été un temps dédié aux collections, avec une mobilisation de l'équipe, on a pu finir beaucoup plus tôt ce traitement et ce récolement de la collection d'objets 3D. Et donc, du coup, d'identifier beaucoup plus vite les lacunes de notre collection et donc de pouvoir lancer beaucoup plus rapidement cette collecte participative. »*

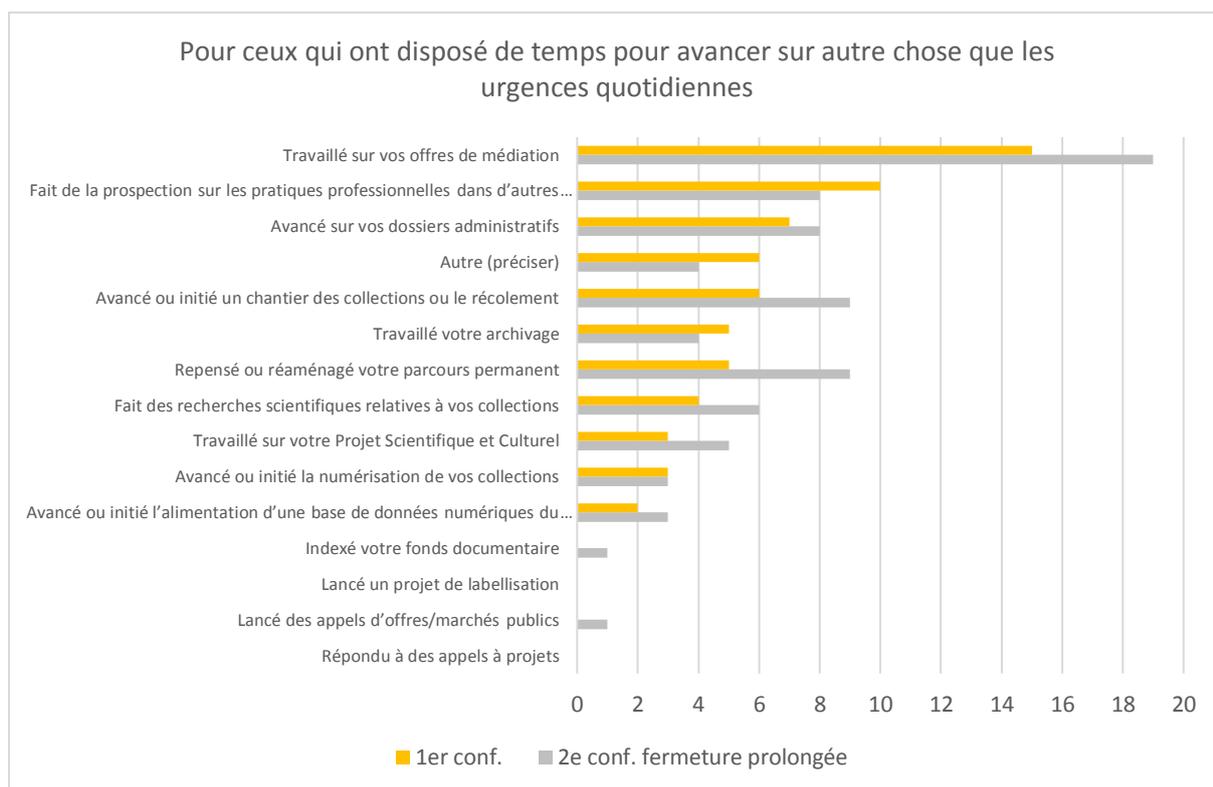
Ou créé des outils virtuels de formation pour leurs agents :

*« En tout cas au Louvre, pendant longtemps, quand on entrait comme agent de surveillance de salle, on te disait tu ne t'adresses que quand il enfreint le règlement de visite. Tu vois ça te pose un peu la relation. Il fallait donc qu'on rééquilibre un petit peu ça en partant du besoin des visiteurs. Et puis on a beaucoup travaillé avec tout ça en distanciel sur comment tu peux à la fois comprendre quand est-ce que les gens commencent à en avoir assez que tu leur parles, de comprendre aussi comment te débarrasser avec élégance de quelqu'un qui du coup te trouvant sympathique te demande alors quel restaurant est bien dans le quartier, le spectacle il est bien enfin bref et du coup on a créé un jeu de plateau. On est un peu dingue. Un jeu de plateau virtuel sur lequel on faisait jouer les chargés d'accueil. Ça c'était nouveau et du coup, après le service formation, le Louvre se l'est réappropriée. On l'a édité en interne pas comme un vrai jeu de plateau Monopoly mais en usage interne exclusivement. Mais du coup maintenant, sur les pratiques de l'accueil qui est une formation obligatoire que chaque personne doit faire quand elle arrive au musée face public, ils l'utilisent en fait. »*

Les réponses au questionnaire font apparaître quatre grands ensembles de chantiers sur lesquels les professionnels ont avancé et réfléchi lors des deux confinements : les offres de médiation, évidemment, avec le développement puis, comme on le verra<sup>66</sup>, la standardisation d'offres virtuelles ou hors les murs ; les dossiers administratifs ; les récolements ou les chantiers de collection ; le réaménagement des parcours permanents. Enfin, la prospection sur les pratiques professionnelles d'autres musées a également occupé une place importante dans ces nouveaux usages du temps.

---

<sup>66</sup> Voir Chapitre 2, B, 3.



Comme on peut le constater à la lecture du graphique ci-dessus, la plupart des actions ont été davantage menées durant le second confinement et la fermeture prolongée des musées.

### 3. PREMIER CONFINEMENT, PHASE 2

#### a) Le « rush »

Pour les musées qui en avaient les moyens - ceux étant déjà équipés avant la crise ou bien ayant été rapidement équipés en matériel informatique -, c'est effectivement à un « rush » sur la production de contenus, essentiellement numériques, que l'on a assisté lors du premier confinement, quand les professionnels ont compris que la fermeture des musées allait probablement durer. La crise administrative était passée, les outils du télétravail étaient en place, les publics s'éloignaient. Nous verrons<sup>67</sup> que la diversité des contenus produits est importante. Tous ces contenus étaient diffusés via les réseaux sociaux, dont le nombre d'abonnés pour les musées a parfois explosé :

*« C'est moi en tant que manager qui avait ce rôle de pivot, de trait-d'union et le confinement, le télétravail rebrassent complètement les cartes puisque les missions des médiatrices, c'est d'être face au public, d'animer des ateliers, de porter des cours de pratiques artistiques, ce qui fait en fait 80% de leur activité, ceci disparaît et on doit se reconstruire complètement. **Qu'est-ce qu'on fait ? On n'a plus de public, on n'a plus de lieu d'accueil, maintenant qu'est-ce qu'on fait pour rester visibles, pour rester actifs ? Et on s'est très vite embarqués dans l'idée de produire beaucoup de contenu**, en se disant les gens sont chez eux, ils sont confinés et c'est un moment où ils peuvent être plus réceptifs, plus curieux, plus ouverts à différentes choses qui peuvent se faire au niveau culturel. En fait qu'ils sont plus en recherche de distractions, de loisirs, de découvertes. Du coup ça nous a amenés à créer des Défis dessins. Donc là par exemple ces Défis dessin c'était vraiment travaillé... »*

*« Le premier confinement était très strict donc il n'y avait personne sur place. Il fallut que le régisseur des collections se batte pour avoir le droit de venir une fois par semaine vérifier que le musée n'avait pas pris l'eau et que tout se passait bien parce qu'on lui avait interdit absolument de venir. Alors qu'il venait en voiture et qu'une fois sur place il était seul et qu'il n'y avait qu'un risque minime de quoi que ce soit. Du coup tout le travail qui aurait pu être fait sur les collections s'est arrêté net et du coup il n'y avait plus, comme dans beaucoup de musées, que le numérique qui était le seul moyen de faire vivre encore le musée. Et donc effectivement toute l'équipe s'est un peu mise à produire du contenu pour la personne qui habituellement fait un peu la com' mais qui fait beaucoup la médiation numérique parce que chez nous il n'y a pas vraiment de com' dans la mesure où on n'a pas les moyens pour se payer des plaquettes, des flyers etc. Donc on fait tout par les réseaux sociaux, par Facebook, tout passe par là. Et comme la personne qui fait ça c'est quelqu'un qui est plus médiatrice que chargée de communication, ben elle a vraiment pris un axe de faire de la com' en faisant en fait du contenu de médiation numérique. Et*

<sup>67</sup> Voir Chapitre 3, B, 2.

du coup d'un seul coup tout le monde s'est mis à lui fournir du contenu, à dire on pourrait parler de ci, on pourrait parler de ça. Moi j'ai tel dossier qui est en cours, je te fais un texte, on va parler de tel objet de collection, etc. Donc **on a eu nous une hausse alors à notre petite échelle de tous nos abonnés Instagram, Twitter, Facebook, etc.** due à un contenu qui était vraiment très très présent. On avait tous les jours des choses qui étaient publiées et tout le monde contribuait à ça. »

« Pendant tout le premier confinement, on a fait les chroniques des mémoires des archéologues du site. Ensuite on a fait un peu une revue des collections avec la chargée des collections et la médiation. On a pu comme ça publier sur Facebook une grande partie de notre collection avec des explications. On a pu publier tout le site, ce que c'était que notre site, quasiment toutes les maisons du site, donc ça c'était intéressant. On ne l'avait jamais fait. Et puis on a fait une vidéo, plusieurs vidéos sur les collections, un peu sur le ton décalé. Ça s'appelait Musée au logis. C'était sympa, c'est un collègue avec ce qu'il avait chez lui, il a fait les vidéos et c'est le collègue qui s'occupait des vidéos qui a créé toute la vidéo au final et puis après c'est la com' qui l'a mise sur les réseaux. Voilà, c'est essentiellement ce qu'on a fait. Ça a plutôt bien marché et pour nous c'était nouveau aussi de faire cette visite virtuelle de l'expo. C'était après le premier confinement donc je pense que ça a fonctionné aussi. »

## b) Le développement de la transversalité

Cette production pléthorique de contenu en distanciel a souvent suscité des coopérations inédites entre les agents, notamment dans les structures de grande taille ou de taille moyenne présentant des organigrammes structurés en différents services. En effet, dans les petites structures, la transversalité était probablement déjà de mise dans la plupart des cas<sup>68</sup>.

### *Entre la médiation et la communication*

Les témoignages relatent essentiellement des expériences de coopérations nouvelles entre les professionnels de la médiation et de la communication. Les agents ont appris à se connaître et à travailler ensemble :

« **C'étaient des équipes projets qui ont permis aux médiatrices et à la chargée de projet de communication de travailler main dans la main** et tous les documents de communication, toutes les choses qu'on a produites c'était un travail d'équipe, chacun intervenant avec son domaine de compétence et aussi sa sensibilité artistique. Donc il y a eu les Défis dessin. Dans le tableau vous verrez un en fait plusieurs. Il y a eu les vidéos aussi qui ont permis un travail sur les contenus main dans la main médiation et communication, les Œuvres du mardi et les Gazettes qu'on a pu faire pour les personnes en maison de retraite, pour les personnes en EPHAD. »

Alors que les professionnels de la médiation apportaient leur connaissance des collections et leurs propositions de contenus de médiation, les professionnels de la communication apportaient leurs compétences en graphisme ou de Community manager :

« La première phase de confinement qui a été un peu le moment de stupeur, très vite on s'est tous embarqués dans du télétravail et la poursuite des activités. **Ça a été pour le pôle des publics l'occasion de revoir les relations internes au pôle et d'avancer sur les questions de transversalité.** (...) Début 2020, quand on est confiné et que le Covid éclate, on a une équipe qui travaille ensemble depuis 2 ans maintenant, on a une directrice qui a quitté ses fonctions, donc on est dans un intérim de direction et on a des habitudes de travail qui sont encore en cours de construction, c'est à dire des médiatrices qui ne s'appuient pas suffisamment sur la chargée de projet et de communication qui est là depuis deux ans et une chargée de projet et de communication qui, parfois, n'est pas dans le cœur de ce que les médiatrices peuvent produire et faire pour les publics. (...) Donc ce sont des Teams à 4, des appels à 4. Ce sont sur Teams des documents Word partagés à 4 où on peut intervenir toutes en même temps. Ce sont aussi des missions claires, des délégations de mission données à une médiatrice. Tu dois produire ça, je te laisse travailler avec telle personne pour avancer. Et après elles, elles se recontactaient entre elles pour faire avancer les dossiers.

Juliette Rolland : Et ça, ça a vraiment été permis, vous pensez, par le temps libéré de ce confinement ?

Oui. Notamment pour les médiatrices qui animent des cours de pratique amateur, qui animent des ateliers. Ceci n'existant pas au temps du Covid, c'est un temps de disponibilité pour autre chose.

Juliette Rolland : En fait c'est sur un travail de fond, de construction de l'offre, que la transversalité s'est mise en place ?

Exactement, un travail sur la construction de l'offre, sur le contenu, le partage de contenu. C'est-à-dire que dans l'équipe on a des sachants. **Une médiatrice notamment qui est là depuis 14 ans qui a vraiment une connaissance très pointue des collections, qui est en position de sachant, et la chargée de communication qui, elle, va avoir plus la vision sur l'outil, le graphisme, les moyens de le partager au plus grand nombre.** Et c'est ces deux personnes qui sont du coup, par le confinement, ça donne plus de temps pour qu'elles travaillent ensemble et elles mettent en commun leurs compétences individuelles pour produire un outil de médiation au service des publics. »

Plus globalement, les professionnels de la communication ont apporté leurs réflexions sur le choix d'une ligne éditoriale des publications des contenus en ligne :

« Et puis tout le monde a été mobilisé, notamment sur le premier confinement, sur cette production, un peu de contenu et donc. Et donc ça, pour le coup, **ça a été pas mal coordonné par la chargée d'action culturelle qui est en relation avec les uns les**

---

<sup>68</sup> Voir Juliette Rolland, 2020.

*autres, qui disait un petit peu le plan de publication, la ligne éditoriale aussi de la page Facebook. Donc ça, ça a été assez bien géré. »*

### *Entre la médiation et l'audiovisuel*

Evidemment, dans une grande structure comme le Louvre disposant d'un service audiovisuel spécialisé, une forte coopération s'est développée entre les professionnels des techniques audiovisuelles et les agents de médiation :

*« Non parce qu'en fait le travail est très différent. Dans un établissement public comme le Louvre quand tu bosses sur une expo ou sur des collections permanentes, le contenu des panneaux par exemple va complètement partir des médiateurs et pas des commissaires (...) Et du coup pendant le premier confinement et même pendant l'autre, on n'a eu aucune relation avec les conservateurs (...) En revanche on a eu des relations beaucoup plus intéressantes et de découverte aussi du travail les autres avec d'autres directions où d'autres services même de la direction. C'est-à-dire la manière dont bossaient nos collègues de l'audiovisuel. C'est 400 personnes, la direction de la médiation et la programmation culturelle, du coup tu te connais mais les échelles sont très très différentes. Ça nous a permis de comprendre plus leur quotidien. (...) **On l'a fait avec le service audiovisuel et le site internet puisque c'est la même équipe. On l'a très bien fait puisque tu vois, en deux semaines, on a monté un site internet, on a pu incrémenter des trucs dessus.** Ça ne se serait pas fait si on ne s'était pas entendu. Et même avec les réseaux sociaux, avec la communication qui nous ont beaucoup accompagné pendant le confinement pour valoriser ce qu'on était en train de faire, et même après. »*

### *Entre la médiation et la conservation*

Des coopérations inédites se sont également développées entre les professionnels de la médiation et de la conservation :

*« Au premier confinement c'est vrai que les personnes qui travaillaient plus sur les collections se sont dit ben j'ai des choses intéressantes à raconter aussi. Il n'y a pas que les médiateurs qui peuvent faire la médiation. Il faut toujours un médiateur pour faire la transmission ou pour remâcher entre guillemets le contenu mais finalement, je sais que le régisseur des collections a un petit peu travaillé à faire des textes. **Maintenant il travaille plus facilement avec la personne qui fait la médiation numérique qu'auparavant.** Il va plus facilement aller vers elle en disant ben tiens, j'ai trouvé tel objet, peut-être que ça peut t'intéresser, alors qu'avant il travaillait sur son objet dans son coin et ce n'était pas forcément partagé. »*

Figure 4: Des conséquences sur les conditions de travail différentes selon les métiers<sup>69</sup>



#### 4. SECOND CONFINEMENT ET FERMETURE PROLONGEE DES MUSEES

##### a) Structuration du télétravail

Il est vrai que les professionnels de certains musées n'ont jamais été équipés de manière à pouvoir télétravailler ou même été autorisés à le faire. Pour ces musées, on peut imaginer soit que les missions n'ont pas été maintenues durant la longue fermeture de 2021 soit, à l'inverse, que leurs agents ont repris leur travail quasiment normalement à l'exception des missions face publics. En effet, si le nombre d'agents était faible, qu'ils disposaient chacun d'un bureau ou bien qu'ils n'avaient pas peur de la maladie, cette situation n'a pas forcément eu d'impact sur le travail des équipes puisqu'ils avaient la possibilité de revenir travailler en présentiel :

<sup>69</sup> Tiphaine Do, Mikael Beatriz, Marilyne Bèque, Thomas Coutrot, Marion Duval, Louis Erb, Ceren Inan, Élodie Rosankis (Dares), « Les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail selon les métiers », Insee références, 30 juin 2022 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453764?sommaire=6453776>).

*« Mis à part sur le premier confinement où on était tous à la maison, **après c'était retour au bureau pour tout monde**. Il n'y a eu aucun télétravail mis en place par la ville et du coup notre vie était quasi identique sur les autres confinements puisque j'emmenais mes enfants à l'école, j'allais travailler, je repartais chez moi. La seule chose c'est que je ne pouvais pas aller me balader en forêt mais si non, ma semaine était totalement identique à un temps normal. C'est pour ça que je pense qu'on a été beaucoup moins impactés psychologiquement que d'autres. »*

Par ailleurs, dans certaines toutes petites équipes ou une transversalité extrême est de mise, même autorisé, le télétravail ne s'est pas mis en place.

Par contre, pour les musées qui n'étaient pas équipés en matériel informatique lors du premier confinement et dont la tutelle a finalement décidé de mettre en place le télétravail, le travail a pu se réorganiser :

*« Au premier comme je vous l'ai dit, chacun n'avait pas le matériel. Moi j'ai fait des réunions avec mes collaborateurs les plus proches, avec le CODIR et avec ceux qui le pouvaient. Par contre les chefs d'équipes avec leurs équipes ce n'était pas du tout simple. Eux ils n'ont pas forcément fait de réunion. De toutes façons ils n'étaient pas en télétravail. Par contre le 2<sup>e</sup> confinement oui. Là, ça s'est beaucoup plus structuré. Chacun a gardé un rythme de travail le plus proche de la réalité possible. »*

*« Le département a quasiment fourni tous les agents en ordinateurs portables avec le VPN pour pouvoir travailler chez nous, avec des téléphones pour ceux qui n'en avaient pas, des casques pour faire le standard tout ça à distance. Oui oui on a été très bien dotés. »*

### *Une surcharge de management*

Pour les équipes relativement étoffées, de nouvelles problématiques de management ont alors pu émerger :

*« C'était un petit peu différent parce que pour certains collègues, notamment une de mes collègues archéologue et puis l'agent technique, et puis une des collègues d'accueil et une médiatrice, on pouvait être présent au musée mais en effectif très réduit. **Donc il y a eu un roulement qui s'est mis en place. (...) Donc là il a fallu gérer l'équipe en télétravail.** »*

Une disparité inévitable est apparue entre les missions télétravaillables ou pas. D'un côté, les agents qui n'avaient pas de missions télétravaillables ont pu disparaître totalement des équipes, mis en AEA (autorisation exceptionnelle d'absence) avec, probablement des situations très contrastées entre eux, certains ayant pu ressentir de l'isolement, d'autres un beau moment de liberté :

*« C'est plutôt le retour au travail à temps complet qui a été une période d'adaptation, de réadaptation au travail. Je veux dire au travail régulier, ordinaire et non encadré de manière aussi présente de ma part on va dire. Et donc quand même. Comment dire ? Un sentiment pour les agents qui devaient venir travailler sur site, parce que la collectivité ne leur avait pas octroyé le droit de rester chez eux, **incompréhension sur le télétravail des autres qui a quand même été ressenti comme une qualité qui était offerte aux cols blancs et que n'avaient pas les cols bleus.** »*

*« Il y a eu une disparité entre ceux qui avaient des missions télétravaillables et ceux qui n'en avaient pas. Et donc notamment les chargés d'accueil, dont le travail administratif consiste prioritairement à gérer les réservations, évidemment, avec un musée fermé, il n'y en avait pas. Du coup, là aussi, il y a eu deux équipes dans l'équipe avec ceux qui télétravaillaient et ceux qui étaient dans un dispositif d'autorisation exceptionnelle d'absence pour COVID. Et donc, forcément, ça a fait aussi une différence entre les membres de l'équipe. »*

*« **Il n'y a plus eu ce comment dire, ce statut unique pour tous, c'est à dire d'être confiné à la maison. Là, on est arrivé sur une espèce d'échelonnement des présences dans le musée. Du coup, avec une équipe un peu éclatée, des disparités** entre le personnel d'accueil et le personnel de l'administration sur les temps de présence, etc. et sur le sentiment d'utilité aussi au niveau du musée et du service. Et du coup, ça, ça a conduit, je pense, à des voilà, à des ressentis aussi diverses auprès des agents. Et du coup, il y a eu moins, malgré la volonté de continuer à maintenir le lien et à faire bloc et à faire cohésion, ça a été moins facile. »*

Dans certains musées, ces agents ont été réorientés sur d'autres tâches :

*« Et évidemment, notre collectivité, comme beaucoup d'autres en France sinon toutes en France, a mis en place le télétravail, sachant qu'effectivement il y a eu une distinction là aussi. Télétravail complet pendant les temps de fermeture pour les équipes de conservation, enfin les équipes scientifiques, les administrations et médiation. Par contre, les musées ont géré différemment les équipes des personnels qui ne pouvaient pas avoir, comment dire, une charge de travail en télétravail, c'est à dire sur les techniques, les agents d'accueil, de sécurité, surveillance. La collectivité a donné l'autorisation pendant un certain temps que ces agents-là restent chez eux à temps complet avec des demandes bien sûr que le management continu à distance. Et ça, cela a été le cas pour le Musée Lecoq ou l'équipe des agents d'accueil, sécurité, surveillance est restée donc à la maison et sans mission, sans tâche particulière. C'est le choix du Muséum. Et par contre, au musée MARQ, les agents sécurité surveillance qui sont au nombre de six si je ne m'abuse, ont eu un temps de présentiel au musée MARQ et ont travaillé en réserve sur les collections où sur certaines réorganisations ou la préparation d'une exposition en archéologie. »*

A l'inverse, certains agents dont les missions étaient télétravaillables ont pu se sentir frustrés de ne pas revenir au musée :

« Alors ce qui a été plus compliqué pour nous c'est après, quand il y a eu les autres. C'est-à-dire qu'on a repris le travail et pour les confinements successifs qui ont eu lieu, on a été le seul service par la suite à être renvoyé en télétravail. D'octobre à décembre 2020, il y a eu encore à ce moment-là une fermeture et on a été le service envoyé en télétravail. Les collections sont restées sur place, le pôle technique est resté sur place et nous nous sommes repartis en télétravail avec un jour, je crois que j'ai même réussi à la fin à avoir deux jours de présentiel, parce que c'était compliqué. Ça demande beaucoup d'énergie de maintenir un lien par le numérique et c'était dans le cadre de la préparation de l'exposition qu'on aurait dû ouvrir en décembre. »

Comme les managers du reste de la population, les managers ont ainsi pu vivre une surcharge de travail due à l'organisation d'un télétravail adapté pour leurs agents, jonglant entre les plannings en présentiel et en distanciel des uns et des autres :

« Ça a été long à faire en termes de management, j'avais des roulements, donc chaque semaine, je faisais un planning pour ne pas qu'on soit trop dans les bureaux. Donc il y en avait une partie qui était soit en télétravail, soit en AEA et les autres qui étaient en présentiel ici. Et donc du coup je ne dépassais jamais trois personnes en présentiel. En plus, l'avantage c'est qu'on a tous des bureaux individuels, donc on pouvait vraiment être isolé et ne pas prendre de risques au niveau à ce niveau-là. Mais du coup, voilà, il y avait par exemple les agents d'accueil, sur une semaine de cinq jours, ils avaient deux jours présentsiels et le reste ils étaient en AEA chez eux. Donc ok, ils étaient bloqués chez eux, mais nous les autres agents, quand ils n'étaient pas ici, on était en télétravail. »

« C'était un peu mitigé parce que j'étais tellement sollicitée par ma direction pour refaire des tableaux, remplir des notes, que du coup il y avait beaucoup beaucoup de travail et j'ai avancé sur le PSC mais pas... j'aurais pu être beaucoup plus productive mais... Et puis il y avait aussi les devoirs à la maison. Moi je suis toute seule avec ma fille donc ça faisait des grosses journées en fait. J'étais assez sollicitée quoi. (...) C'est que justement ils avaient tout le temps besoin de savoir qui avait quoi comme ordinateur, qui avait quoi comme matériel, combien il en fallait, qui on mettait tout de suite. Il fallait hiérarchiser, prioriser pour ceux qui n'en avait pas. »

Avec cette surcharge de management liée au télétravail, certains ont pu se sentir dépossédés de leur cœur de métier :

« On a été aussi un peu submergées d'administration, justement, de revoyure des protocoles, de tenue du présentiel et du distanciel des agents de manière quotidienne, enfin, voilà des relevés et d'autres procédures administratives qui ont été mises en place au sein de la direction de la culture pour gérer justement le COVID au niveau de notre direction. Je dois dire que ça nous a pris beaucoup de temps et pour ce qui me concerne par exemple, j'ai vraiment eu l'impression là de me transformer totalement. C'est déjà une impression latente depuis quelques années. Mais là, vraiment, en administratrice et de perdre complètement mon cœur de métier. Parce que, à part le suivi des lectures professionnelles que j'ai pu continuer à faire, pour ma part, je n'ai pas du tout travaillé sur les collections ou sur un projet d'exposition nouveau. Je n'ai pas eu le temps de développer ça. J'ai vraiment été prise par la gestion du management des agents, des équipes et ou de, comment dire, de compte rendu à ma hiérarchie de ce qui se passait à l'intérieur du musée et à l'extérieur. »

### *Une fragilisation de la cohésion d'équipe*

Parallèlement, le télétravail a pu fragiliser la cohésion des équipes. Ce point est apparu parfois clairement lors de la reprise normale du travail après la crise :

« Ils avaient déjà cette habitude quand même de travailler ensemble qui au contraire s'est diluée et s'est dispersée pendant le COVID et qu'il a fallu remailler je dirais, remonter les mailles. Je crois que la difficulté, on l'a perçue, donc plutôt à la réouverture où à la fois tout le monde était quand même content de réouvrir et de retrouver un rythme normal. Pour autant, on sentait que le lien social au sein de l'équipe et la fluidité de transmission de l'information, ce qu'on pourrait appeler en communication interne, s'était quand même diluée si non perdue. »

Au sein même du service de médiation, le travail individuel a ainsi pu être exacerbé par le télétravail, chacun ayant travaillé sur « ses » dossiers.

« C'est un peu le point négatif je trouve, c'est que du coup chacun était déjà très autonome et ce confinement les a fait travailler plutôt individuellement et le retour à la réalité après, et le travail en équipe il en a pâti. Du coup ils ont gardé ce travail un peu chacun et ils ont eu du mal à refaire des réunions ensemble, sur les projets vraiment. Du coup comme chacun avait son propre projet et a davantage travaillé seul dessus, ils sont revenus avec la charge de travail chacun bien dispatchée et du coup je trouve qu'il manque un peu de ces temps de réunion sur les sujets de fonds maintenant. Il faut rattraper ça. Je trouve que ça c'est quelque chose d'assez négatif lié au COVID. (...) Ils ont avancé sur leurs propres dossiers qu'ils avaient retard. Ça a un peu plus scindé les collègues entre eux sur le fond. Par exemple il y avait une collègue qui était en charge de la Nuit des Musées, une autre qui était en charge des Journées Gallo romaines, une autre qui était en charge des projets vidéo. Ils ont tous très bien travaillé, à fond, avec beaucoup de sérieux mais tout seul. Donc après le retour au partage d'informations n'était pas si simple. Et leur responsable n'a pas forcément su tout de suite leur expliquer comment... Lui-même était un peu perdu avec ce chamboulement. Le retour n'a pas été simple. »

## b) Standardisation/normalisation des contenus produits et développement du hors les murs

Malgré ce temps de réorganisation, les processus de création de contenus de médiation mis en place durant le premier confinement et qui avaient marché ont repris, tout comme ceux qui visaient une réalisation pérenne :

*« Une superbe réalisation en interne qui a débuté au premier confinement et qui s'est achevée au deuxième confinement. Justement, notre chargé d'accueil qui a donc cette charge de la valorisation et de l'écriture de l'objet du mois, durant le premier confinement est venu récupérer un ensemble de lettres d'un prisonnier de guerre. Plus d'une centaine de lettres qu'il a donc lues pendant le confinement. Et en fait, c'était tellement écrit sous la forme d'un feuilleton que du coup, il a eu l'idée de s'enregistrer et de faire une série d'épisodes dans lesquels il décrit en fait tout le parcours de ce prisonnier de guerre. Donc, il s'est enregistré avec son téléphone dans sa salle de bains où il commentait et lisait les lettres. Et donc, en fait, il est revenu à la fin du premier confinement avec ce petit objet et on s'est dit mais c'est super chouette, il faut absolument qu'on en fasse un petit podcast. Donc alors le format ne correspondait pas bien à ce qui est entendu aujourd'hui comme des podcasts (...). Il faut de l'animation. Et donc du coup, on s'est dit qu'est-ce qu'on fait ? Donc on nous a dit non, vous ne pouvez pas appeler ça podcast. Donc on a appelé ça feuilleton audio. »*

Certaines pratiques se sont même professionnalisées, des budgets spécifiques ayant été dégagés :

*« Sur le 2<sup>e</sup> confinement, on est restés sur les vidéos. On a fait là, pour le coup, appel à un professionnel. On a réussi à dégager un petit budget parce que c'est une exposition qui n'a été vue que 15 jours, donc elle n'a quasiment pas été vue et donc du coup, là on a pris un professionnel pour nous filmer chacune des sections d'exposition. Donc ça faisait un peu une visite virtuelle mais sous le mode vidéo (...) au moins on a une trace de qualité professionnelle d'une exposition qui n'a pas été vue donc pour les archives c'est bien. »*

*« Par la suite effectivement, dans la préparation du budget 2021 on a fait l'acquisition de matériel. Donc on a pu avoir, ça c'était la grande victoire 2021 pour la chargée de communication, un iPhone. Une dernière version d'un iPhone et aussi on a acquis du matériel d'enregistrement sonore, des micros Rode, un autre micro Rode mais plus petit. »*

*« Notamment on a proposé de faire des podcasts avec Arte radio et ça a été repris en communication. Ce sont des podcasts réguliers maintenant dans lesquels nous on a des hors-séries faits par des signatures d'Arte radio et qui viennent vraiment documenter autrement notre action, notamment toute l'action culturelle auprès des publics éloignés qui n'est pas visible et pourtant dans laquelle se disent beaucoup de choses. »*

La possibilité de se déplacer en extérieur a aussi permis aux professionnels de revenir dans les salles d'exposition, leur donnant une nouvelle marge de manœuvre pour la création de contenus audiovisuels :

*« On a continué à faire des vidéos « maison » avec les médiateurs mais, là, plutôt sur les œuvres de l'exposition. Donc le vidéaste a fait plutôt sur les thématiques de l'exposition et les médiateurs sur les œuvres. Dans chaque section ils ont choisi quelques œuvres qu'ils ont commentées. Mais là, par rapport au premier confinement où en fait c'était fait à la maison et donc on a mis des photos des œuvres, etc., là ils se sont filmés dans l'exposition en fait. Ils pouvaient être autour des sculptures etc. Ils ont également fait des vidéos de visites contées, qu'ils faisaient pour les scolaires et du coup qu'ils ont développées pour les individuels. Donc normalement c'est un groupe d'enfants et on leur raconte une histoire et en fait on fait référence à des œuvres de l'exposition et en fait ils se sont mis en scène. On a fait des petits décors, des sortes de petites marionnettes sur des pic en bois pour animer les décors et ils ont fait leurs visites contées en virtuel. Ils ont fait une adaptation du contenu qu'ils avaient travaillé et qu'ils ne pouvaient pas faire en vrai. Ça a très bien fonctionné aussi. »*

Elle a permis aussi de développer des propositions hors les murs :

*« Puisque les scolaires ne pouvaient pas venir au musée mais qu'en revanche ils pouvaient accueillir des médiateurs, on a décidé d'aller faire des ateliers dans les écoles et dans les classes qui le souhaitaient avec lesquelles on avait déjà des relations et qui ne pouvaient pas venir au musée. Donc ça a pu être mis en place et on a décidé également, puisque nous avons monté deux expositions sur l'ennoblissement textile et le tissage sur roll up, mais avec des objets hors collections que nous prêtons également et pour l'instant ça se faisait beaucoup par le bouche à oreille et on a décidé de beaucoup mieux structurer cette offre. »*

*« Le deuxième confinement l'équipe était présente et comme il y avait eu le premier, ça avait quand même un peu sensibilisé et fait avancer des choses. C'est peut-être plus à ce moment-là qu'on a pu, en tous cas nous c'était le cas, qu'on a pu commencer à faire des choses vers l'extérieur. Que ce soit en se disant ben là on va faire du hors les murs pour des ateliers ou bien on va pouvoir poster des vidéos, on va tourner des vidéos. Mais ce n'est pas au début qu'on a pu le faire. »*

## c) La reprise de certains travaux « de fond »

La possibilité de revenir travailler dans les musées a également permis d'engager de nouveaux travaux de classement, de numérisation, de rédaction :

*« Dans la période où on a pu revenir sur le site mais où on n'était pas encore rouverts au public, il y a eu des tours de rôle aussi à la conservation pour venir numériser un certain nombre de dossiers d'œuvres de classements de la photothèque qui n'étaient pas forcément bien libellés, et cetera. Et ça, ça a permis d'avancer le travail de fond que quelquefois on laisse un peu de côté pour gérer les demandes de prêt à l'extérieur, les dépôts, les préparations de prêts pour expositions. Donc ça a permis*

à la conservation d'avancer ce travail de fond, de pouvoir aussi rédiger des textes scientifiques pour des revues pour deux d'entre elles, de préparer sans doute des concours de manière plus sereine. »

**Ou bien de travailler en profondeur sur les collections, la muséographie :**

« Au deuxième confinement qui a été beaucoup moins strict, on a plutôt mis l'accent sur le travail de collection et du coup on a pris le temps de faire des choses qu'on n'a pas le temps de faire habituellement, à savoir de commencer un récolement par exemple. Donc là on s'est mis à faire le récolement et pour le coup, tout le monde ou presque s'est mis à faire le récolement. On s'est aussi fait une petite formation sur la conservation des textiles parce qu'on a un certain nombre de tenues et personne n'était formé à ça donc on a une collègue du musée des tissus de Lyon qui était venue visiter le musée et qui avait trouvé que le musée des Pompiers était intéressant et qui avait dit ben si vous voulez un jour je passe et je vous fais une petite formation. Donc tout le monde s'est formé à ça alors que ce n'est pas forcément le métier de tout le monde. Mais par contre tout le monde n'était plus à produire du contenu de médiation. »

« On a commencé à travailler sur un espace de cabinet de curiosités qui présente plusieurs objets des collections du musée, qu'on n'attend pas forcément chez nous et qui permettrait de faire une médiation sur les métiers des musées, ce qu'on peut trouver et comment on travaille sur des collections. Donc on fait ça a temps perdu donc ça n'avance pas très très vite. On n'a pas de budget pour ça, donc soit on arrive à se créer une petite somme soit c'est à la fin de l'année sur une queue de budget on se dit bon hop on imprime quelque chose ou on réalise ça. »

**Ou encore de nettoyer les vitrines, le haut des cadres :**

« On a profité de cette période pour ouvrir systématiquement, on a à peu près 80 vitrines de tailles très différentes dans l'établissement, ouvrir les vitrines, faire le nettoyage vraiment qu'on essaye de faire une fois tous les deux ans. L'extérieur, c'est fait régulièrement, mais on ne fait pas toutes les vitrines toutes... Et là, on l'a fait. On a dépoussiéré les hauts des cadres importants qui sont quelquefois à plus de quatre mètres de haut. Un dépoussiérage aussi, donc une formation en interne à la conservation préventive. Mais ça, ça m'a pris beaucoup de temps et beaucoup d'énergie parce que c'était ma partie. Et puis il fallait quand même garder le contact avec les équipes qui, elles, travaillaient, entre les pôles qui travaillaient totalement en télétravail. »

#### **d) Le stress de la réouverture**

Dernier moment de cette crise, la préparation des réouvertures a donné lieu à une dépense d'énergie incommensurable :

« Et puis suite au deuxième confinement qui a été beaucoup plus long, le redémarrage a été assez terrible. On a réouvert le 19 mai mais avec des protocoles qui avaient été donnés le 17. Donc j'avais essayé de travailler auparavant pour les préparer et au final ce que j'avais préparé c'était bon mais la préfecture, je les appelais deux fois par semaine. Alors ils étaient très gentils, très à l'écoute mais voilà, quand on a des scolaires qui veulent venir le 20 mai et que les protocoles arrivent le 17 il faut pouvoir gérer de part et d'autre. C'était très compliqué et moi j'étais dans un état de nervosité assez important parce qu'il fallait pouvoir encaisser tout ça. Et puis une fois que ça a redémarré, les scolaires étaient de retour donc beaucoup plus d'énergie, de temps de préparation, de temps de désinfection, d'inquiétude. Et puis plus tous ces créneaux de réouverture. Donc toutes les trois semaines, donc il y avait le 19 mai, il y avait le 9 juin après, après il y avait le 30 juin aussi, donc pour les... les couvre feux qui évoluaient par paliers... (...) Et 6 heures c'était très tôt. »

Afin d'assurer le respect des protocoles sanitaires, certains musées ont dû fortement accroître leurs recrutements d'agents saisonniers vacataires :

« On a eu beaucoup plus de vacataires et de CDD parce que comme on a redoublé le protocole il fallait beaucoup plus de monde pour surveiller les salles. Il y avait tout un parcours en sens unique et donc il fallait encore plus de monde. (...) Je crois qu'il y avait bien entre 5 et 10 vacataires de plus. »



## CHAPITRE 3 : LES MODALITES DE LA RELATION DURANT LA CRISE

<b>A. Finalités et usages des réseaux sociaux et des sites internet .....</b>	<b>71</b>
1. L'articulation entre sites internet, réseaux sociaux, offres numériques et en présentiel .....	71
2. Six grands ensembles d'usages exprimés durant la crise.....	75
<b>B. Les offres de médiation confrontées au numérique.....</b>	<b>79</b>
1. Préambule .....	79
2. Proposition d'une typologie « d'interaction ».....	85
3. Les données du questionnaire .....	93
<b>C. Les offres hors les murs.....</b>	<b>99</b>
1. Proposition de définition autour de deux exigences .....	99
2. Un continuum espace-temps hors du musée .....	101
3. Les données du questionnaire .....	103

Ce troisième chapitre rentre dans le détail de l'engagement des musées dans le numérique. Il décrit les différents positionnements des musées sur internet et leurs usages des réseaux sociaux avant et pendant la crise (section A), puis engage un effort de définition des notions d'offre virtuelle et d'offre hors les murs. Il interroge les définitions pragmatiques de la médiation culturelle confrontée aux pratiques numériques et propose une nouvelle typologie des offres de médiation selon le contexte d'espace-temps de leur réalisation (section B). Enfin, il aborde les offres hors les murs développées par les musées telles que cette nouvelle typologie permet de les appréhender (section C).

La section A s'appuie sur les entretiens et les réponses au questionnaire pour analyser les usages d'internet par les musées avant et pendant la crise. Leur prise en main accélérée des outils de communication numérique, notamment des réseaux sociaux, engendre une nécessité nouvelle de positionnement stratégique sur le réseau : quel écosystème numérique mettre en place ?

La section B croise une réflexion théorique avec les entretiens et les données du questionnaire sur les nouvelles offres virtuelles développées par les musées. Si les pratiques professionnelles nouvelles engendrées par les technologies de l'information et de la communication ne renversent pas les dialectiques politiques à l'œuvre dans le musée républicain, elles bousculent cependant les distinctions classiques entre conception et réalisation et entre médiation directe et indirecte. Les frontières entre conception et réalisation ne sont pas, théoriquement, brouillées avec l'usage d'outils numériques. Pourtant, selon la place accordée aux techniques numériques et/ou audiovisuelles, de nouvelles collaborations peuvent être nécessaires dès les étapes de conception des offres. Surtout, de nouvelles compétences doivent être acquises par les professionnels de la médiation, notamment pour transposer leurs contenus de médiation aux nouvelles possibilités discursives offertes par les outils numériques.

Par contre, les différents usages du numérique viennent bousculer les frontières entre la médiation directe et indirecte, obligeant à déconstruire le continuum espace-temps qui constituait jusqu'à présent, dans le sens commun, l'apanage de la médiation directe. Tout un éventail des possibles apparaît entre la médiation directe et indirecte<sup>70</sup>, mobilisant des compétences numériques et/ou audiovisuelles de différentes natures.

La section C appréhende les offres hors les murs développées durant la crise en s'appuyant sur les entretiens, les données du questionnaire et la typologie des contextes d'espace-temps développée dans

---

<sup>70</sup> Nous ne considérons ici que la médiation indirecte hors espace muséal puisque c'est essentiellement ce qui s'est passé durant les périodes de fermeture des musées pour maintenir leurs liens avec les publics qui nous intéressent. Toutes les médiations envisagées s'inscrivent donc dans le contexte d'une discontinuité de l'espace entre les professionnels et les publics et entre les publics, les œuvres et le musée. Par ailleurs, les techniques numériques ne sont envisagées que dans leur articulation à internet.

la section précédente. La notion de « hors les murs », incarnation traditionnelle d'une médiation indirecte, se trouve fortement questionnée par les usages du numérique. Une nouvelle variable apparaît alors nécessaire pour distinguer les offres « hors les murs » de certaines offres numériques : le public ciblé.

## A. FINALITES ET USAGES DES RESEAUX SOCIAUX ET DES SITES INTERNET

### 1. L'ARTICULATION ENTRE SITES INTERNET, RESEAUX SOCIAUX, OFFRES NUMERIQUES ET EN PRESENTIEL

#### a) Une stratégie éditoriale complexe

A la suite de Florence Andreacola, Eric SanJuan et Jean Guibal, nous pouvons synthétiser quatre formes archétypales de présence du musée sur Internet : le site Internet du musée comme une entité centrale ; les plateformes publiques de valorisation et de diffusion du patrimoine par le biais de la collection (Joconde, Europeana) ; les plateformes privées renforçant les processus relationnels du musée (Facebook, Twitter), une plateforme comme Facebook pouvant également servir d'hébergeur pour des supports audiovisuels ; les plateformes privées de publication spécialisées par formats médiatiques (YouTube, Flickr), ces plateformes pouvant inversement servir aussi à renforcer les processus relationnels du musées. On notera que la présence numérique des musées sur les sites d'échanges monétaires n'est pas mentionnée, pourtant elle existe même si elle demeure très minoritaire<sup>71</sup>.

Les auteurs font l'hypothèse que ces formes multiples de présence des musées sur Internet « complexifient l'image d'une institution muséale "numérisée" par la variété des portes d'entrée sur son contenu. » Parallèlement, ces formes « démultiplient mécaniquement les stratégies éditoriales de l'institution »<sup>72</sup>, diversifient les formats des données relatives aux usages des publics et en brouillent l'accès.

En effet, établir une stratégie de l'offre numérique du musée sur internet consiste à articuler ces quatre modalités de présence entre elles et avec l'offre en présentiel. Or, on a vu<sup>73</sup> que de très nombreux musées 1) ne disposaient pas avant la crise d'un service de communication interne ni 2) d'un site internet dédié ; 3) n'avaient pas achevé voire pas ou peu commencé la numérisation de leurs collections ; 4) n'avaient pas la main quant à leur présence sur les plateformes privées de diffusion ou de renforcement relationnel, celle-ci demeurant l'apanage du service de communication centralisé de leur tutelle. Et ce constat ne concernait pas uniquement les musées associatifs ou de petites communes :

*« On n'a pas de page Facebook, on a un Instagram des musées. La direction de la communication n'est pas du n'est pas gérée à notre niveau. Elle est gérée au niveau de la direction de la communication de Clermont Métropole. Ça, c'est un sujet dont on ne parlera pas parce qu'il serait trop long et trop... (...) Mais donc ce sont les musées de Clermont-Ferrand Métropole qui, à tour de rôle, postent des voilà. Donc on fait deux posts ou trois posts par semaine, je crois. (...) Mais effectivement, chaque fois qu'on veut un post Facebook, il faut donc faire une demande auprès de la direction de la communication qui... il y a deux ou trois niveaux de validation avant d'arriver à la communication. Donc ce n'est ni très rapide et souvent le post Facebook arrive quand l'action est passée. »*

Même quand les musées disposaient d'un site internet et d'une page Facebook, il pouvait n'y avoir aucune stratégie éditoriale :

*« Avant le Covid, le musée n'était pas non plus très présent en termes de médiation virtuelle. Il y avait un site internet mais il était assez récent, 2016, et une présence sur Facebook mais pas organisée. Il y avait quelques publications qui étaient faites de temps à autre mais rien sur les collections, un petit peu sur les animations mais surtout... **pratiquement ce n'est que sur la boutique que les posts étaient faits.** On a une boutique qui fonctionne super bien, c'est de la soierie, ça marche très très bien. (...) les publications qui étaient faites c'était essentiellement là-dessus et Facebook était géré par la personne qui est l'agent d'accueil et de médiation. »*

#### b) La prise en main accélérée par la crise

Cependant la crise a changé les choses. Comme on l'a vu précédemment<sup>74</sup>, bon nombre de musées, y compris parmi ceux qui n'avait pas de service de communication ou de site internet, ont pris la main sur leur présence sur le net, investissant très rapidement les différentes articulations possibles entre toutes ces formes de présence numérique et les offres en présentiel, selon leurs possibilités. C'est à l'occasion

<sup>71</sup> Voir par exemple Didier Rykner, « Quand le Louvre s'associe à Alibaba », *La Tribune de l'art*, 25 janvier 2021.

<sup>72</sup> Florence Andreacola, Eric SanJuan et Jean Guibal, « Connaître ses visiteurs en ligne : quels outils, quelles méthodes? », dans *La Lettre de l'OCIM*, 172, 2017 (<http://journals.openedition.org/ocim/1823>).

<sup>73</sup> Voir Chapitre 1, A, 3, b.

<sup>74</sup> Voir Chapitre 1, A, 3, b.

de la production de ces différents contenus qu'une forte coopération/transversalité est apparue entre les professionnels de la médiation et ceux de la communication <sup>75</sup>:

« Le saviez-vous ? C'était posté sur YouTube avec un relais sur le site internet et puis des annonces sur les réseaux sociaux. Et en fait vous voyez la vidéo sur les collections égyptiennes lançait le Défi Egypte. (...) Les couleurs, c'était en lien avec les Fauves. Comme ça on essayait d'avoir des ponts. (...) Les vidéos durent 2 ou 3 mn, c'est vraiment un format très court, très punchy, 5 mn max je crois et vraiment elle écrivait et s'enregistrait pour avoir une voix aussi qui entraîne quoi. Ça avait vraiment prétention à être comme les petites capsules vidéo qu'on voit sur internet ou à la télévision, qui donnent un petit aperçu. C'est le Saviez-vous ? Voilà, 5 mn. »

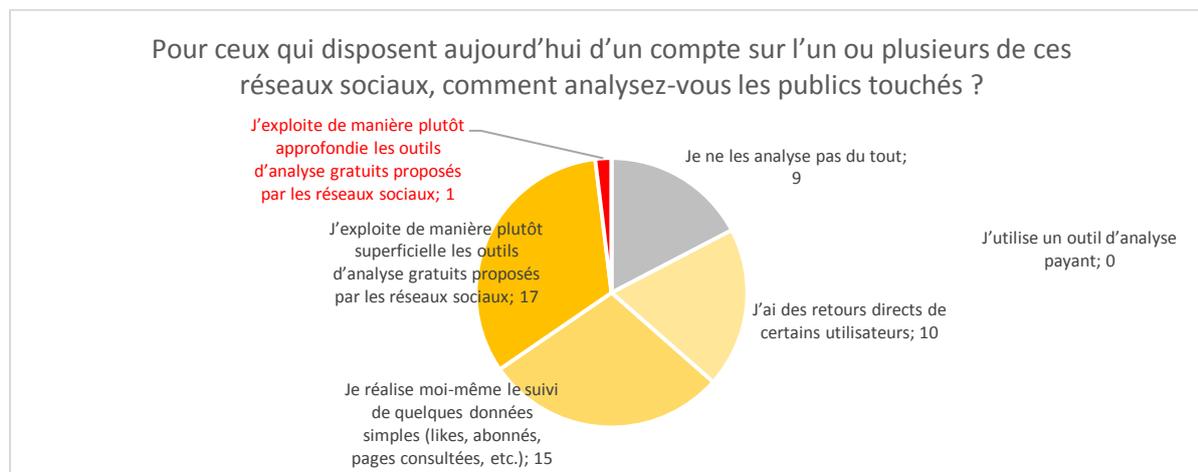
Plus encore, pour certains musées, cet investissement massif des réseaux sociaux a constitué une « rampe de lancement » pour fédérer une communauté :

« Instagram on a augmenté de 129 abonnés entre mars et mai. On avait 311 abonnés au 16 mars et on en a 440 au 11 mai. Et sur Facebook on avait 440 abonnés au 16 mars et on en a 546 au 11 mai donc une augmentation de 106 personnes. Et une augmentation de 90 likes sur la page. Aujourd'hui, je n'ai pas les chiffres mais on a dépassé les 1000 sur Instagram. Ça a été une rampe de lancement pour faire parler du musée au niveau local et fédérer une communauté au niveau local. Donc vraiment cette période de confinement, mais pour tout, pour mon service, pour moi ça a été une rampe de lancement. »

Enfin, les réseaux sociaux ont servi de relais aux nombreux hashtag lancés par l'Etat, les collectivités territoriales ou les grandes institutions muséales à travers le monde. Ces agrégateurs de contenus permettant de démultiplier l'impact d'une communication et de mettre les contributeurs en lien les uns avec les autres fonctionnent à la fois sur Twitter, Facebook, Instagram, TikTok, etc.

Néanmoins, cette prise en main accélérée reste, d'un certain point de vue, peu maîtrisée. En effet, les quelques données recueillies sur les publics touchés sont souvent assez basiques : nombre de likes, nombre de vues, nombre de clics, nombre de partages, etc. :

« Les chiffres viennent de nos post. Ça c'est la chargée de communication qui a fait le bilan, donc c'est sur notre site Facebook, on peut voir par combien de personnes de comptes différents il a été vu, et après ça dépend, est-ce qu'il y a eu des relais de la part de la ville, de la part de ces hashtags, de l'agrégation des contenus. »



### c) Les écosystèmes numériques des musées

La liste des 30 réseaux sociaux les plus utilisés dans le monde en 2022 présentée en annexe<sup>76</sup> suggère bien toute la complexité d'une analyse de leurs usages : chacun propose des particularités et des fonctionnalités, imposant plus ou moins des formats écrits ou audiovisuels de communication, des durées, des types de contenus. Une très grande combinaison d'usages est possible. De fait, tous les musées n'exploitent pas de la même manière toutes les potentialités offertes par tel ou tel réseau. Pour s'en convaincre, il suffit de se promener sur la page Facebook du musée des Confluences puis sur celle du musée de la Résistance et de la Déportation de l'Isère, qui n'est pourtant pas en reste...

A titre d'exemple, on peut reprendre la présentation de quatre des réseaux sociaux les plus importants en 2022 faite par le média digital Leptidigital<sup>77</sup> que sont Facebook, Instagram, YouTube et Twitter :

<sup>75</sup> Voir Chapitre 4, A, 2.

<sup>76</sup> Voir annexe n°5.

<sup>77</sup> <https://www.leptidigital.fr/reseaux-sociaux/liste-reseaux-sociaux-14846/>

« Facebook (Meta), le réseau social aux 2,2 milliards d'utilisateurs actifs : Avec ses 2,2 milliards d'utilisateurs actifs mensuels à travers le monde, Facebook est sans nul doute le réseau social le plus populaire que le web est connu actuellement. En France, le réseau social rassemble chaque mois plus de 38 millions d'utilisateurs. Pour les particuliers, il permet de partager des photos, des vidéos, des messages entre amis, mais également de suivre les actualités de ses amis. Les entreprises quant à eux peuvent compter sur Facebook pour communiquer avec leurs clients (partage de photos, vidéos, Live, ...), faire des publicités ciblées, vendre leurs produits ou encore servir de plateforme de service client. Fin Octobre 2021, Facebook a changé de nom pour désormais s'appeler Meta, en référence au nouveau réseau social Metaverse que l'entreprise de Mark Zuckerberg est en train de développer. »

« Instagram, le réseau social qui monte en flèche : Instagram est une application mobile permettant le partage de photos, carrousel d'images et vidéos. Le réseau social lancé en 2010 s'est fait connaître notamment grâce à ses filtres et ses options de retouche de photos qui permettent à n'importe qui de rendre leurs photos plus attractives avant leur partage. Encore plus populaire depuis son rachat par Facebook, Instagram a su s'inspirer d'un réseau social concurrent (Snapchat) pour développer une fonctionnalité désormais très utilisée par une partie de ses 1 milliard d'utilisateurs : les stories. »

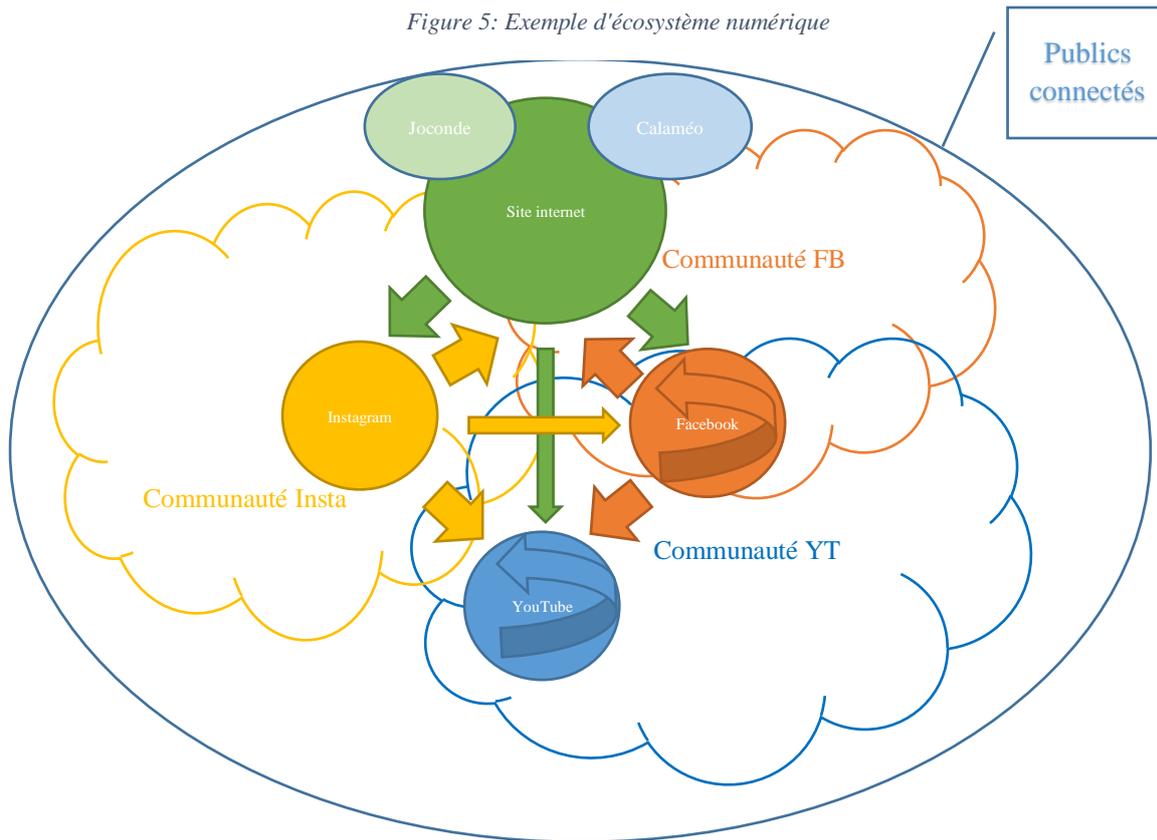
« Twitter, la plateforme de microblogging où les hashtags sont rois : Spécialisé dans le partage de Tweets, courts messages de 280 caractères maximum pouvant être illustrés de photos, gifs, vidéos et liens, Twitter revendique 326 millions d'utilisateurs actifs mensuels dans le monde. Le réseau social est désormais principalement utilisé pour le partage d'actualités, pour suivre ce qui se passe en temps réel sur un sujet ou encore partager de courts statuts auprès de sa communauté. Inventeur des #hashtags, Twitter reste à ce jour un réseau social très utilisé partout dans le monde, bien qu'en mal de croissance de nombre d'utilisateurs depuis quelques années. »

« YouTube, le média social dédié au partage et au visionnage de vidéos : YouTube, propriété de Google, est le réseau social numéro 1 dans le partage et le visionnage de vidéos. Qu'il s'agisse de clips vidéo, de vidéos humoristiques, de vidéos d'entreprises ou encore de tutoriels, de vidéos en direct, YouTube a su fédérer une communauté de plus d'un milliard de personnes depuis son lancement en 2005. Depuis quelques mois, la plateforme est proposée sous deux versions, une version gratuite accessible par le grand public, et une version payante, pour laquelle les publicités sont supprimées. »

Concernant les musées de notre territoire, on a vu que les principaux réseaux sociaux utilisés avant la crise étaient Facebook et, dans une moindre mesure, Instagram et Twitter, Instagram ayant été largement investi durant la crise.

Ci-dessous un exemple complexe d'écosystème numérique rencontré auprès des musées.

Figure 5: Exemple d'écosystème numérique



Dans cet exemple, le site internet sert d'interface centrale entre le musée et ses publics (informations « structurelles » et « conjoncturelles »). Il n'est pas interactif, ne permettant l'expression des publics si ce n'est via un menu « contact ». La présentation des collections du musée est relayée par le site public de valorisation Joconde. Les propositions pédagogiques sont téléchargeables sur site Calaméo avec leurs liens interactifs vers d'autres plateformes d'hébergement. Les actualités culturelles présentées sur la page d'accueil sont relayées par Facebook et Instagram. Ces réseaux sociaux lui renvoient éventuellement leurs abonnés via des liens pour accéder à un contenu audiovisuel associé à cette actualité et hébergé par le site internet (doubles flèches). Pour certains contenus audiovisuels, le site internet utilise l'hébergement Facebook directement ou bien la plateforme YouTube. Dans ce dernier cas de figure, Facebook et Instagram renvoient alors leurs abonnés directement sur YouTube.

Facebook est le seul réseau social que le musée a paramétré de telle sorte que les publics puissent s'y exprimer (flèche en boucle), à moins qu'il ne l'ait fait aussi ponctuellement avec YouTube pour ouvrir un espace de co-construction autour d'un projet audiovisuel. Facebook relaye les informations du musée, héberge certains de ces contenus audiovisuels comme des « teaser » accompagnant l'annonce d'une nouvelle exposition temporaire ou bien des vidéos pédagogiques. Il peut renvoyer ses abonnés vers le site internet du musée ou vers YouTube pour accéder à d'autres contenus numériques ou audiovisuels.

Instagram, avec ses formats très courts associant textes et vidéos ou photos (les « stories »), diffuse ou relaye de manière souvent ludique les informations du musée. Les messages peuvent inclure des liens permettant d'accéder à des contenus numériques ou audiovisuels sur le site internet du musée, sa page Facebook ou sa chaîne YouTube.

YouTube est davantage une plateforme d'hébergement de contenus audiovisuels qu'un réseau social. Néanmoins, avec son système d'abonnement à des chaînes, ici les chaînes de musées, couplé à des fonctionnalités d'alerte, de commentaires et de likes, cette plateforme peut aussi être considérée comme un réseau social. Toujours est-il que YouTube s'insère moins souvent que les autres dans les systèmes de renvois multiples des réseaux sociaux les uns aux autres. Il se trouve souvent en « fin de chaîne », même s'il est possible d'associer des liens actifs vers d'autres documents dans le descriptif des vidéos postées.

L'articulation entre ces différents réseaux sociaux se fait à la fois sur les contenus, les formats de contenus et sur la temporalité des posts :

*« Alors du coup il y a un décalage dans les posts, c'est à dire qu'on ne poste pas tout le même jour et donc du coup ce sont les mêmes posts mais qui sont postés avec un peu de décalage dans le temps. Et puis par contre, il y a des cibles. Evidemment, tout ce qui est photo, on va plus sur Instagram. La page Facebook recense quand même l'ensemble de l'activité. Et après sur Twitter, on est vraiment sur des informations plus professionnelles, plus précises. »*

Les différentes communautés de ces réseaux sociaux peuvent se chevaucher mais ne se recoupent jamais complètement. C'est précisément l'un des enjeux de la stratégie éditoriale que de les faire se regrouper en présentiel au musée et l'on comprend bien que plus le musée met en œuvre un écosystème complexe en diversifiant sa présence sur internet, plus cette stratégie aura des chances d'être performante.

## 2. SIX GRANDS ENSEMBLES D'USAGES EXPRIMÉS DURANT LA CRISE

Les usages possibles de ces plateformes privées articulées aux sites internet des musées sont nombreux et leurs combinaisons possibles, infinies. Nous avons néanmoins identifié six grands ensembles d'usages qui se sont exprimés durant la crise. Un autre des enjeux cruciaux de la stratégie éditoriale est de bien choisir le canal adapté à chaque usage, en fonction des publics ciblés.

### a) L'usage communicationnel et publicitaire

On trouve un usage communicationnel classique des réseaux sociaux, notamment avec les réseaux sociaux adaptés à des formats de communication très courts postés sur un « fil » de temps comme Facebook, Twitter ou Instagram.

Les musées informent leurs communautés sur leur programmation culturelle, leur chantier des collections, leurs travaux de réhabilitation, leurs recrutements, etc. Cette communication ciblée et ponctuelle sert parfois de relais aux informations données de manière plus détaillée sur le site internet du musée quand il y en a. Elle nécessite un vrai travail d'écriture et de réécriture, adaptée selon les réseaux utilisés :

*« Le deuxième confinement, je ne sais plus si on n'avait pas déjà la page Facebook ou si c'est arrivé à la fin. En revanche on avait les photos, les textes, il y avait des choses qui avaient déjà été travaillées autrement sur d'autres choses puisque tous les mois on propose la découverte d'une œuvre des collections donc on s'est appuyés sur ce qu'on avait déjà fait. Maintenant, tous ces outils permettent des choses formidables, c'est beaucoup de temps de travail parce qu'en fait il faut adapter l'écriture à chaque fois au type d'outil. L'écriture, le discours, tout.*

Lorsqu'ils communiquent sur une nouvelle offre virtuelle, les posts incluent un lien permettant d'y accéder directement, via par exemple le site internet du musée ou bien YouTube s'il s'agit d'une vidéo, Audioblog s'il s'agit d'un podcast, Calameo s'il s'agit d'un livret pédagogique, etc. (la liste des hébergeurs de contenus est très longue).

### b) L'hébergement de contenus numériques et audiovisuels

Facebook étant en mesure d'héberger des formats audiovisuels de longue durée comme des vidéos pédagogiques, des visites guidées filmées ou des tutoriels de pratiques artistiques, il fait office à la fois de réseau social et de plateforme d'hébergement de certains contenus audiovisuels, tout comme les sites internet des musées font office à la fois de sites internet et de lieux d'hébergement de contenus audiovisuels lorsqu'ils ont été conçus pour pouvoir le faire. De fait, l'amélioration de l'accessibilité des collections via le site internet du musée a constitué un objectif de nombreux musées durant les périodes de fermeture :

*« Sur notre site internet même on a profité aussi de cette période de fermeture pour publier beaucoup plus de fiches d'inventaire sur nos collections. Je ne sais plus combien on en a sorties mais quelques milliers. »*

Parallèlement à la numérisation de leurs collections ou la publication de fiches d'inventaire, certains musées ont même travaillé à vulgariser leurs outils de recherches d'œuvres en ligne :

*« Voilà, chaque agent s'est un peu emparé de ça, notamment Antoine sur les collections qui a fait un petit tuto pour regarder comment on pouvait aller voir les collections, la mise en ligne des collections et retrouver nos collections du musée même de chez soi. »*

Pouvoir héberger leurs contenus sur leur propre site internet permet aux musées de conserver un contrôle total sur leurs contenus et leurs publics, ce qui n'est pas toujours le cas avec les réseaux sociaux et les plateformes d'hébergement. Cela leur permet aussi de choisir leurs catégories d'archivage<sup>78</sup>, ce qui peut se révéler utile, par exemple pour les visites virtuelles d'expositions temporaires.

*« On a beaucoup animé évidemment la page Facebook avec des petites chroniques qui étaient Demandez le programme ! Donc il y avait une agent qui proposait, qui regardait le programme télé et qui proposait du coup une sélection soit de documentaires, soit d'émissions en lien avec notre thématique, avec des recommandations. On avait également notre chargée de l'action culturelle qui a fait une proposition de visite virtuelle du musée donc, mais complètement faite maison. Donc elle était venue pour prendre des photos du musée. Elle a enregistré sa voix off sous-titrée et ensuite on publiait je crois chaque semaine, du coup, un nouvel épisode de la visite guidée. Donc **tout ça a été évidemment pérennisé et mis sur le site internet ensuite.** »*

Les utilisateurs habituels du site internet sont aussi plus facilement touchés, tels les enseignants :

*« Et pour la médiation, c'est sans doute là où je dirais que les médiatrices ont été les plus les plus proactives et les plus innovantes, en tout cas pour notre service, puisqu'elles ont proposé que toutes nos offres qu'on avait, de petits de livrets, de parcours jeux, d'aides à la visite qu'on appelle les parcours Tribu soient mises en ligne sur le site internet [de la métropole] sur les pages musées. Elles ont adapté leur dispositif de médiation pour les tout petits et jusqu'à dix ans pour créer des fiches et des jeux, des coloriages en ligne qu'on appelait Mon musée à la maison. (...) Et ces outils en fait existaient de manière imprimée et en PDF mais n'existait pas en Calaméo par exemple. Et puis elles ont créé d'autres propositions de médiation que celles qu'elles font elles-mêmes sur le terrain, si j'ose dire in situ, qui puissent être appropriées par les enseignants et développées en classe. Parce que n'étant que deux, elles n'ont pas eu la possibilité d'aller dans les classes. »*

Le musée du Louvre a, quant à lui, créé un site internet spécialement dédié aux familles, le Petit Louvre :

*« Cette grosse machine qui bosse aussi surtout pour les collections permanentes, sur le grand tourisme et puis en termes de communication sur les expositions qui étaient non visibles en fait, a complètement changé de braquet et a mis toute la force vive de communication et de transmission sur la programmation culturelle. Du coup on a pu lancer le **Petit Louvre qui était un site dont on rêvait depuis longtemps et qu'on n'avait jamais eu, sur lequel on a mis plein de ressources qu'on avait déjà.** On n'a pas tout inventé, on n'aurait pas pu. Ce sont ces contes filmés sur les saisons, des tutos à réaliser chez toi parce qu'on est parti aussi du principe on va dire d'une analyse complètement pragmatique de ce qu'on traversait. C'est qu'est-ce qu'on fait en famille à la maison ? Comment en fait on peut aider des gens à ça, quand tu dois donner cours à tes gamins, faire à manger et que la journée ne soit pas trop longue. Et on est aussi parti de ce constat- là où la première semaine on est passé de 7 millions de visiteurs sur le site internet du Louvre à 20 millions. »*

Pour héberger leurs vidéos, les musées ont aussi, parfois, créé une chaîne YouTube.

### c) La valorisation des collections

Les fonctionnalités relationnelles et d'hébergement offertes par Facebook sont bien sûr plébiscitées par les musées, qui s'en sont servi sur ces deux registres. Le « mur » permet de poster des petits contenus écrits agrémentés d'une ou plusieurs images fixes qui s'inscrivent les uns à la suite des autres sur un fil de temps. Parallèlement, on peut créer plusieurs playlists selon la nature des contenus audiovisuels qui demeureront facilement accessibles des années après la publication des vidéos.

Ces deux modalités temporelles de l'usage de Facebook permettent de concevoir des process sériels de valorisation des collections :

*« On a mis en place aussi une collection de publications autour de la valorisation des objets de collection qui existait déjà avant, qui a perduré pendant le confinement. Donc il y a deux catégories. Il y en a une qui s'appelle Ça s'est passé en bas de chez vous et qui est une mise en regard d'une photo de l'époque et d'une photo d'aujourd'hui, dans Grenoble ou dans l'Isère. On raconte ce qui s'est passé dans ce lieu. Et puis l'**objet du mois, où du coup, c'est une valorisation d'un objet de collection écrite de façon un peu humoristique justement par notre chargée d'accueil.** (...) On a aussi tous les **post historiques aux dates anniversaires qui reviennent de façon récurrente tous les ans.** Et puis on a fait durant les confinements quelques post avec l'équipe au travail, en télétravail etc. Donc voilà de donner un peu des nouvelles de l'équipe. »*

### d) La valorisation des métiers et des coulisses du musée

Ces deux modalités temporelles de l'usage de Facebook permettent aussi de valoriser les métiers et les coulisses du musée soit régulièrement, soit ponctuellement :

*« Nos collègues des réseaux sociaux n'ont pas posté tant de trucs que ça parce qu'ils ne sont que deux, donc ce n'est pas tant que ça pour notre structure. Ils ont surtout reposté tout ce qu'on pouvait mettre en ligne, ce qu'on avait déjà en stock, des petites vidéos, des fiches sur des œuvres, beaucoup de chose sur les métiers. On avait beaucoup axé là-dessus, le côté coulisse en fait. Le musée est endormi mais il se passe des choses quand même. »*

---

<sup>78</sup> Sur ce point, voir chapitre XXX.

*« Quand on est rentrés, je voulais que toute l'équipe du musée... Pour fédérer un peu l'équipe, on a fait une petite vidéo. Je voulais qu'il y ait chaque service qui soit bien représenté dans la vidéo. Donc on a fait un montage là, avec la com' du département. On a fait une vidéo en disant en gros aux visiteurs que chaque service était prêt et qu'on n'attendait plus qu'eux pour ouvrir. Et ça c'était un moment sympa aussi, qui a fédéré toute l'équipe. »*

#### e) La pratique artistique

Les réseaux sociaux se prêtent évidemment parfaitement aux propositions contributives de pratiques artistiques, les participants pouvant partager directement leurs œuvres sur Instagram ou sur le mur de Facebook par exemple. De nombreux musées se sont engagés dans cette voie pour maintenir les liens avec leurs publics, articulant ces propositions de pratiques artistiques avec une valorisation des collections :

*« On partait de loin puisque la page Facebook du musée est créée en 2017, Instagram c'est 2019 donc on était sur une petite communauté et on a joué à plein la carte des réseaux sociaux et justement tous les contenus qu'on a produits servaient à alimenter les réseaux sociaux dans une idée d'interaction, c'est-à-dire qu'on propose des choses qui vont mettre les publics en position d'acteurs. Donc il y avait les Défis dessin qui ont vraiment bien marché là-dessus. Et après, où on apporte de l'information, du contenu, où on apporte « Ben tiens, vous avez 5 mn, venez en savoir plus sur notre collection de faïences », et ces outils, ce qu'on a mis en place, servaient aussi à donner une nouvelle image du musée et à mieux faire connaître le musée.(...) on a un site internet et donc tous les contenus qu'on créait étaient postés sur le site internet, ce qui fait qu'on n'a pas eu de page d'accueil du site internet vide. C'était une vitrine, pendant le premier confinement, de tout ce qu'on faisait. Et en fait on était actif, on alimentait toutes les semaines. »*

Ces propositions de pratiques artistiques étaient souvent pensées pour les familles confinées :

*« Ils ont également créé des tutoriels hebdo pour les familles donc tous les weekends les familles pouvaient faire des exercices ou des jeux plastiques avec leurs enfants. Et l'intérêt aussi de toute cette dématérialisation c'était qu'on avait des publics éloignés alors là géographiquement peu importait qu'on soit de Lyon ou pas de Lyon. »*

*« Le Défi dessin, c'était vraiment pour les familles parce que les parents se sont retrouvés avec les enfants. Et là on vous propose un petit défi qui peut être fait en famille et qui peut être le cadre d'une interaction parents enfants autre que les devoirs, autre que l'école, toujours en partant de nos collections. Avec des choses très simples, vraiment des choses qu'on a à la maison, obligatoirement. (...) Et on les postait sur Facebook et sur Instagram, on n'a rien mis sur le site du musée. (...) Ça génère des interactions, c'est-à-dire que les gens des fois postaient directement, sans nous envoyer leur dessin, en commentaire du post et ça génère du like, des mercis, juste une petite discussion.*

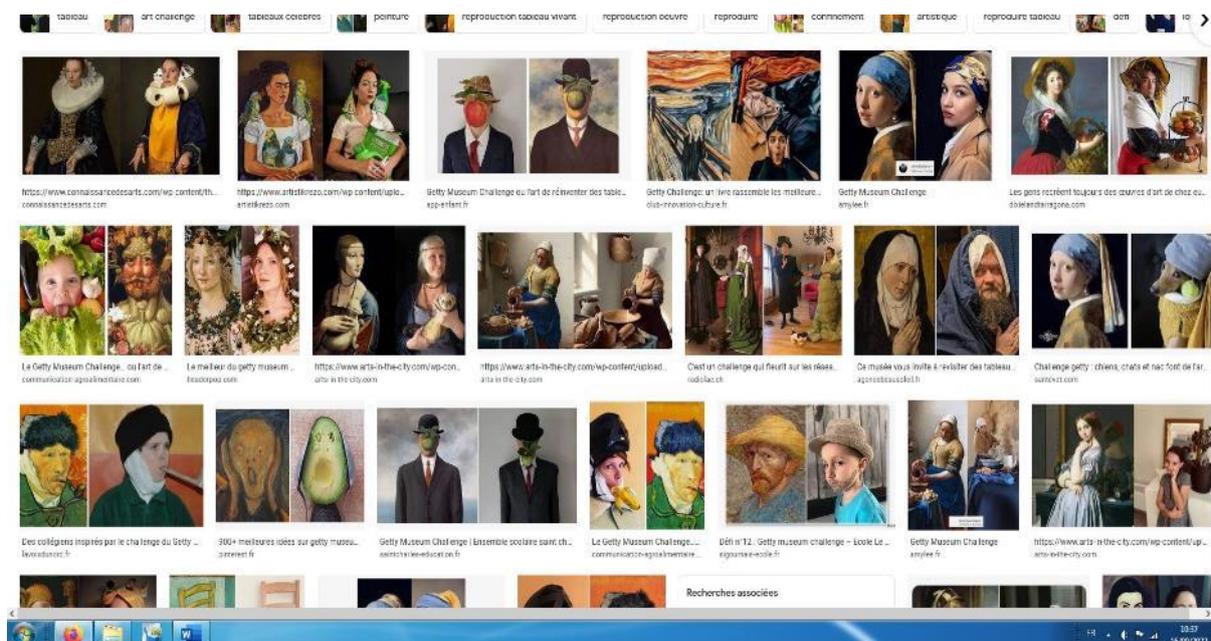
*Juliette Rolland : Et les gens publient sous leur vrai nom ?*

*Oui ils ont publié sous leur vrai nom, beaucoup de parents qui ont posté le travail de leur enfant. »*

Elles pouvaient aussi s'adresser à des élèves inscrits aux ateliers avant la crise, pour maintenir le lien :

*« C'était des cours de dessin, des consignes de dessin avec beaucoup de contenu pour ses élèves. Elle en fait 4 pendant le confinement pour maintenir le lien et puis elle en a fait de novembre 2020 à mars 2021, elle en a produit beaucoup pour garder le lien avec ses élèves qui sont revenus par la suite. »*

Certaines propositions de grandes institutions muséales ont trouvé un écho international, comme le Getty Museum challenge, consistant à se prendre en photo en tentant de reproduire, par la pose, les vêtements et la lumière, une peinture de grand maître différente chaque semaine.



## f) De l'évènementiel

### *Le live*

La retransmission en direct de manifestations comme des conférences, concerts ou pièces de théâtre retransmises en live sur YouTube ou Facebook exigeant, pour être de bonne qualité, du matériel audiovisuel d'un certain niveau technique et de bonnes compétences en techniques audiovisuelles et numériques n'ont été, semble-t-il, le fait que des grandes institutions muséales.

### *Les hashtags*

Les hashtags, en agrégeant des contenus de sources diverses autour d'un « mot-dièse » lancé sur les réseaux sociaux, permettent de créer des évènementiels. Dans le monde muséal, l'un des plus connu est la MuseumWeek, créée en 2014 par une douzaine de musées français. Nous ne disposons pas des chiffres de participation sur les éditions de 2020 et 2021 mais on peut imaginer qu'ils sont en hausse par rapport aux années précédentes.

Sur Wikipédia, on peut lire : « Chaque édition promeut une grande cause internationale. En 2015, dès sa deuxième édition, la MuseumWeek est devenue le premier événement culturel mondial sur Twitter. Quels que soient leurs tailles, leurs emplacements ou leurs collections, les établissements ouvrent virtuellement et concrètement leurs portes et communiquent à travers une série de 7 mots-dièse (notamment le #MuseumWeek), au rythme de un par jour durant une semaine<sup>5</sup>. Lancée en 2014, sur Twitter, la MuseumWeek a réuni près de 700 institutions européennes sur Twitter dès la première année. (...) La 4<sup>e</sup> édition s'est déroulée en 2017 sur de nouvelles plateformes : Instagram, Snapchat, le réseau social chinois Weibo, le réseau russe VKontakte... L'opération a mobilisé 2 200 établissements, musées, bibliothèques, galeries en 2016. La MuseumWeek s'est étendue à 75 pays en 2017<sup>7</sup>. Près de 5 000 établissements étaient au rendez-vous en 2018, dans 120 pays. »

*« C'est extrêmement court. Et avec les hashtags, agrégateurs de contenus, mais là au niveau international. A la base Museum Week c'est plutôt fait pour Twitter mais ça se développe aussi sur Facebook et Instagram et à l'échelle du monde les musées peuvent participer à ce moment. (...)*

*Juliette Rolland : Je vois, le dernier c'est Dreams : réouverture du musée...*

*Oui, ça tombe toujours en mai donc ça tombait avant la réouverture donc oui, on a de l'humour. »*

## B. LES OFFRES DE MEDIATION CONFRONTEES AU NUMERIQUE

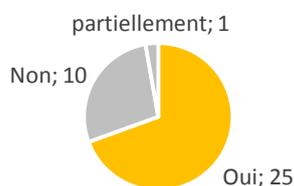
### 1. PREAMBULE

#### a) La conception et la réalisation : une répartition des rôles questionnée par de nouvelles compétences hors du champ de la médiation

La médiation culturelle « s'exerce soit dans un face à face avec des populations, soit comme organisation de ce face à face. Le premier niveau est celui des opérations, des programmes d'actions ; le second niveau est celui des projets, des dispositifs. On retrouve, dans la distinction entre ces deux niveaux, le découpage habituel entre conception et réalisation. »<sup>79</sup>

Ce découpage a été totalement opérant durant la crise, notamment durant les périodes de fermeture des musées. En effet, les médiateurs ne pratiquant plus la médiation « face public » qui, habituellement, occupait l'essentiel de leur temps, se sont rapidement attelés à l'actualisation/amélioration de leurs offres existantes, à la prospection/veille des pratiques professionnelles de leurs pairs et à la conception de nouvelles offres, numériques ou hors les murs. Cet investissement massif sur les activités de conception, en particulier d'offres numériques, était inédit dans la plupart des musées ne distinguant pas ces deux niveaux de la médiation. Il a révélé les compétences d'ingénierie culturelles des médiateurs et impulsé une nouvelle forme de coopération avec les professionnels de la communication quand il y en avait. Par contre, il a aussi révélé toutes les compétences en techniques audiovisuelles et en techniques numériques nécessaires à la réalisation d'offres numériques de qualité éditoriale, compétences que n'avaient pas la plupart des professionnels de la médiation. C'est pourquoi certains ont acquis de nouvelles compétences ou qu'une redistribution des rôles, non spécifiquement au sein des équipes de médiation, mais entre les équipes de médiation et de communication et/ou d'accueil en fonction des compétences numériques s'est opérée<sup>80</sup>.

Avant la crise, la *conception* des offres de médiation était-elle assurée par les mêmes agents que *l'animation* face public ?



La crise a-t-elle fait évoluer cette répartition des rôles?



#### b) La médiation directe ou indirecte : un découpage insuffisant pour l'analyse

La médiation culturelle « se déploie suivant deux grands axes selon qu'elle implique la présence physique d'un médiateur – 'médiation directe' ou 'médiation présence' - ou des propositions utilisables par les visiteurs en parcours libres – 'médiation indirecte' ou 'médiation support'. »<sup>81</sup>

La médiation directe « met en scène le médiateur qui s'appuie sur le groupe de visiteurs présents : regards, attitudes, interactions verbales ou non verbales, etc., autant d'indices qui l'amène à décider, sur

<sup>79</sup> Marie Boutaud, Nicole Cantagrel, Isabelle Condemine, Denis Robert et Marie-Pierre Nédélec, 2003.

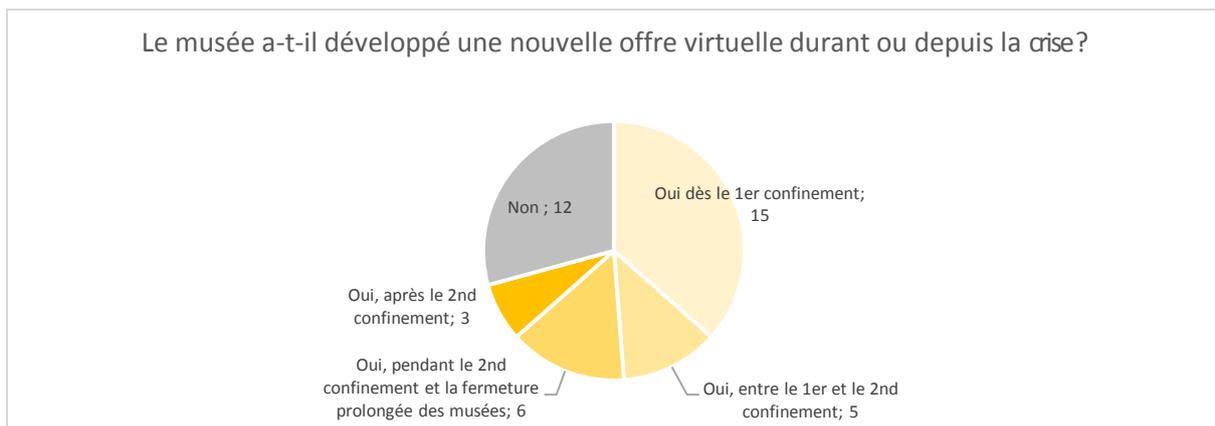
<sup>80</sup> Voir Chapitre 4, A, 1.

<sup>81</sup> Marie Boutaud, Nicole Cantagrel, Isabelle Condemine, Denis Robert et Marie-Pierre Nédélec, 2003.

le vif, de réajustements éventuels, de rupture de rythme, de modifications de parcours jugés plus pertinents. La gestion du groupe et de sa dynamique propre (en particulier dans le cas de classe) mais aussi la gestion en parallèle des différents publics - en particulier dans le cas de groupes hétérogènes - sont menées au service des objets présentés et des concepts qui leur sont attachés. »<sup>82</sup>

La médiation indirecte « s'adresse à des publics potentiels qui utiliseront à leur guise et à leur rythme des supports tels que : fiche d'aide à la visite, jeu sur support papier, vidéo ou autres. Elle doit anticiper au mieux les conceptions des publics, tant sur les contenus que sur les démarches, pour les accompagner de la manière la plus pertinente dans leurs cheminements individuels ou collectifs. »<sup>83</sup>

Ce découpage entre médiation directe et indirecte a, tout comme celui entre conception et réalisation, été opérant durant la crise : jamais les musées n'ont proposé autant d'offres de médiation indirecte, qu'elle soit virtuelle ou hors les murs. Cependant ce découpage paraît aujourd'hui insuffisant. En effet, la diversité des médiations indirectes proposées durant la crise invite à penser de nouvelles catégories pour les inventorier, les caractériser. En particulier, le développement pléthorique de la médiation numérique diffusée sur internet nous engage à en faire une lecture analytique plus poussée. Quoi de commun, en effet, entre un simple post Facebook relatant la restauration d'un objet des collections et une visite virtuelle d'exposition conçue par une entreprise spécialisée dans les technologies immersives et interactives ? Quant aux offres hors les murs, elles ont aussi été fortement développées durant la crise. On a même vu des médiateurs devenir formateurs pour permettre à des non professionnels de réaliser en hors les murs des médiations conçues par eux, notamment lors de la seconde période de fermeture des musées. Et que dire des offres virtuelles « en live » ? Ne s'agit-il pas de « hors les murs » ?



### c) La médiation culturelle et les NTIC : une plasticité extrême

L'usage immodéré et inédit durant la crise des nouvelles technologies de l'information et de la communication a, comme cette expression pouvait le faire craindre, brouillé les frontières entre les métiers de la médiation et de la communication mais pas uniquement. On verra<sup>84</sup> que les choix qui seront faits dans l'avenir quant aux compétences requises pour exercer le métier de médiateur peuvent s'orienter vers la communication mais aussi vers les techniques numériques ou les techniques audiovisuelles.

D'autres questions non moins fondamentales peuvent se poser si l'on prend appui sur les approches de la médiation culturelle proposées<sup>85</sup> : Le médium numérique transforme-t-il les différentes postures possibles de la médiation dans le musée républicain ? Développe-t-il un nouveau registre d'actions que ceux s'articulant aux finalités cognitives, sociales et émotionnelles déjà assumées ? Fait-il évoluer les frontières entre la conception et la réalisation, entre la médiation directe et indirecte ?

<sup>82</sup> *Ibidem.*

<sup>83</sup> *Ibidem.*

<sup>84</sup> Voir Chapitre 5, B, 1, c.

<sup>85</sup> Voir Chapitre 1, B.

La relation imaginaire que les professionnels rencontrés ont avec le numérique au musée sont très contrastées, allant de la peur de voir disparaître les musées à l'espoir d'une démocratisation culturelle ou d'une participation citoyenne accrues :

*« Les gens qui sont à la retraite, qui ont quelques difficultés avec le numérique, ces personnes-là seront parties et on va vraiment être dans une période où les gens vont complètement maîtriser cet outil. C'est déjà complètement intégré par les jeunes qui arrivent. Les ados, ça fait partie de leur quotidien. On nous parle de Métavers donc je me dis que là, avec ces deux ans de Covid qui ont eu lieu, le numérique on l'utilisait un petit peu mais ce n'était pas quelque chose de fondamental. Nous aujourd'hui, je crois qu'il n'y a pas une semaine où je ne fais pas une visio. Tout est dématérialisé. On a cette question de droit, de statut de l'image. Les enfants moi j'essaye en médiation de leur dire prenez le temps de regarder le tableau, le temps de regarder la matière, pour avoir toujours l'objet en fait, garder cette notion-là. Mais je vois bien qu'ils sont ailleurs parfois. Je ne sais pas comment dire. Je ne dis pas que l'image va se substituer à l'œuvre mais je pense qu'elle va être au même niveau. (...) C'est vraiment de savoir comment le musée va réussir à trouver un équilibre entre les collections qui sont présentées physiquement... Est-ce qu'il y en aura toujours autant ? Est-ce qu'on aura peut-être des nouveaux modes de diffusion qui seront peut-être plus appréciés et le musée va exister peut-être autrement ? Je me dis peut-être que dans 10 ans on va regarder le musée comme aujourd'hui on regarderait le walkman quoi. C'est-à-dire qu'on aura tellement évolué que finalement je pense qu'il va y avoir des changements énormes à ce niveau-là. (...) Je pense qu'on va se dédoubler quoi. Je pense qu'il va y avoir des musées virtuels qui auront autant d'importance que nos musées à nous et tout l'enjeu ça va être d'équilibrer les deux, que les deux se complètent et pas un au détriment de l'autre. »*

*« Moi je vois le musée en 2030 comme hyper connecté effectivement mais qui ne remplacerait pas le musée. C'est-à-dire que pour moi il pourrait y avoir des robots dans le musée comme il en existe déjà, enfin certains l'utilisent dans certains musées. Mais je verrais le robot comme un outil pour s'ouvrir sur le monde, c'est-à-dire ouvrir nos visites hors les murs à d'avantage de publics, y compris des publics empêchés qui n'ont pas forcément la capacité de venir chez nous mais avec qui on pourrait interagir au niveau des médiations. Donc effectivement on va mettre plein de choses en ligne, effectivement on va avoir cet aspect dédoublé mais ce n'est pas pour autant que je pense que les gens ne vont pas être intéressés à venir au musée. Je pense que justement le confinement a montré que les gens avaient besoin de concret, de vivre une expérience sur place et je pense que l'un n'empêchera pas forcément l'autre. »*

Le panorama des analyses présentées ci-dessous nous incite à penser qu'en réalité, les outils numériques offrent une plasticité extrême. Tout semble possible, selon les stratégies menées par les établissements. En d'autres termes, les outils numériques sont des outils puissants mais restent des outils. Ce qui change, c'est qu'ils obligent les professionnels à repenser en profondeur leur champs de compétences et, quoiqu'il en soit, à acquérir de nouvelles compétences stratégiques pour élaborer une stratégie globale des usages du numérique au sein de leurs établissements. Nous espérons que la manière dont nous présentons ces enjeux ici pourra les aider dans leurs réflexions.

### *Le principe républicain et la question démocratique*

Sur cette question, Audrey Doyen et Cindy Lebat, qui ont réalisé une monumentale bibliographie commentée (64 pages) sur les médiations numériques au musée au printemps 2019, puis une enquête en janvier 2020, soit juste avant la crise, nous apportent quelques réponses : « Tout d'abord, un lien est formulé, parfois explicitement, parfois implicitement, entre *numérique* et *participation*, dans les références françaises (Andreacola, 2014 ; Dalbera 2009 ; Manoeuvre, 2015), comme internationales (Simon, 2010), soit dans une optique descriptive (comment se décline la participation dans les dispositifs numérique et quelle est leur évolution ?), soit pour questionner la nature de ce lien (le numérique est-il un levier de la participation ? Un symptôme ? L'a-t-il favorisée ou au contraire sont-ils séparés ?). Cette thématique est bien entendue centrale au questionnement sur le numérique. »<sup>86</sup>

Voici comment elles synthétisent l'ouvrage de Florence Andreacola<sup>87</sup> : « L'article brosse l'histoire de l'influence du numérique sur la relation entre le visiteur et le musée : quels dispositifs ont été impactants et quels aspects de la relation ont été modifiés ? L'auteure souligne trois impacts du numérique sur la relation musée-visiteur : 1. L'accès des collections du musée par tous n'importe où et n'importe quand. 2. La personnalisation : la possibilité de s'adapter aux visiteurs, par exemple grâce aux données récoltées sur et par les sites web des musées ou, de façon plus élaborée, en intégrant davantage le numérique, d'une part, dans la stratégie globale de l'institution dans la transmission des savoirs et, d'autre part, en le développant par rapport aux attentes de son public spécifiquement. 3. La participation : après un panorama des études et définition du participatif dans les musées, puis du participatif dans le web, l'auteure résume la participation numérique appliquée aux musées comme le développement à la fois

<sup>86</sup> Audrey Doyen et Cindy Lebat pour Métis, 2020.

<sup>87</sup> Florence Andreacola, « Musée et numérique, enjeux et mutations », dans *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2014/5 (<http://rfsic.revues.org/1056>).

d'une communication du musée vers le visiteur et de l'implication du visiteur dans le musée. L'auteure conclue que l'influence du numérique sur l'interaction entre le visiteur et le musée a élargi l'expérience de visite hors de l'espace et du temps muséal. »

Si l'on comprend bien, l'usage du numérique dans la médiation culturelle ne renverse donc pas le cadre de réflexion mais s'y inscrit au contraire profondément. En rendant les œuvres accessibles partout et tout le temps, il peut renforcer la *publicité* donnée aux œuvres au fondement du musée républicain<sup>88</sup>, notamment vers les publics « empêchés », handicapés, éloignés, etc. Il montre par ailleurs une plasticité déroutante selon les orientations qui lui sont données. En effet, il peut renforcer le principe républicain dans sa forme participative ou bien, au contraire, renforcer la question démocratique dans sa forme extrême avec la personnalisation des offres.

Un autre article synthétique abordant cette question précise la dynamique participative potentiellement à l'œuvre dès lors que cet usage du numérique s'articule à internet : « On observe en effet des approches innovantes qui s'appuient sur les techniques audiovisuelles traditionnelles (photographie, vidéo, son), mais également sur les nouvelles technologies (du jeu vidéo par exemple) et sur Internet. Les logiques de la médiation numérique peuvent alors s'appuyer sur les principes contributifs du web 2.0<sup>89</sup> (...). De manière plus fondamentale, les logiques du web 2.0 permettent d'envisager la co-construction des savoirs et donc de modifier profondément la manière dont est constituée la connaissance vis-à-vis des œuvres culturelles. En effet, la mise en réseau de ces savoirs, des différents utilisateurs et des communautés connectées participe à une collaboration d'acteurs et d'idées de manière « horizontale » L'utopie de la « démocratisation culturelle » trouve avec le numérique un nouvel avatar. »<sup>90</sup>

On notera cependant la complexité ne serait-ce que technique de l'accessibilité universelle au médium numérique lui-même...

*« On a eu une opportunité, quelque chose qui n'existait pas du tout avant le Covid, aux Hospices, ce serait peut-être la présence de tablettes numériques, qui n'étaient absolument pas présentes. Et encore il faut les utiliser parce qu'il faut demander au service informatique dès qu'on veut un code pour pouvoir installer un logiciel. Enfin ça n'a pas été pensé par exemple, l'ergonomie, les patients qui ne peuvent pas utiliser leurs deux mains, une tablette c'est inutile. Donc c'est un ensemble de choses comme ça et parfois même les meilleures idées s'avèrent complexes à mettre en œuvre. Donc quelque part ça pose toutes les questions qui se posent toujours en termes de médiation, d'accessibilité, de choses comme ça. »*

### *Les finalités cognitives, sociales et émotionnelles*

Les analyses présentées ci-dessus sont sans ambiguïté : l'usage contributif du numérique peut modifier en profondeur les finalités cognitives assumées par la médiation. En effet, dans cette optique, il ne s'agirait plus pour les professionnels de transmettre un savoir mais d'organiser sa co-construction. Comment, alors, garantir la qualité des savoirs produits ? Faut-il imaginer des compétences méthodologiques propres aux enquêtes en sciences sociales ?

Certains auteurs<sup>91</sup> vont plus loin, affirmant que « le numérique n'a pas seulement permis de développer les outils des musées, mais a aussi transformé en profondeur le paradigme muséal : de conservatoires d'objets, les musées sont passés à des conservatoires de connaissances. »<sup>92</sup> Ce sont ainsi jusqu'aux compétences des conservateurs qui sont interrogées.

Parallèlement, la dynamique individuelle de l'apprentissage via les médiums et supports numériques est soulignée par d'autres auteurs : « la médiation numérique accentue un usage singulier et individuel de l'information, nécessitant donc des médiations ciblées, alors que les professionnels ont davantage tendance à penser un traitement et une diffusion de l'information globale vers des besoins collectifs supposés. »<sup>93</sup> Faut-il en conclure que la manière habituelle de penser l'architecture des contenus de

---

<sup>88</sup> Voir chapitre 1, B, 3.

<sup>89</sup> Le « web 2.0 », en opposition avec le « web 1.0 », repose sur les contributions des utilisateurs. La plateforme vidéo YouTube, en est un exemple typique.

<sup>90</sup> Elisa Ullauri-Llore, Nicolas Debade, Nicolas Doduik, Sylvia Girel, 2016.

<sup>91</sup> Paul Marty, Boyd Rayward et Michael Twidale, « Museum informatics », dans *Annual Review of Information Science and Technology*, n° 37, 2010. ([https://marty.cci.fsu.edu/preprints/marty\\_elis2010.pdf](https://marty.cci.fsu.edu/preprints/marty_elis2010.pdf).)

<sup>92</sup> Audrey Doyen et Cindy Lebat pour Métis, 2019.

<sup>93</sup> Cécile Gardiès et Isabelle Fabre, « Le périmètre de la médiation numérique documentaire », in : Galaup, Xavier (dir.), *Développer la médiation documentaire numérique*, 2012 (<http://mediationdoc.enssib.fr/lire-en-ligne/sommaire/i-le-perimetre-de-la-mediation-numeriquedocumentaire/definition-et-enjeux-de-la-mediation-numerique-do-2>).

médiation doit être revue, telle la transformation de la structure du récit narratif dans les romans à choix multiples qui ont connu un essor dès les années 1980, au même moment que celui des premiers jeux de rôles comme *Donjons et Dragons* ?

Ce parallèle avec les romans à choix multiple et les jeux de rôles, s'il rend bien compte de l'individualisation des modalités d'apprentissage, trouve néanmoins ses limites car la démultiplication des supports offre une infinité de parcours d'apprentissage possibles : « Ces nouveaux espaces de médiation, par leur dimension numérique, prolongent ou préparent l'expérience qu'un individu peut avoir face à une œuvre en proposant une mise en contexte et une arborescence via d'autres œuvres, domaines, média ou même de nouvelles expériences esthétiques. Des formes originales de récits apparaissent pour proposer un parcours parallèle ou complémentaire à certaines œuvres, notamment par le transmédia. »<sup>94</sup>

Nous verrons cependant<sup>95</sup> que certains usages du numérique engagent, au contraire, davantage de standardisation des contenus.

Exemple de collecte participative menée durant la crise via l'outil numérique dont la méthodologie est en train de se diffuser au sein des musées départementaux de l'Isère

*« L'appel à collecte a été complètement dématérialisé et donc du coup, on n'est passés que par le numérique, pour les appels. (...) Par les réseaux sociaux, diffusion presse évidemment, classique. Mais par contre, les gens qui avaient des objets à nous proposer devaient forcément passer par un site internet dédié sur lesquels ils renseignaient toutes les caractéristiques des objets. Et les objets, on ne les a récupérés que maintenant pour ceux qui sont passés, parce que j'avais fait une méthodologie scientifique extrêmement précise qui a été extrêmement communiquée. (...) »*

*Juliette Rolland : C'est super donc vraiment un rééquilibrage en profondeur des collections avec un appel à participation à collecte pendant le confinement et une collecte réelle après, maintenant, avec des objets qui arrivent et des objets qui arrivent avec leurs notices quasiment.*

*Alice Buffet : Tout à fait. Extrêmement documentés.*

*Juliette Rolland : Vous avez utilisé l'interface numérique pour le coup.*

*Alice Buffet : Exclusivement*

*Juliette Rolland : Vous êtes passé par quelques interface ?*

*Alors du coup on a développé un mini site à partir de notre site, parce que notre portail culture nous permet d'avoir une interface dédiée. Et ensuite on a développé toute une collection de vidéos, donc à la fois une vidéo explicative de cette collecte qui a été largement diffusée. Et ensuite, l'idée, on a eu fait cinq mois de collecte, on voulait un temps pas trop long pour ne pas que les gens s'épuisent mais en même temps suffisamment long pour du coup permettre le temps de rechercher. 1<sup>er</sup> février, 1<sup>er</sup> juillet 2021. Et du coup, chaque mois, on avait un petit portrait vidéo, donc des différents acteurs de la collecte. Donc moi en tant que chargée scientifique de la collecte. Notre vice-président à la culture pour vraiment avoir une dimension politique et un accompagnement du Département. Un ambassadeur parce qu'on avait créé un statut d'ambassadeur, donc des gens qui n'avaient rien à donner mais qui avaient vocation à parler de la collecte. Et du coup, à la diffuser largement. (...) On avait fait un guide ambassadeur aussi méthodologique où ils avaient tous les éléments pour pouvoir parler de la collecte, la diffuser et donner tous les attendus. Une donatrice aussi. Et puis une vidéo avec l'ensemble des agents qui ont été mobilisés sur la réception des propositions de dons. Et puis une vidéo récapitulative de cette collecte, avec ces différents témoignages. »*

Les finalités sociales d'inclusion et de participation se superposent en partie aux finalités cognitives, la co-construction de savoir via internet étant, en soi, une expérience sociale. Cependant, à ce point de la réflexion, une distinction entre usages du numérique hors salle d'exposition et internes aux salles d'exposition nous semble nécessaire. En effet, les dispositifs participatifs et/ou immersifs développés au sein même des scénographies d'expositions dans les musées - expositions parfois sans œuvres « réelles » - peuvent aussi générer des expériences collectives inclusives et participatives, telle cette table interactive du musée d'Histoire naturelle de Lille<sup>96</sup>. Dans le cadre de cette enquête, seuls les usages du numérique hors salles d'exposition et articulés à internet sont envisagés.

Enfin, pour ce qui est des finalités émotionnelles, le numérique « permet de nombreuses évolutions dans le domaine de la médiation : (...) visualisation (faire voir des œuvres détruites, lointaines, passées, fermées au public, etc.), synesthésie (mélange de plusieurs sens : vue et ouïe, mais aussi toucher, odorat, goût), interactivité entre l'œuvre et le public, exploitation de gigantesques bases de données,

<sup>94</sup> Elisa Ullauri-Llore, Nicolas Debade, Nicolas Doduik, Sylvia Girel, 2016.

<sup>95</sup> Voir Chapitre 1, B, 3.

<sup>96</sup> Juliette Dalbavie, « La table interactive du musée d'Histoire Naturelle de Lille », dans *La Lettre de l'OCIM*, 152, 2014. (<http://journals.openedition.org/ocim/1339>).

*gamification*, constance d'une connexion à internet qui permet de tisser des liens entre l'*in situ* et le hors-les-murs pour les établissements culturels. »<sup>97</sup>

Les lunettes de réalité augmentée, les écrans interactifs, les hologrammes et autres procédés immersifs peuvent apporter des émotions nouvelles, de même que l'utilisation des technologies et des modes de scénarisation des jeux vidéo pour créer des « serious game », ou bien l'usage simultané d'une application lors d'une visite en présentiel, ou encore la simultanéité d'espaces et de temps différents que peut mettre en scène une création numérique. Là encore, nous n'envisageons que les usages du numérique hors salles d'exposition. Cependant, de nombreux dispositifs numériques sont potentiellement mixtes, tels les dispositifs de réalité virtuelle, les applications pour smartphone, les serious game, etc.

« Je peux dire une chose c'est que je suis de la vieille école qui pense que le contact avec l'œuvre apporte l'émotion esthétique et sans aucun problème je suis passée à la visite 3D. Avec les médiateurs, ça ne m'a pas fait l'ombre d'un souci alors qu'effectivement on ne voit que la surface de l'œuvre, on n'en voit rien, on n'en voit pas la matière, on n'en voit pas le format, enfin bref vous connaissez la chanson. Donc ça c'est une adaptation. A titre individuel je n'aurais jamais pensé que je puisse défendre et communiquer sur des visites virtuelles. »

Figure 6: Exemple de deux prestations technologiques de niveau de qualité « immersive » différente pour la réalisation d'une visite guidée filmée (3D 360 versus 360)

https://ubixus.com/visite-virtuelle/difference-entre-visite-360-et-3d/

ACCUEIL CONSEIL VISITE VIRTUELLE+ APPLICATION PERSONNALISÉE+ COMMANDER+

L'objectif premier d'une visite virtuelle est de valoriser au mieux un espace et pour cela il faut donc maîtriser certaines notions simples afin d'éviter l'effet inverse.

## 3D 360 VS 360

### Différence de numérisation

La première différence entre la visite 360 et celle en 360 3D réside dans la manière de capturer l'environnement.

Dans une visite uniquement 360°, l'image est captée de façon sphérique sans tenir compte des dimensions et des perspectives 3D.

Pour une visite 3D 360, il faut en plus d'avoir une vision 360 ajouter la notion de profondeur et donc scanner l'espace pour recueillir les dimensions et le modéliser en y appliquant les textures visibles.

Cela a une répercussion immédiate sur le réalisme des prises de vues et donc sur la qualité du rendu global.

L'absence de cartographie et de dimensionnement de l'espace limite également les services annexes que l'on peut proposer. Par exemple, il est impossible d'envisager d'extraire des plans à l'échelle ou de récupérer des fichiers pour les modifier avec un logiciel de CAO.

Captation 360 uniquement

Numérisation 3D 360

### Déformation des lentilles

Soulignons enfin que les émotions procurées par nos 5 sens ne représentent pas l'intégralité du registre des émotions, fort heureusement. Une poésie, une pensée, une rencontre humaine... Sur ce dernier point, la tonalité émotionnelle des discours peut avoir été modifiée par le support numérique vers plus de légèreté et d'humour, à la manière des influenceurs :

« Je pense que c'est dans la manière de transmettre le contenu scientifique, cette idée d'humour, de légèreté et cette attention plus poussée sur comment cette œuvre peut être le point de départ d'une incitation à un geste plastique. Ça c'est quelque chose qu'on a beaucoup expérimenté à ce moment-là et qu'on poursuit par la suite. »

*Virtual versus réel ?*

Une ambiguïté de vocabulaire récurrente, que nous n'avons pas levée jusqu'à présent, consiste à employer indistinctement les mots de numérique et de virtuel, puis de virtuel et d'imaginaire, en les

<sup>97</sup> Elisa Ullauri-Llore, Nicolas Debade, Nicolas Doduik, Sylvia Girel, 2016.

opposant au physique et au réel, le physique et le réel étant eux aussi employés indistinctement. A la suite logique de ces amalgames, on finit par opposer le numérique et/ou virtuel au réel. De fait, le vocabulaire utilisé pour décrire les pratiques de médiation numérique est, d'un point de vue conceptuel, peu solide. De quoi parle-t-on exactement ?

Sans pour autant poser, à l'instar de Stéphane Viard<sup>98</sup>, l'axiome « que la distinction entre réel et virtuel est un fantasme métaphysique, c'est-à-dire une chimère intellectuelle », voire un « obstacle épistémologique » pour la compréhension du monde, nous le citons néanmoins longuement afin de souligner, d'une part, que numérique, virtuel et imaginaire d'un côté, réel et physique de l'autre, sont des concepts qui peuvent être distingués les uns des autres et, d'autre part, que l'opposition de ces deux ensembles de concepts peut largement être discutée.

« Il existe une métaphysique ordinaire du numérique qui opère au cœur de l'imaginaire contemporain des technologies et nourrit en profondeur les croyances qui l'organisent. Par « métaphysique », il faut entendre ici une théorie de l'être qui propose un grand partage du monde. Se fondant sur une bipartition ontologique, cette métaphysique ordinaire postule que le monde contemporain est coupé en deux par une frontière invisible. De part et d'autre de cette frontière, s'organisent deux substances ou sphères : la première est la sphère numérique / en ligne / sur écran ; la seconde est la sphère dite physique / déconnectée / hors écran. Dans cette approche, Virtuel est le terme utilisé pour désigner la première sphère, tandis que Réel est employé pour qualifier la seconde.

Dans Totem et tabou, il y a plus d'un siècle, Freud a montré comment, dans la « psychologie des peuples », la pensée magique nourrit les imaginaires. Confronté à la complexité d'un monde nouveau dans lequel le numérique joue un rôle central, l'homme occidental du début du XXI<sup>e</sup> siècle n'y échappe pas. Lui aussi ressent « le besoin de mettre le monde en son pouvoir » (Freud, 1993, p. 192) et, lorsqu'il le divise en deux sphères, il « prend par erreur un rapport idéal pour un rapport réel » (définition de la magie selon Edward Tylor, citée par Freud). Que ces deux sphères soient le monde visible et le monde intelligible selon l'allégorie platonicienne de la Caverne ou qu'elles soient celles du réel et du virtuel à l'âge numérique, ne change rien à l'affaire. »



## 2. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE « D'INTERACTION »

Que qualifie donc exactement, concernant les outils de médiation produits par les musées, cette notion de « virtuel » ? Les réflexions précédentes sur le *virtuel* nous engagent à sortir de sa simple assimilation au numérique et de son opposition au réel. Pour ce faire, délaissant ces questionnements ontologiques, nous proposons de nous appuyer sur la dimension interactionnelle de la médiation en nous inspirant des travaux fondateurs d'Erving Goffman<sup>99</sup>. En effet, cette dimension nous ouvre une voie d'analyse spécifique pour les offres virtuelles. Elle nous permet de distinguer les offres de médiations non plus sur la base de cette opposition entre le réel et le virtuel mais sur la base d'une analyse des contextes d'espace et de temps dans lesquels elles s'inscrivent. On ajoutera à ces différents contextes d'espace et de temps l'architecture des contenus médiés durant les interactions.

Ainsi, une médiation directe classique telle que définie précédemment<sup>100</sup> est caractérisée par un continuum de l'espace et du temps entre les publics et les professionnels de la médiation et, selon qu'il s'agit d'une médiation à l'intérieur ou bien à l'extérieur du musée, entre eux le musée et les œuvres. Une médiation indirecte est caractérisée au contraire par une discontinuité de l'espace et du temps entre les publics et les professionnels et, selon que les offres sont proposées en salle ou hors les murs, par une continuité ou bien une discontinuité de l'espace et du temps entre les publics, les œuvres et le musée. Or, l'usage des technologies numériques couplées aux technologies audiovisuelles et à internet ouvre

<sup>98</sup> Stéphane Vial, « La fin des frontières entre le réel et le virtuel. Vers le monisme numérique » (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01516823/document>).

<sup>99</sup> Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 1 : *La présentation de soi*, Paris, Minuit, 1973, trad. d'A. Accardo.

<sup>100</sup> Voir Chapitre 3, B, 2.

tout un éventail de possibilités entre ces deux pôles, nous obligeant dans le même mouvement à repenser la définition du « hors les murs » et du « dans les murs ».

*« Pour préciser un peu, c'est vrai que le hors les murs en période Covid signifie un hors les murs à distance donc signifie du numérique, donc d'avoir déjà des infrastructures, des pages Facebook, des outils, des applications et si on ne les a pas, avoir les moyens de les développer vis à vis de publics qui ne les connaissent du coup pas. Donc c'est vrai que ça fait beaucoup à développer d'un coup. »*

Le tableau suivant propose une première esquisse de cet éventail des possibles ouvert par l'usage du numérique articulé à internet dans la médiation. Il n'a pas la prétention d'être exhaustif et est certainement perfectible car nous n'avons pas encore une bonne connaissance de toutes les potentialités d'offres de médiation numériques, ni de toutes les sous-spécialités disciplinaires liées aux compétences numériques. Par ailleurs, les architectures de contenu qu'il propose mériteraient probablement d'être retravaillées. Il constitue simplement une base de travail réalisée à partir des observations menées durant cette enquête.

Entre la médiation directe et indirecte « classique » évoquées précédemment, nous avons identifié quatre cas de figure possibles selon le contexte « d'espace-temps » établi entre les professionnels et les publics, cinq si l'on prend en compte l'architecture des contenus des médiations proposées et six si l'on compte une forme mixte. Tous ces cas de figure engagent l'acquisition de nouvelles compétences pour les médiateurs et, souvent, une collaboration avec les professionnels des techniques numériques et/ou audiovisuelles dès l'étape de conception. Cependant, on comprend tout de suite, à la lecture du tableau, que certaines formes de médiations s'appuyant sur les techniques numériques peuvent être beaucoup plus exigeantes que d'autres pour les professionnels, les poussant à l'innovation.

Les deux premières formes de médiation n'exploitent les techniques numériques articulées à internet qu'en tant que médium pour leur diffusion en direct ou semi-direct vers les publics. La continuité du temps entre les professionnels et les publics est totalement ou partiellement maintenue. On soulignera que la première forme, la médiation directe diffusée par le numérique, peut éventuellement engager de fortes compétences numériques si tant est que la diffusion passe par un canal spécifique conçu par et pour le musée et non par les applications de visioconférence ou les réseaux sociaux.

Les deux formes suivantes s'appuient sur les techniques numériques pour diffuser mais aussi héberger leurs contenus sur internet. La continuité du temps entre les professionnels et les publics est rompue. La dernière de ces deux formes s'appuie sur les techniques numériques pour la diffusion et l'hébergement sur internet mais exploite aussi le potentiel discursif des techniques numériques dans la conception des contenus eux-mêmes. C'est le cas de figure observé potentiellement le plus complexe et qui pousse à l'innovation car il confronte les professionnels de la médiation aux potentialités de conception – ou potentialités discursives - des techniques numériques et non pas seulement d'hébergement ou de diffusion.

Médiation	Directe classique	Directe diffusée par le numérique	Semi directe diffusée par le numérique	Indirecte hébergée par le numérique		Indirecte numérique	Indirecte classique
L'espace et le temps entre les publics et les professionnels	<b>Continuum de l'espace et du temps</b>	<b>Discontinuité de l'espace</b> <b>Continuité du temps</b>	<b>Discontinuité de l'espace /Continuité morcelée/sérielle du temps</b>	<b>Discontinuité de l'espace et du temps</b>		<b>Possibilité de créer un espace-temps virtuel</b>	
Illustrations	Visites guidées, contées, dansées, etc. Ateliers de pratiques artistiques, de découvertes, etc. Conférences, etc.	Visites guidées, contées, dansées, etc. Ateliers de pratiques artistiques, de découvertes, etc. Conférences, etc.  Filmées, diffusées <b>en direct</b> avec possibilité d'interaction avec les publics	Post sériels sur les réseaux sociaux à propos des collections, des expositions ou thématiques du musée ou bien consignes de pratique artistique  Formats écrits et/ou audiovisuels Possibilité d'interaction avec les publics (paramétrage contributif des réseaux sociaux)  <b>Ramassée par « blocs »</b> de contenus linéaires (thématiques, autour d'une œuvre, etc.) <b>de faible densité et assez standardisés</b> , articulés éventuellement les uns aux autres suivant une logique de complémentarité cognitive ou pédagogique (format et ligne éditoriale)	Visites guidées, contées, dansées, etc. Ateliers de pratiques artistiques, de découvertes, etc. Conférences, etc. Podcasts  Filmés, enregistrés, diffusés en direct ou en différé sans possibilité d'interaction avec les publics <b>Archivés</b>	Post sériels sur les réseaux sociaux à propos des collections, des expositions ou thématiques du musée  Ecrits et/ou audiovisuels <b>de qualité éditoriale Archivés</b>	Mallettes pédagogiques contenant des fiches pédagogiques, des jeux, etc. Fiches pédagogiques <b>avec liens actifs</b> Serious games Tutoriels de pratiques artistiques  Visites virtuelles « immersives » Vidéos pédagogiques Applications	Mallettes pédagogiques contenant des fiches pédagogiques, des jeux, des objets en lien avec les collections, etc. Fiches pédagogiques, Jeux divers engageant parfois la conception d'objets Tutoriels de pratiques artistiques
Architecture des contenus	<b>Linéaire</b> , suivant un « plan », un ordre, un récit, ou s'articulant à un parcours dans l'espace du musée et dont le déroulé est <b>moyennement standardisé</b> , s'adaptant aux publics en présence  Adaptabilité du discours en temps réel aux publics présents	<b>Linéaire</b> , suivant un « plan », un ordre, un récit, ou s'articulant à un parcours dans l'espace du musée et dont le déroulé est <b>assez standardisé</b> du fait d'une possibilité altérée d'interaction avec les publics  Adaptabilité du discours en temps réel aux publics présents <b>en distanciel</b>	<b>Linéaire</b> suivant un « plan », un ordre, un récit ou s'articulant à un parcours dans l'espace du musée et dont le déroulé est <b>très standardisé</b> du fait d'une impossibilité d'interaction avec les publics	<b>Linéaire</b> suivant un « plan », un ordre, un récit ou s'articulant à un parcours dans l'espace du musée et dont le déroulé est <b>très standardisé</b> du fait d'une impossibilité d'interaction avec les publics	<b>Ramassée par « blocs »</b> de contenus linéaires (thématiques, temporels, autour d'une œuvre, etc.) <b>de faible densité et assez standardisés</b> , articulés les uns aux autres suivant une logique de complémentarité cognitive ou pédagogique (format et ligne éditoriale)	<b>Arborescente ou réticulaire</b> , diffractant les blocs de contenus et/ou les architectures linéaires, éventuellement entre <b>plusieurs formats numériques et/ou médias</b> suivant une logique de complémentarité cognitive, pédagogique <b>ou sensorielle</b>	<b>Ramassée par « blocs »</b> de contenus linéaires (thématiques, temporels, autour d'une œuvre, etc.) éventuellement articulés les uns aux autres suivant une logique de complémentarité cognitive, pédagogique <b>ou sensorielle</b>
Compétences traditionnelles adaptées	Conception d'une narration linéaire cohérente et fluide autour de contenus scientifiques vulgarisés, s'articulant éventuellement à un parcours dans l'espace du musée, à une pratique artistique ou une pédagogie des pratiques artistiques  Pédagogie des pratiques artistiques  Animation de groupes  Mise en scène de soi	<b>Conception de contenus adaptés à un production audiovisuelle</b>  Pédagogie des pratiques artistiques <b>dans le cadre d'une captation audiovisuelle</b> Animation de groupes <b>en distanciel</b>	<b>Conception de contenus adaptés aux différents réseaux sociaux</b>  Pédagogie des pratiques artistiques <b>dans le cadre des réseaux sociaux</b>	<b>Conception de contenus adaptés à un production audiovisuelle</b>  Pédagogie des pratiques artistiques <b>dans le cadre d'une captation audiovisuelle</b>	<b>Conception de contenus adaptés aux différents réseaux sociaux</b>  Pédagogie des pratiques artistiques <b>dans le cadre des réseaux sociaux</b>	<b>Transposition des outils de médiation écrits et matériels en outils de médiation adaptés aux formats et supports numériques. Innovation</b>	Conception d'outils de médiation écrits (livrets, fiches) ou matériels (jeux, outils)  Pédagogie des pratiques artistiques
Compétences tech. audiov. et/ou num.			Mise en scène de soi <b>dans le cadre d'une captation audiovisuelle</b>  <b>Techniques audiovisuelles</b> <b>Production et diffusion audiovisuelle</b>			<b>Compétences numériques</b> (programmation réseaux, programmation graphique, développement, etc.)	
			<b>Compétences numériques</b> (Webmaster, Community manager)				

### a) Médiation directe diffusée par le numérique

Un stéréotype de cette forme de médiation est une visite guidée filmée en direct avec possibilité d'interagir avec les publics. Le professionnel de la médiation exprime ses compétences initiales enrichies de nouvelles compétences propres à la captation audiovisuelle : gestuelle, tonalité et hauteur de voix, présentation de soi, etc. et à l'animation de groupe en distanciel. Il coopère avec le professionnel des techniques audiovisuelles dans la réalisation et s'appuiera sur un professionnel de la diffusion multimédia pour rendre accessible son offre. L'architecture des contenus est linéaire, articulée à un parcours dans l'espace muséal.

Voici comment Franck Andrai, fondateur de la structure MyTourLive spécialisée dans ce type de solutions numériques<sup>101</sup> décrit ce qu'il nomme la « visite guidée en visio » : « Le guide a une interaction 'live' avec le public, soit à travers un partage de documents (photos, etc.), soit à travers un flux vidéo avec le guide sur le site. Le cadrage est fixe, ce qui ne permet pas de véritable immersion, ni de véritable scénographie. La visite se fait néanmoins en direct, sur place. Mais un désavantage persiste : ce type de visite nécessite une très bonne connexion internet, et les musées en disposent rarement sur l'ensemble de leur espace. »

On soulignera que la transposition sur un support numérique des compétences en médiation directe des médiateurs - qui sont essentiellement des compétences interactionnelles mobilisant la gestuelle et le discours évolutifs des médiateurs selon leur analyse des publics en présentiel - est peut-être l'une des difficultés les plus immédiatement ressentie par les professionnels confrontés à l'injonction du numérique : « comment s'adresser au visiteur ? qu'est-ce qu'une expérience de visite satisfaisante et comment la garantir ? Quelle est leur place dans cette rencontre entre le visiteur et l'institution ? »<sup>102</sup>

Très concrètement, « la transposition de cette gestuelle aux activités en distanciel interroge la nature des interactions mises en place durant une activité de médiation. En effet, le médiateur installe des interactions entre le visiteur, l'objet exposé et le contexte muséographique (...). Trois types sont définis : la relation d'appropriation par laquelle le visiteur se fait sien intellectuellement, imaginativement et affectivement un objet du musée ; la relation de support, aide apportée par la muséographie au visiteur dans sa démarche d'appropriation de l'objet, et la relation de transposition, qui est l'adaptation de la thématique du musée à la capacité d'appropriation du visiteur [par la médiation, nda]. Si ces trois relations coexistent durant une activité de médiation tenue en présentiel, comment peuvent-elle coexister en distanciel, au travers d'un support numérique ? »<sup>103</sup>

Parallèlement aux nouvelles compétences propres à la captation audiovisuelle évoquées plus haut, une visite guidée en direct et interactive demande donc un effort de conception nouveau imposé par le médium numérique. La déconnection spatiale entre les publics, les médiateurs et le musée oblige à repenser la complexité de la relation pédagogique.

*« Quand on fait une visite, on sait qui on a en face et on adapte le discours en fonction du groupe. Là par exemple, quand on fait une vidéo sur une œuvre, potentiellement nous c'était Instagram, c'était Facebook, potentiellement elle peut être vue par n'importe qui. Et du coup c'est dur de savoir quel est le niveau de discours, quelle est la durée. Moi je sais qu'on a eu beaucoup de discussion après. Certains trouvaient que c'était trop long, trop approfondi, trop scientifique. Il faut plus des petites choses courtes, amusantes, les gens vont plutôt passer vite ils ne vont jamais s'arrêter. Et au contraire on a eu des gens en disant c'était super, c'était long, c'était approfondi, on avait l'impression d'être en visite guidée, ce n'était pas survolé. Donc du coup quand on ne connaît pas le public qui est en face, qu'on ne sait pas par qui ça va être vu, on ne peut pas satisfaire tout le monde. C'était spécial ça aussi. »*

*« En visite guidée on sait qu'on a tant de temps. C'est vrai que sur un post Facebook ou Instagram on ne va pas passer une heure et demie à faire la visite donc on est obligé d'adapter quand même le discours il me semble, sur une durée. Et puis d'être, je ne sais pas, de se mettre en scène d'une certaine façon qui n'est pas la même que quand on est un face à face. Il y a quelque chose de l'ordre de la com' pour que les gens ne décrochent pas au bout de trois secondes en fait. On les accroche, ils ne sont pas captifs. Quand on est dans une visite guidée on a quand même des scrupules, même si ça nous saoule, à quitter*

<sup>101</sup> Thomas Corlin, « Médiation : quelle visite virtuelle choisir pour une exposition ? », dans *Culturematin*, 19 mars 2021 (<https://www.culturematin.com/production/diffusion-booking/pratiques/mediation-quelle-visite-virtuelle-choisir-pour-une-exposition.html>).

<sup>102</sup> Audrey Doyen et Cindy Lebat pour Métis, 2019 ; 2020.

<sup>103</sup> Jamila Al Khatib, Audrey Doyen et Cindy Lebat et Noémie Lozac-h-Vilain, 2021. Les auteures reprennent la modélisation de Michel Allard, « Le partenariat école-musée : quelques pistes de réflexion », dans *Aster*, 29, 1999.

la visite si on veut rester poli avec le guide. Le conférencier, là ben très vite on se déconnecte en fait, on passe ailleurs. Il y a ce côté un peu zapping. »

« Il y a une certaine continuité de discours tout en étant comme on le disait tout à l'heure, ce n'est pas le même discours en salle, sur un site internet ou par Facebook. Il y a quand même une adaptation plus dans le langage utilisé, dans les termes qui peuvent être utilisés, mais le discours muséographique reste existant. »

Ces offres en direct et interactives ont été nombreuses de par le monde pendant la crise : visites guidées, conférences, ateliers de pratiques artistiques, etc. mais nous les avons peu rencontrées parmi nos témoins car elles nécessitent potentiellement un certain niveau de technicité audiovisuelle *et* numérique.

Pour les musées qui proposait déjà avant des offres avec un certain niveau de technicité, la crise les a peut-être amenés à réaliser des offres d'un plus haut niveau de technicité encore. C'est par exemple ce qu'a fait le musée des Confluences dès le mois d'avril 2021, durant la seconde période de fermeture des musées. Après avoir expérimenté des modalités plus simples de diffusion en direct de visites guidées sur Facebook, le musée a en effet proposé des visites guidées virtuelles à 360° grâce à « un dispositif qui offre la possibilité d'interagir en direct avec le médiateur du musée, et d'avoir des angles de vue inédits. »<sup>104</sup> Ces visites d'une heure tout public, limitées à 10 personnes connectées en même temps, étaient proposées au tarif de 3 euros par personnes.

Cependant, les possibilités de direct ainsi que les outils de visioconférence permettent de se passer de ces compétences et peuvent convenir à certains types de propositions. Ce sont alors seulement les compétences et savoir-faire en animation en distanciel qui sont mobilisées :

« Moi je pensais à quelque chose tout à l'heure. Il y a des musées qui ont fait des ateliers en direct sur zoom ou je ne sais quoi, comme si on était au musée en fait. Parce qu'on parlait des vidéos qu'on avait faites pour poster aux parents, on filmait les étapes de l'atelier en leur expliquant vous pouvez faire ci, ça avec tel matériel. C'était soit des consignes écrites, soit filmées et il y a des musées qui l'ont fait au réel et je crois même que certains l'ont fait payer. En fait on réservait l'atelier comme si on y allait et on avait le code après de connexion et les gamins étaient face à l'écran et ils suivaient les consignes de l'animateur et tout ça. C'est vraiment déplacer l'atelier à l'identique mais en direct. »

Certains musées de notre territoire ont ainsi tenté des ateliers de pratiques artistiques en visioconférence mais avec des succès variés :

« Les cours de dessin en visio, on a essayé, ça été un échec. J'aurais pu vous citer ça en échec. En 2021 on a essayé pour des étudiants de proposer des séances de dessin en ligne et on a eu qu'une seule inscrite, en partenariat avec la maison de la vie étudiante du campus de Roanne donc voilà, ça n'a pas fonctionné. »

La seule animation en distanciel dont un témoin a relaté le succès était une initiative du musée du Louvre existant déjà avant la crise et qui a continué. S'appuyant sur l'application de visioconférence Teams, elle était adressée aux résidents des EPHAD et patients des hôpitaux :

« On n'avait plus du tout de présence physique à l'extérieur, ça n'a pas été possible. En revanche **ce qu'on a continué, aussi grâce à l'outil Teams qu'on avait déjà, c'est les conversations à distance qui avaient été lancées dans les EPHAD, à l'hôpital, parce que dans certains services un peu délicats où tu ne peux pas forcément te pointer comme ça, pour les soignants aussi. Parce qu'il y a toujours on va dire cette délicatesse que je trouve intéressante dans les projets hors les murs du Louvre, c'est qu'ils bossent pour les patients, les prisonniers enfin bref le bénéficiaire en premier lieu mais en fait pas que. C'est toujours aussi pour les gens qui travaillent avec ces bénéficiaires. Quand tu as des prisonniers qui viennent en visite musée en fait, on a fait autant pour les prisonniers que pour les gardiens qui sont avec eux. Donc ça ils ont continué à le faire en visio longtemps. Je pense qu'ils continuent d'ailleurs encore un peu parce que parfois même dans le temps qui est traité différemment en hôpital ou en EHPAD en fait ça facilite d'avoir pour les soignants des plages courtes où on peut faire des choses un peu plus resserrées qui correspondent plus aux besoins de leurs patients. »**

#### b) Médiation semi-directe diffusée par le numérique.

Un stéréotype de cette forme de médiation est une série de posts thématiques sur Facebook, en formats textuel, audiovisuel ou mixte, sur lesquels les abonnés peuvent réagir en temps réel, par exemple avec des « likes ». L'architecture des contenus est ramassée par « blocs » de contenus linéaires indépendants les uns des autres, reliés à la fois par un format et une ligne éditoriale communs et par le mur temporel de Facebook. La dimension sérielle permet de maintenir une continuité du temps, quoique morcelée, entre les professionnels et les publics.

Ces offres audiovisuelles ont probablement été les plus nombreuses à être proposées durant la crise, et de loin. Ce sont elles qui ont maintenu le lien entre les musées et leurs publics, voire entre les agents des

<sup>104</sup> Voir <https://met.grandlyon.com/musee-des-confluences-des-visites-en-immersion-totale/>

musées eux-mêmes, tous engagés de manière égalitaire dans cette création de contenu nécessitant des compétences audiovisuelles et sur l'usage des réseaux sociaux que personne n'était censé avoir...

La valorisation des collections, l'histoire des collections ou des bâtiments des musées étaient des thèmes particulièrement adaptés à la réalisation de petites vidéos bricolées déposées sur YouTube ou Facebook :

« Les Œuvres du mardi, c'est quelque chose qui a été créé très rapidement par X à son arrivée, qu'on diffuse à la fois sur Facebook et sur Instagram maintenant. C'est le mardi, on met en avant une œuvre des collections. Ça se faisait avant, ça s'est fait pendant et ça continue aujourd'hui. C'est une photo de l'œuvre et du texte. »

« Ensuite on a fait un peu une revue des collections avec la chargée des collections et la médiation. On a pu comme ça publier sur Facebook une grande partie de notre collection avec des explications. On a pu publier tout le site, ce que c'était que notre site, quasiment toutes les maisons du site, donc ça c'était intéressant. On ne l'avait jamais fait. Et puis on a fait une vidéo, plusieurs vidéos sur les collections, un peu sur le ton décalé. Ça s'appelait Musée au logis. C'était sympa, c'est un collègue avec ce qu'il avait chez lui, il a fait les vidéos et c'est le collègue qui s'occupait des vidéos qui a créé toute la vidéo au final et puis après c'est la com' qui l'a mise sur les réseaux. »

« Pendant tout le premier confinement, on a fait les chroniques des mémoires des archéologues du site. (...) Tout ce qui était sur les archéologues passés, surtout le descriptif du site archéologique, ça c'était nouveau. Il y a eu du nouveau contenu. Mais aujourd'hui on n'a pas capitalisé dessus. Ce n'est pas quelque chose dont se sert aujourd'hui. »

Il en va de même pour les coulisses et les métiers des musées :

« On a fait aussi des petites interviews des conservateurs qui venaient en fait pour faire la veille. En fait tu vois ils ont tous fait des astreintes pour vérifier que le musée allait bien. On en profitait pour faire des petites interviews intéressantes mais le son était pourri, c'était fait un peu à l'arrache. Mais en même temps c'était sympa, il y avait un côté un peu vivacité de prise sur l'instant qui était bien. Donc en gros on leur demandait ben voilà on vous filme quand vous faites une ronde. Qu'est-ce qui se passe ? Après on a continué aussi avec ceux qui nettoyaient les vitres et puis ceux qui ont refait le cirage de tous les parquets. Tu n'avais jamais vu les parquets dans un aussi bel état parce que pendant des mois personne n'avait marché dessus. Du coup tu revoyais des couleurs de parquet qu'on avait plus vu depuis des années. Voilà c'était un peu les coulisses quoi. On montrait aussi comment on allait rouvrir. On savait qu'on allait rouvrir alors voilà. »

De manière générale, toutes les petites formes ont été plébiscitées :

« On a fait aussi des tutos gallos. C'est des petits tutos pour apprendre à être un bon romain. C'est l'équipe de médiation qui fait ça et ça marche plutôt très bien mais du coup, ça, on peut encore choisir de les faire et de les mettre mais pour l'instant on n'a plus le temps, on n'en a pas refait. »

Des tutoriels d'arts plastiques, de type DIY (Do it Yourself) ont également été largement proposés dans cette catégorie :

« Des tutos d'arts plastiques qui étaient toujours lié à une œuvre qu'on présentait. C'était une petite pastille sur une œuvre. Bon alors comment tu peux interpréter cette œuvre avec ce que tu as à la maison ? C'était la contrainte qu'on avait dit à nos plasticiens. On n'imaginait pas que les gens vont faire des courses chez Rougier et Plé donc qu'est-ce que tu peux faire avec ce que tu as chez toi ? »

### c) Médiation indirecte hébergée par le numérique

La médiation indirecte hébergée par le numérique se divise en deux ensembles selon l'architecture des contenus hébergés, par « blocs » ou linéaire simple.

- Les posts sériels ou architectures linéaires ramassées en « blocs » dont la vocation est d'être archivés.

La série de posts thématiques sur Facebook évoquée précédemment, lorsqu'elle présente un certain niveau de qualité éditoriale, peut avoir vocation à être archivée. Dès lors, elle n'est plus seulement diffusée par Facebook. Contrairement à un simple post dans le fil de l'actualité<sup>105</sup> qui peut être très difficile à retrouver s'il est ancien, on peut y accéder facilement grâce à l'archivage par exemple sous forme de playlists pour les vidéos. La continuité du temps entre les professionnels et les publics est alors rompue. Nombre des exemples de la section précédente ont suivi ce chemin et il serait intéressant de savoir lesquels exactement.

- Les architectures linéaires simples.

---

<sup>105</sup> « Il faut distinguer la durée d'affichage dans le fil d'actualité, qui est relativement courte, et le temps de présence dans le profil utilisateur, qui est potentiellement infini (mais qui implique, pour l'abonné, de se rendre sur un compte spécifique pour afficher l'historique de ses posts). » Agence hREF, « La durée de vie des contenus sur les réseaux sociaux : un paramètre déterminant » (<https://www.href.fr/quelle-est-la-duree-de-vie-des-contenus-sur-les-reseaux-sociaux-et-comment-laugmenter>).

Du côté des architectures de contenu linéaire simple, on trouve essentiellement les visites guidées filmées. C'est en partie à la frustration largement partagée d'avoir dû fermer des expositions temporaires avant d'avoir pu les faire vivre, mais aussi à la volonté de maintenir le lien avec les scolaires que l'on doit le nombre important de ce type d'offre :

*« Ils ont également fait des vidéos de visites contées, qu'ils faisaient pour les scolaires et du coup qu'ils ont développées pour les individuels. Donc normalement c'est un groupe d'enfants et on leur raconte une histoire et en fait on fait référence à des œuvres de l'exposition et en fait ils se sont mis en scène. On a fait des petits décors, des sortes de petites marionnettes sur des pic en bois pour animer les décors et ils ont fait leurs visites contées en virtuel. Ils ont fait une adaptation du contenu qu'ils avaient travaillé et qu'ils ne pouvaient pas faire en vrai. Ça a très bien fonctionné aussi. »*

*« Donc on leur a fait des commandes en fait aux gens qui étaient sous contrat avec nous et aussi aux conférenciers de la RMN pour créer des visites pas virtuelles dans le sens virtuel parce qu'elles étaient en ligne mais on les filmait dans les salles. On a filmé les contes avec nos conteurs et ça a eu un grand succès d'ailleurs, qu'on proposait normalement dans le musée. On a fait des pastilles de 5 à 10 minutes plutôt qu'1h tu vois pour que les gens puissent un peu picorer comme ils voulaient. »*

Les podcasts sont également à classer parmi ces médiations indirectes hébergées par le numérique et dont l'architecture de contenu est de type linéaire, suivant le fil d'une narration, aussi décousue soit-elle.

Le podcast est souvent défini essentiellement par ses qualités techniques, qui sont précisément d'être adaptées à la diffusion internet : « Un podcast est un contenu audio numérique que l'on peut écouter n'importe où, n'importe quand, grâce à la technologie du flux RSS. »<sup>106</sup>

*« Le terme de « podcast » désigne un contenu son ou vidéo disponible en ligne grâce à la technologie du flux RSS. Il peut s'agir d'un contenu original (seulement destiné à Internet) ou de la rediffusion d'un contenu (émis préalablement sur une chaîne de télé ou de radio). Ce sont des hébergeurs de podcasts qui stockent ces contenus, afin que leurs créateurs puissent les proposer au public sur des plateformes ou des applications. Aujourd'hui, les podcasts sont aussi devenus un outil marketing. »<sup>107</sup>*

Il a été largement mis à l'honneur par la presse durant la crise mais est peu représenté sur notre territoire. Il propose des finalités cognitives, sociales ou émotionnelle. L'exemple ci-dessous montre un podcast réalisé non seulement dans le musée, mais encore devant une œuvre en particulier :

*« Et puis après, on a pu développer plutôt des **podcasts de sophrologie** parce qu'on fait de la sophrologie devant les œuvres aussi, depuis 2018, une fois par trimestre. Et donc la sophrologue avec laquelle on travaille on lui a commandé trois œuvres, donc, qu'elle avait traitées avec des personnes en présentiel qui sont proposées maintenant en Podcast. C'est des toutes petites choses. Mais comme on n'a pas de budget dédié et que notre budget est très serré, j'ai la chance d'avoir deux médiatrices et notamment une qui est qui, qui sont très débrouillardes et qui savent faire de jolies choses avec peu de moyens. »*

Le second exemple ci-dessous a été réalisé à partir de la lecture d'un objet des collections du musée (des lettres d'un prisonnier de guerre). L'immatérialité du texte et de la voix, antérieure à l'avènement du numérique, est très présente dans les collections des musées d'histoire et de société. Les collections de cette nature immatérielle entretiennent, de fait, un rapport potentiellement très étroit avec les formats et les médias numériques :

*« Une superbe réalisation en interne qui a débuté au premier confinement et qui s'est achevée au deuxième confinement. Justement, notre chargé d'accueil qui a donc cette charge de la valorisation et de l'écriture de l'objet du mois, durant le premier confinement, est venu récupérer un ensemble de lettres d'un prisonnier de guerre. Plus d'une centaine de lettres qu'il a donc lues pendant le confinement. Et en fait, c'était tellement écrit sous la forme d'un feuilleton que du coup, il a eu l'idée de s'enregistrer et de faire une série d'épisodes dans lesquels il décrit en fait tout le parcours de ce prisonnier de guerre. Donc, il s'est enregistré avec son téléphone dans sa salle de bains où il commentait et lisait les lettres. Et donc, en fait, il est revenu à la fin du premier confinement avec ce petit objet et on s'est dit mais c'est super chouette, il faut absolument qu'on en fasse un petit podcast. Donc alors le format ne correspondait pas bien à ce qui est entendu aujourd'hui comme des podcasts (...) Donc on nous a dit non, vous ne pouvez pas appeler ça podcast. Donc on a appelé ça feuilleton audio. Et en fait, au deuxième confinement, il se trouve qu'on avait dans notre équipe un nouveau vacataire qui fait de la musique et un collègue des archives départementales, qui étaient en train de déménager donc certains agents avaient été déployés, qui était dans notre service et qui du coup avait un très bon coup de crayon. Et donc ils ont, ils ont assemblé leurs talents. (...) On a ensuite diffusé ce feuilleton audio toutes les semaines sur nos réseaux sociaux et sur le site Internet, d'une production vraiment interne réalisée pendant les deux confinements. Et du coup, tout ça a été coordonné par notre chargée de l'action culturelle. »*

<sup>106</sup> <https://podmust.com/podcast-definition-histoire/>

<sup>107</sup> <https://infonet.fr/lexique/definitions/podcast/>

#### d) Médiation indirecte numérique

Cette dernière forme de médiation exploite les techniques numériques dans leur potentialités discursives, rompant tous les continuums de l'espace et du temps entre le musée, les œuvres, les professionnels et les publics. Elle nécessite des compétences en transposition des outils de médiation écrits et matériels traditionnels en outils de médiation adaptés aux formats et supports numériques, générant parfois de l'innovation au sein des équipes de médiation. Ici, le professionnel de la médiation conçoit et rédige un contenu diffracté dans une architecture adaptée au format numérique choisi. Il détermine éventuellement les « espaces » d'interactivité puis confie la réalisation à un professionnel des techniques audiovisuelles et/ou numériques s'il ne dispose pas lui-même des compétences nécessaires, professionnel avec lequel il a certainement collaboré dès l'étape de conception pour les offres de haut niveau de technicité numérique.

L'architecture des contenus est arborescente ou réticulaire, diffractant les blocs de contenus et/ou les architectures linéaires simples, éventuellement entre plusieurs formats numériques et/ou médias suivant une logique de complémentarité cognitive, pédagogique ou sensorielle.

On peut distinguer les offres selon la place qu'elles accordent respectivement aux architectures linéaires simples ou par « blocs », à l'écrit et à l'audiovisuel, à l'interactivité, à la dimension ludique, etc. ainsi qu'à ce niveau de technicité numérique utilisé. On y trouve, par exemple, la simple transposition d'un outil de médiation écrit sur un support numérique de type PDF incluant des liens actifs vers d'autres contenus hébergés par d'autres sites :

*« Moi le parti que j'avais pris, c'était le seul truc que je pouvais faire, c'était de créer un document PDF avec plein d'hyperliens sur les projets que nous on avait mis en ligne : visite des collections en ligne, des médiations en ligne, des visites audioguidées qu'on a sur les hôpitaux. Et puis j'avais mis aussi des liens vers différents musées français, lyonnais, les différents musées de médecine pour essayer, dans un document comme ça, de montrer en fait aux gens qu'il y a beaucoup de choses qui existent. Alors je ne sais pas si ça a été utilisé, je ne sais pas si ça a circulé, aucune idée (...) »*

On y trouve des malettes pédagogiques en format numérique, certains musées ayant transposé leurs offres existantes en format numérique téléchargeable, mêlant des histoires contées et filmées en MP4 par les médiateurs ou bien des tutoriels d'art plastiques, avec des fiches pédagogiques en PDF et des photos d'œuvres en JPEG. Ici, c'est la transposition elle-même qu'il faudrait analyser pour comprendre l'impact du numérique. Comment l'architecture de contenu présentée est-elle transformée d'une architecture « ramassée par blocs » de contenus linéaires en architecture réticulaire ou arborescente :

*« Et puis pour tous les scolaires, ils ont proposé une déclinaison virtuelle qu'ils ont envoyée aux enseignants. Il y en avait un certain nombre de thématiques dans notre catalogue proposé aux enseignants, et tous les enseignants qui étaient inscrits à une visite ont eu un équivalent virtuel qui leur a été proposé. Donc les deux médiateurs ont pris un énorme travail. A chaque fois ils ont décliné avec des vidéos, avec des ressources, avec des idées d'ateliers plastiques. Sur chaque thématique les enseignants ont eu une fiche en disant vous aviez choisi telle thématique et bien voilà toutes les activités que vous pouvez faire en classe avec les enfants. Et ça, je trouve qu'on n'a pas eu assez de retours. Je n'ai pas une assez bonne visibilité de comment ça a été utilisé. Les enseignants qui nous ont fait un retour étaient hyper enthousiastes en disant c'était super, on a vraiment pu faire plein de choses, ça mêlait l'atelier plastique, la vidéo. On vous a vu et écouté raconter une histoire, enfin on y était. Mais on n'a pas eu assez de retours donc je ne sais pas dans quelle mesure les enseignants ont pu s'en emparer et l'ont réutilisé en classe. Donc voilà, on a beaucoup testé la vidéo alors qu'on ne le faisait pas. »*

*« Les équipes de médiation notamment ont été très réactives et très inventives pour inventer des nouveaux outils pour garder le lien, que ça soit pour les scolaires - **pour transformer les médiations proposées aux scolaires à envoyer numériquement aux enseignants** -, que ce soit pour le grand public avec des vidéos, que ce soit pour des modules hors les murs, des formes de posters pour aller dans les EPHAD. Enfin, voilà, tous les types de publics couverts. »*

On y trouve aussi des offres beaucoup plus coûteuses et exigeantes en termes de compétences, lorsqu'elles s'incarnent dans une visite virtuelle immersive porteuse d'une grande technicité numérique. Une de ces formes à niveau moyen de technicité constitue ce que Franck Andrai appelle la visite autonome : « C'est la forme de visite la plus courante, et ce depuis longtemps désormais. Il s'agit d'un parcours de visite basé sur un diaporama photo, elle est par exemple souvent utilisée dans l'immobilier. Les déplacements s'effectuent par des flèches et les points d'intérêt sont clickables. La photographie s'étend sur 360° mais il n'y a pas de véritable mobilité et ou de sensation de déplacement sur site. Ce support est parfois utilisé pour faire des visites guidées, mais ce n'est pas ce qu'il y a de plus performant pour cet exercice. »

Comme on pouvait s'y attendre, de nombreuses offres de faible niveau technique ont été faites pendant la crise, qu'elles aient été réalisées en autonomie ou bien avec des professionnels des techniques numériques et audiovisuelles.

Le plus haut niveau de technicité que nous avons rencontré est constitué de visites guidées mêlant des parcours filmés avec un médiateur dans l'exposition (architecture linéaire), des pastilles vidéo thématiques (architecture par « blocs » de contenus linéaires) et des jeux interactifs (espaces d'interactivité), le tout intégré dans une proposition unique (architecture diffractée) finalisée par un professionnel des solutions numériques :

*« L'offre virtuelle, on a passé notre temps à s'adapter aux conditions qui nous étaient laissées. Donc on a commencé assez tôt. On avait mis en place une exposition Une salade Caesar, sur l'alimentation à l'époque romaine qui malheureusement devait ouvrir au moment où on a fermé nos portes, quand on a été fermés comme non essentiels, à partir de fin octobre 2020. (...) La grande partie de son existence elle l'a vécue sans public, mais on a très vite... J'ai demandé en amont aux services de mettre en place une exposition virtuelle. Et là, comme on était tous un peu isolés, le confinement a fait quand même beaucoup de dégâts psychologiques, avec le télétravail, tout le monde derrière son écran, peu d'interactions sociales, je n'avais pas envie qu'on fasse une exposition virtuelle où on est tout seul, on clique sur un objet et on a un commentaire, voyez, où vous vous sentez une fois de plus complètement seul au monde. Et du coup je me suis dit on va s'amuser, on va faire un peu comme Stéphane Bern à la télé, c'est-à-dire qu'on va mettre en place un fil conducteur à travers une personne qui introduit l'exposition et puis qui de temps en temps réapparaît pour amener d'une section à l'autre. Donc c'est assez sympa en fait. (...) C'est une exposition virtuelle qui est encore en ligne sur notre site internet, qui n'a pas de limite dans la durée, du coup on peut encore la consulter quand on veut sur YouTube. (...) Donc on me voit introduire, alors c'était très perfectible, ça s'est fait vraiment comme ça, et ensuite j'introduis d'autres sections. Et après dans mon équipe ils ont joué le jeu, ça a été super. Les médiateurs ont fait de petites rubriques enregistrées, des anecdotes sur un objet en particulier, il y a des commentaires et à la fin il y a une série de jeux, de quizz pour voir si on a bien compris l'exposition. »*

*« En fait on n'a pas du tout fait une exposition virtuelle complète, on ne voulait pas. Mais ça c'est mon équipe aussi qui a été très force de proposition là-dessus, c'est à dire qu'on s'était dit on ne va pas refaire toute l'expo parce que ça aurait été trop lourd et deuxièmement je pense, je suis convaincue qu'on ne peut pas remplacer une exposition physique par une exposition virtuelle. (...) Et l'entreprise qui a fait cette vidéo, c'était rigolo parce qu'elle a essuyé les plâtres. Comme c'est un marché qu'on avait déjà ben elle a dit pourquoi pas, je peux le faire, ce sera la première expo virtuelle que je ferais avec vous. Ils avaient les capacités à faire mais ils ne l'avaient pas fait encore avec un musée. Et en fait c'est nous qui avons complètement recomposé le contenu, c'est-à-dire qu'on axait sur ça ou ça on n'en parlait plus, c'était secondaire. On allait recentrer là-dessus. On a fait des commentaires en fait un peu différenciés. On ne s'est pas contenté de retranscrire ce qu'on avait déjà fait. On a créé aussi des jeux sur mesure. Ça a été un gros travail pour l'équipe. C'était un peu comme refaire une expo en quelque sorte. »*

#### e) Médiation mixte directe et indirecte

Une forme à haut niveau de technicité et que nous n'avons pas rencontrée durant l'enquête est ce que Franck Andrai appelle la visite guidée en 360° : « Une autre forme de visite guidée, avec un streaming vidéo à 360°, conçue en collaboration avec le guide. Seuls les commentaires audios du guide se font en live. Tout le reste est enregistré et travaillé préalablement avec une scénographie dédiée, des contenus que le guide partage simultanément avec son public pendant la visite. Les participants peuvent choisir leur angle tout au long du parcours et donc choisir où regarder en suivant la visite. » L'architecture de contenus diffracte ici conjointement des blocs autonomes et un récit linéaire.

### 3. LES DONNEES DU QUESTIONNAIRE

La typologie des offres virtuelles selon leur contexte espace-temps proposée précédemment est trop complexe pour être testée via un questionnaire auto-administré. C'est pourquoi le questionnaire s'est appuyé sur des catégories relativement classiques pour qualifier les offres :

- des catégories thématiques (collections, parcours permanent, exposition temporaire, coulisses et métiers du musée, pratique artistique, conférence, spectacle vivant, etc.) ;
- des catégories de formats (vidéo, audio, texte/image fixe) renvoyant à des formats numériques spécifiques de type MP4, MP3, JPEG, PDF, etc. ;

- des catégories que l'on pourrait appeler « éditoriales » (teaser, visite virtuelle, podcast, feuilleton, tutoriel, conférence<sup>108</sup>, retransmission de spectacle vivant, etc.) ;
- des catégories de publics ciblés.

Néanmoins, un dernier ensemble de catégories proposé par le questionnaire tente d'approcher ces contextes interactionnels de la médiation (avec mise en scène d'un agent, informative, de défi/challenge), notamment les contextes d'espace-temps (en direct, en différé, interactive, immersive).

23 musées sur 36 ont répondu positivement à la question 23 « Le musée a-t-il développé une nouvelle offre virtuelle durant ou depuis la crise ? ». Les analyses présentées dans cette section concernent ces 23 musées.

#### a) Les thématiques : le cœur de métier

En comptant les thématiques développées dans les trois formats vidéo, audio et texte cumulés, on trouve un total de 104 propositions. Il est vrai que plusieurs des thématiques proposées par le questionnaire peuvent relever d'une seule et même proposition. Ainsi la thématique proposée du « parcours permanent » et celle de « un ou plusieurs objets des collections » comptent pour deux thématiques mais peuvent être traitées dans une seule et même vidéo. De même que « une exposition temporaire » et « un ou plusieurs objets/thèmes d'une exposition temporaire » peuvent faire l'objet d'un seul et même compte-rendu textuel.

Ce nombre de 104 propositions est donc très certainement surévalué, mais peu. En effet, le choix de distinguer les propositions globales des propositions plus spécifiques au sein des thématiques relatives, d'une part, aux collections et, d'autre part, aux expositions temporaires, nous a été dicté par notre connaissance du terrain. L'enquête par entretiens nous a laissé penser que cette distinction devait être faite pour rendre compte d'une partie très importante des offres virtuelles développées durant la crise : celles relatives à un objet ou un thème *particulier* des collections ou d'une exposition temporaire et qui ont pris la forme de posts sériels sur les réseaux sociaux, de format vidéo ou textuel. Ces posts présentent une architecture de contenu ramassée par « blocs » de contenus linéaires (thématiques, autour d'une œuvre, etc.) de faible densité et assez standardisés, articulés éventuellement les uns aux autres suivant une logique de complémentarité cognitive ou pédagogique (format et ligne éditoriale). Les propositions globales relèvent, elles, davantage d'une architecture de contenu soit totalement linéaire, soit arborescente ou réticulaire<sup>109</sup>.

La répartition par thématiques des nouvelles offres virtuelles montre ainsi que ces propositions globales et particulières relatives aux collections des musées ont alimenté la majorité des contenus produits, plus que celles relatives aux expositions temporaires qui arrivent en seconde position.

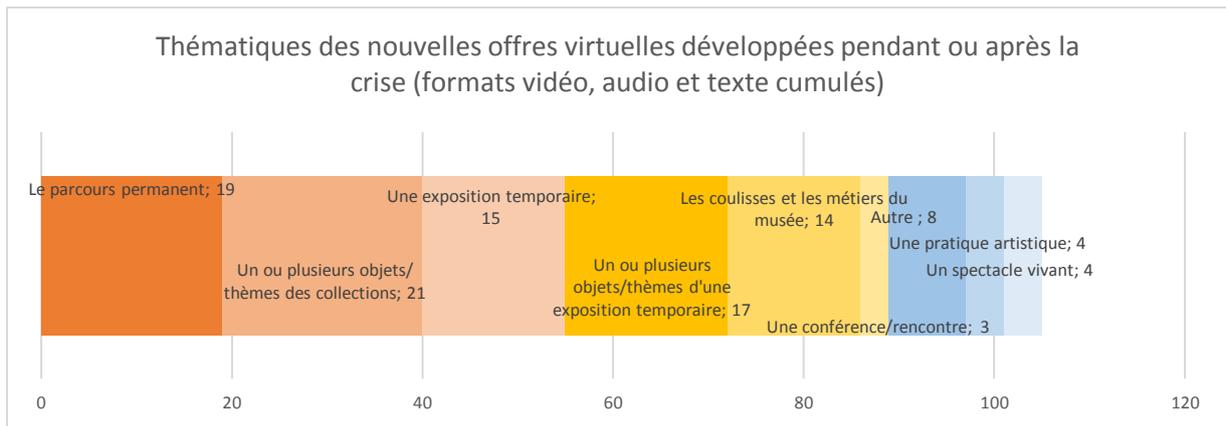
On constate également que les propositions particulières sur les collections ou sur une exposition temporaire sont plus nombreuses que les propositions globales et que les propositions relatives aux coulisses et métiers des musées sont à peu près équivalentes aux propositions particulières relatives aux expositions temporaires.

Si notre hypothèse concernant les propositions particulières relatives aux collections ou aux expositions temporaires est avérée, cela signifierait que 21+17+14=52 propositions, soit la moitié des propositions virtuelles faites pendant la crise, ont été des posts sériels sur les réseaux sociaux.

Enfin, on constate que les conférences ou pratiques artistiques arrivent loin derrière.

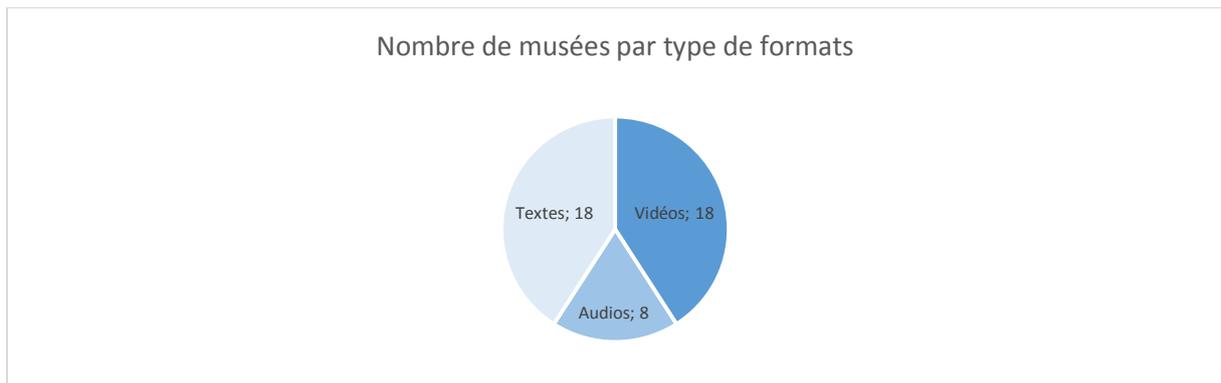
<sup>108</sup> Le questionnaire a utilisé le terme de conférence dans les deux sens, à la fois d'une thématique à part entière, sans forcément de lien direct avec les collections du musée ou une exposition temporaire, et d'une forme éditoriale, dans le cas où la thématique de la conférence porte directement sur les collections du musée ou sur l'exposition temporaire.

<sup>109</sup> Voir la typologie présentée au Chapitre 3, B, 2.



### b) Les formats

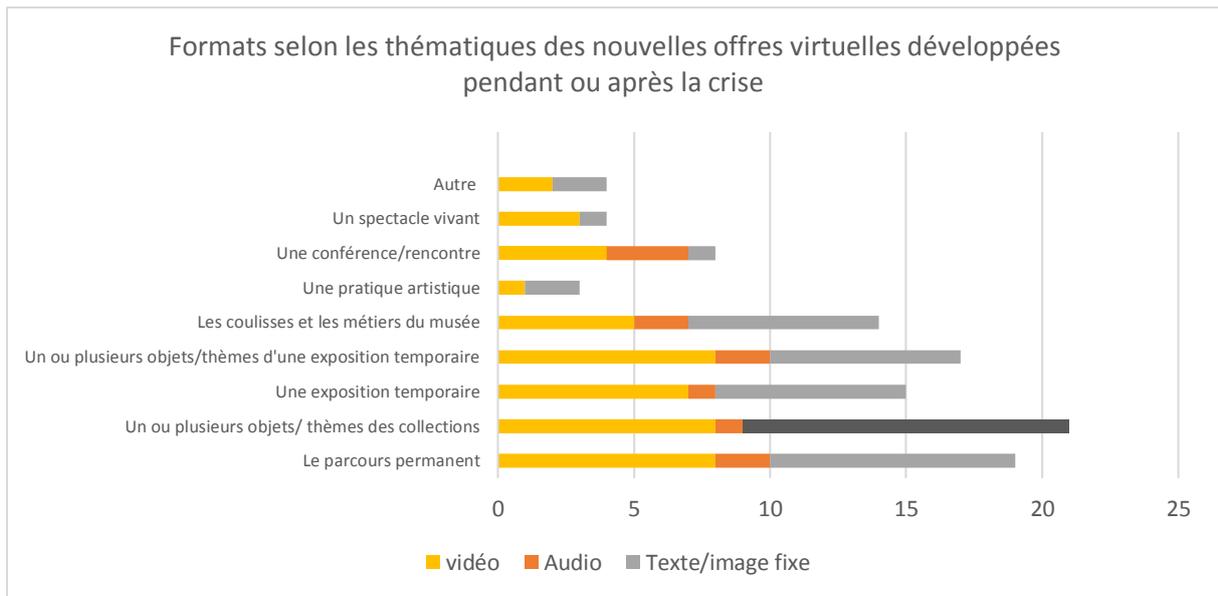
Le graphique ci-dessous présente la répartition des musées ayant développé des nouvelles offres virtuelles par types de formats proposés. On voit que les formats vidéo et textes constituent, à part égale, la grande partie des propositions, les propositions audios étant très minoritaires. Or, ce nombre est à peu près égal à celui des musées ayant développé une nouvelle offre virtuelle. On peut donc en conclure que la grande majorité des musées ayant développé une nouvelle offre virtuelle ont investi à la fois des formats textes et des formats vidéo. Par ailleurs, la quasi-totalité des musées ayant développé une offre audio ont aussi développé une offre vidéo (7/8).



### c) Les thématiques selon les formats

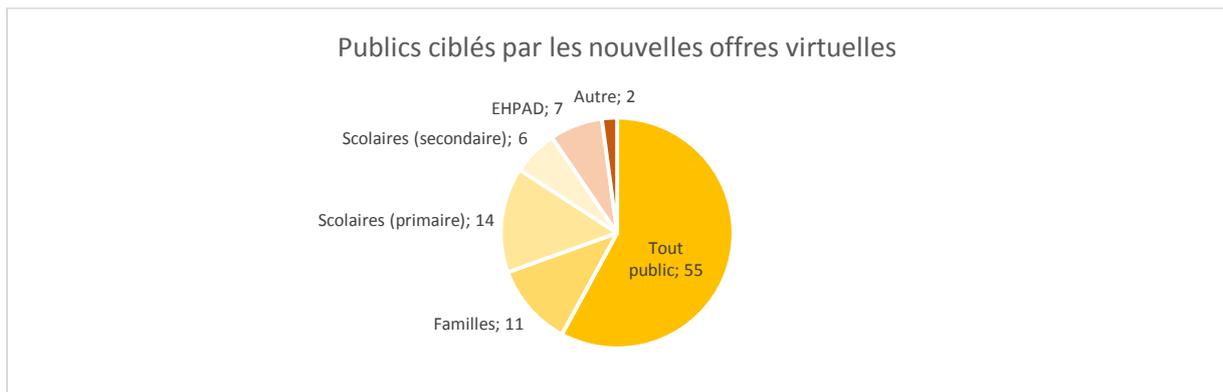
Le graphique présentant les formats selon les thématiques abordées montre que la valorisation des collections par des textes agrémentés d'images fixes a été très fréquemment mise en œuvre : c'est l'offre quantitativement la plus importante. Ce résultat est cohérent celui de la section précédente quant aux propositions particulières vs propositions globales. Il est aussi cohérent avec l'investissement massif de Facebook durant la crise observé précédemment<sup>110</sup>, parfaitement adapté à ce type d'offre. A l'inverse et très logiquement, les conférences se sont davantage incarnées dans des formats audios ou vidéos.

<sup>110</sup> Voir Chapitre 1, A, 3, b.



#### d) Les publics

Enfin, on peut constater que la grande majorité des offres créées ont ciblé le « tout public ». Néanmoins, les scolaires arrivent en seconde position.



#### e) Les formes éditoriales

Les formes éditoriales proposées par le questionnaire ne concernaient que les offres en format vidéo ou audio, soit les propositions de 19 musées (18 ont proposés de la vidéo, dont 7 aussi de l'audio ; 1 n'a proposé que de l'audio). Une question supplémentaire sur les formes éditoriales des offres écrites aurait pu être posée. Elle a été sacrifiée pour simplifier le questionnaire déjà dense. Parallèlement, notre intuition était qu'elle était prématurée par rapport à la gestion archivistique des formes textuelles de l'offre virtuelle que les professionnels mettent actuellement en œuvre.

Cette question pour les offres textes aurait ainsi pu proposer, en plus des tutoriels, fiches pédagogiques ou mallettes pédagogiques, la forme éditoriale de « série », opposée à celle du « post unique », car c'est très certainement cette forme sérielle qu'ont pris la très grande majorité des posts sur Facebook. Il aurait alors fallu distinguer les séries destinées à l'archivage de celles qui étaient vouées à disparaître dans le « flow » des murs temporels. Il aurait aussi fallu approfondir cette question de l'archivage<sup>111</sup>. Or, peu de professionnels en sont à se poser la question et quand ils se la posent, ils sont, pour la plupart de ceux que nous avons rencontrés, en cours de réflexion.

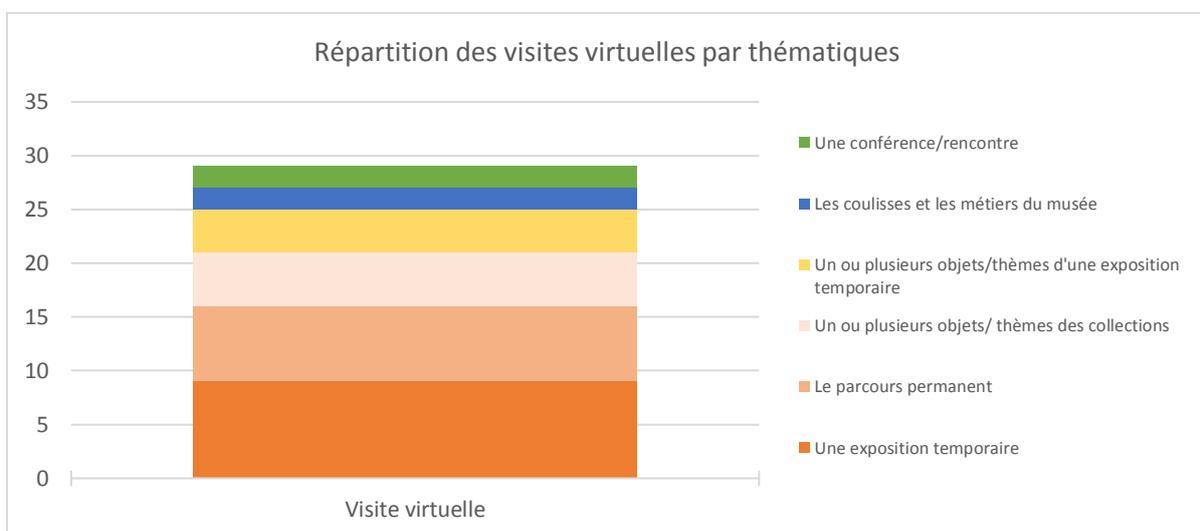
Concernant les propositions réalisées en format vidéo ou audio, on constate que la visite virtuelle constitue la forme éditoriale la plus fréquemment choisie par les musées avec 30 propositions, suivie loin derrière par le « teaser ». Elle concerne 13 des 18 musées ayant proposé une offre vidéo, certains

<sup>111</sup> Sur les enjeux de l'archivage, voir le Chapitre 5, B, 2, b.

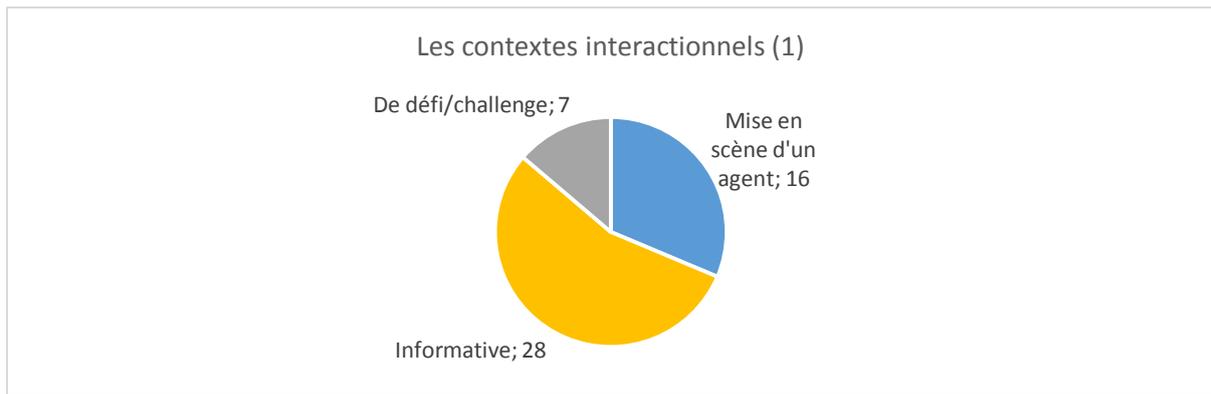
en ayant proposées plusieurs sur différentes thématiques. Le podcast, la conférence ou le tutoriel sont des formes éditoriales minoritaires. Parmi les propositions ultra minoritaires mentionnées dans la catégorie « autre », on trouve un film d’animation, un concert virtuel, une application, une « ponctuation littéraire ». Il s’agit en fait essentiellement de formats minoritaires et non de formes éditoriales.



Ces visites virtuelles ont été conçues pour les expositions temporaires et les parcours permanents à part presque égale. Le faible nombre de visites virtuelles relatives à des propositions particulières sur les collections (5 propositions) ou les expositions temporaires (4 propositions) confirme bien notre hypothèse sur la nature de la moitié des propositions virtuelles, qui seraient des posts sériels sur les réseaux sociaux. On peut préciser que les visites virtuelles sur une exposition ou le parcours permanent du musée opèrent parfois (toujours ?) une sélection dans les contenus mis en scène, c’est probablement la raison pour laquelle certains professionnels ont coché les cases thématiques des propositions particulières. On soulignera également, encore une fois, les difficultés de mettre en œuvre une enquête par questionnaire dans un domaine où sévissent de nombreux flous de vocabulaire...



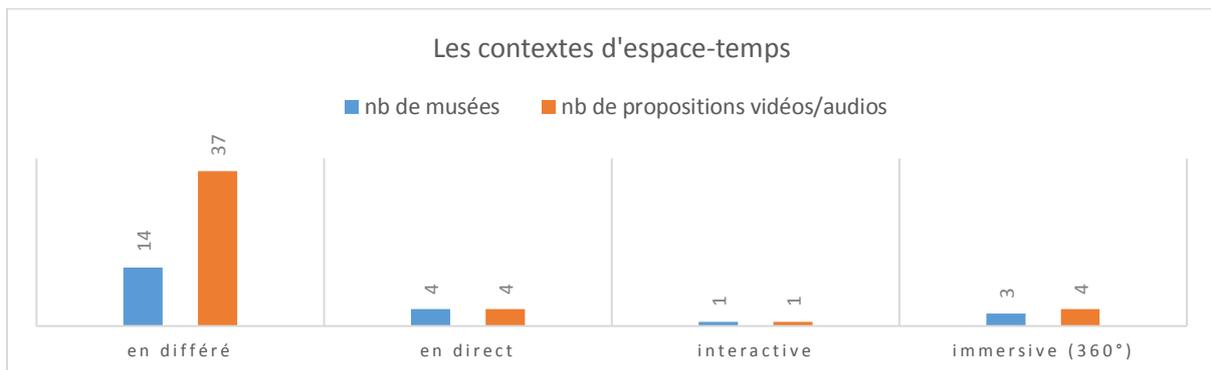
f) Les contextes interactionnels



### Les contextes espace-temps

Les catégories d'espace-temps proposées par le questionnaire sont très insuffisantes pour rendre compte de la typologie de contextes d'espace-temps proposée précédemment. Par ailleurs, toutes les catégories proposées n'ont pas été comprises par les répondants car la moitié d'entre eux n'en n'ont coché aucune. C'est probablement la principale faiblesse de notre questionnaire, elle est assumée.

Les réponses nous permettent pourtant de nous donner une idée. On voit bien que les propositions virtuelles qui tentent de reconstituer un semblant de continuum espace-temps sont très minoritaires (en direct, interactive, immersive). Or, ce sont celles qui engagent potentiellement des compétences audiovisuelles et numériques complexes (programmation réseaux, programmation graphique, langages de développement, etc.)<sup>112</sup>.



L'analyse des 4 propositions de médiation en direct montre cependant que ces compétences audiovisuelles et numériques complexes n'y ont été que peu mobilisées. Ces 4 propositions sont : la diffusion en direct via Facebook des derniers gestes de restauration et la réinstallation d'une statue de la Comtesse de Die en ville (musée archéologique de Die et du Diois), une conférence (muséum des Volcans d'Aurillac), les coulisses ou métiers du musée (musée international de la Chaussure de Romans sur Isère), une visite des collections permanentes (MAC de Lyon) dont nous n'avons pas pu nous faire une idée car n'étant plus accessible. Sur ces 4 propositions, seul le muséum d'Aurillac déclare avoir fait une proposition interactive.

Enfin, les 4 propositions immersives déclarées sont : une visite immersive (360°) du parcours permanent associée à une web série présentant certaines thématiques et objets de la collection (Musée Hector Berlioz) ; deux visites immersives d'expositions temporaires (musée des Sapeurs-Pompiers de Lyon et musée Bargoin de Clermont Ferrand).

Si on leur ajoute le film d'animation, le concert virtuel et l'application mentionnés dans la catégorie « autre » des formes éditoriales, on arrive ainsi à un total de 7 propositions que l'on peut classer dans la catégorie des *médiations indirectes numériques* présentant une architecture de contenu arborescente ou

<sup>112</sup> Voir la typologie des offres virtuelles présentée au Chapitre 3, B, 2.

réticulaire, sur l'ensemble des près de 100 propositions vidéo et audios réalisées par les musées durant la crise.

### Musées

Musée des Sapeurs-Pompiers, Lyon  
Musée Hector Berlioz, La Côte Saint André

Musée Bargoin, Clermont Ferrand  
Musée d'Art Roger Quilliot, Clermont Ferrand  
Musée Paul Dini

### Médiations indirectes numériques

Visite virtuelle immersive, exposition temporaire  
Visite virtuelle immersive associée à une web série, parcours permanent  
Visite virtuelle immersive, exposition temporaire  
Application  
Film d'animation  
Concert virtuel

Figure 7: Visite virtuelle 360° associée à une web série, musée Hector Berlioz



## C. LES OFFRES HORS LES MURS

### 1. PROPOSITION DE DEFINITION AUTOUR DE DEUX EXIGENCES

On l'a compris, l'adoption massive des supports numériques par les musées durant la crise a profondément questionné la notion même de médiation « hors les murs ». Beaucoup de propositions animées en présentiel par les professionnels des musées ont été soit mises en suspens, soit transformée en médiation en distanciel (médiation directe diffusée par le numérique), soit encore transformées en propositions numériques autonomes, téléchargeables sur internet par les publics visés (médiation indirecte numérique ou simplement hébergée par le numérique). Parallèlement, des propositions déjà autonomes avant la crise ont été transposées en formats numériques. Que reste-t-il alors du hors les murs ? Comment le qualifier ? La transposition de propositions autonomes en formats numériques a-t-elle changé l'architecture des contenus proposés ?

La lecture d'une publication du ministère de la Culture relative au dernier né des labels pour les musées, « *Le musée sort de ses murs* » nous encourage, là encore, à répondre à cette question en nous appuyant sur l'analyse des contextes d'espace-temps de l'interaction entre les musées et leurs œuvres, les professionnels des musées et les publics. En effet, indépendamment de la visée de démocratisation culturelle et de l'appel à un discours « renouvelé du musée », c'est en premier lieu la question de l'espace qui est évoquée pour qualifier la médiation hors les murs, un espace identifié, on pourrait dire même géolocalisable : une gare, un centre commercial, un hôpital. La démocratisation culturelle visée s'appuie sur un continuum espace-temps entre un lieu géolocalisé et le musée, ce dernier étant de fait *représenté* par des objets inanimés, des images et/ou des personnes à l'extérieur de son espace géolocalisé à lui. En

second lieu, c'est la question des publics ciblés qui est évoquée et, si l'on ne peut circonscrire ces publics avec la même précision qu'un espace géolocalisé, on s'emploie néanmoins à les catégoriser : des « jeunes », des publics du « champ social », etc.

« Le label « Le musée sort de ses murs » a été créé sur les recommandations de la mission Musées du XXI<sup>ème</sup>, conduite en 2017, avec le réseau des musées de France. Partant du constat que les musées se doivent d'aller activement à la rencontre des publics qui ne franchissent pas spontanément leurs portes, ce label vise à valoriser les opérations réalisées avec différents partenaires en d'autres lieux que le musée lui-même. Il est accordé pour un an pour les actions nouvelles.

Sont particulièrement valorisées les actions manifestant un objectif clair de démocratisation de la culture, et notamment, les opérations mises en œuvre dans des lieux publics telles que gares, grands magasins, maisons de retraite, hôpitaux, maisons d'arrêt, etc. ; les collaborations entre musées et autres structures culturelles telles que les archives, médiathèques, théâtres, etc. ; les projets en direction des jeunes, des publics du champ social et de l'ensemble des publics non familiers ou éloignés des musées ; les actions de médiation innovantes et les opérations pouvant être facilement transposées par d'autres musées en d'autres lieux. De même, les opérations visant à conjuguer un discours scientifique rigoureux et une approche renouvelée du musée ou de ses collections sont particulièrement recherchées. » (Ministère de la Culture, 21 mars 2019)<sup>113</sup>

Pour qualifier les offres de médiation hors les murs une fois passées à la moulinette du numérique, deux exigences complémentaires et non exclusives l'une de l'autre peuvent ainsi être mobilisées : 1) L'exigence de continuum espace-temps hors de l'espace géolocalisé du musée, entre une représentation matérielle et/ou humaine du musée et un espace public ou privé répondant -ou non, c'est selon- aux enjeux de la démocratisation culturelle, c'est-à-dire traversé par des publics potentiellement éloignés du musée ou même empêchés. 2) L'exigence d'un public ciblé éloigné du musée ou empêché avec lequel le musée va établir une relation particulière dès la conception de l'offre : « collaborations » ou « projets » sont bien des mots renvoyant au *hic et nunc* des relations interpersonnelles ou interinstitutionnelles de nature partenariale. Dans les deux cas, la distinction classique entre médiation directe (avec médiation humaine) et indirecte (sans médiation humaine) est opérante au niveau de la réalisation de la médiation.

Si l'on décide de mobiliser la seconde exigence, alors de nombreuses offres des différentes catégories « virtuelles » déjà abordées précédemment sont à qualifier de « hors les murs » : toutes celles qui s'adressent à des publics ciblés dès la conception de l'offre (mallettes ou simples fiches pédagogiques à destination des enseignants, « conversations » en direct en EHPAD, ateliers de pratique artistique en direct, posts sériels pour les scolaires, voire même visites guidées filmées conçues spécifiquement, etc.). Concrètement, s'il l'on en croit les réponses à la question des publics ciblés par les nouvelles offres virtuelles, il s'agirait de presque la moitié des offres virtuelles analysées précédemment<sup>114</sup>.

Ainsi, au sein de la typologie des offres « virtuelles », on pourrait ajouter une dimension relative aux publics ciblés : toutes les offres ciblant un public avec lequel le musée développe une relation partenariale dès la conception de l'offre seraient en fait des offres virtuelles « hors les murs », les autres offres virtuelles se projetant dans l'immensité du cloud.

La première exigence nous renvoie aux représentations classiques du hors les murs. Ce sont les offres y répondant que l'on présente ici. On distingue les offres avec ou sans médiation humaine et, au sein des offres avec médiation humaine, celles avec des médiateurs internes au musée ou avec des médiateurs externes au musée mais accompagnés voire formés par les médiateurs du musée.

---

<sup>113</sup> <https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Attribution-du-label-Le-musée-sort-de-ses-murs>

<sup>114</sup> Voir chapitre 3, C, 3.

Médiation	Directe classique	Directe diffusée par le numérique	Semi directe diffusée par le numérique	Indirecte hébergée par le numérique	Indirecte numérique	Indirecte classique
L'espace et le temps entre les publics et les professionnels	Continuum de l'espace et du temps	Discontinuité de l'espace Continuité du temps	Discontinuité de l'espace Continuité morcelée/sérielle du temps	Discontinuité de l'espace et du temps		
Public	Tout pub. Pub. partenaires	Tout pub. Pub. partenaires	Tout pub. Pub. partenaires	Tout pub. Publics partenaires	Tout pub. Pub. partenaires	Tout pub. Pub. partenaires
Architecture des contenus	Linéaire	Linéaire	Ramassée par « blocs »	Linéaire ou Ramassée par « blocs »	Arborescente ou réticulaire	Ramassée par « blocs »

## 2. UN CONTINUUM ESPACE-TEMPS HORS DU MUSEE

### a) Les offres autonomes

Les offres hors les murs autonomes, sans médiation humaine, que nous avons observées durant la crise ont pris des formes parfois très différentes. Trois exemples illustrent l'éventail des possibilités.

Le premier est une sorte de mallette pédagogique sur support écrit mise à disposition des enseignants à l'accueil du musée :

*« En s'appuyant sur les exemples de musées du Nord, je ne sais plus si c'est Dunkerque ou Lille ou le Lac, mais on a proposé des tote bag d'outils de médiation pour les scolaires, puisque c'est quand même une forte partie de notre public, qu'on a mis à disposition des professeurs des écoles, alors essentiellement pour le primaire, qui sont venus les chercher à l'accueil. Je crois qu'il y a environ une cinquantaine de tote bag qui ont été distribués. Là aussi, c'est un des agents d'accueil qui était mobilisé sur le site qui gérait cette diffusion. »*

Le second est sur un support écrit et imprimé dans une « Gazette » à destination des EHPAD, téléchargeable également sur le site internet du musée. Ces Gazettes à destination des EHPAD étaient publiées tous les 15 jours. Elles regroupaient des jeux imaginés à partir d'une œuvre des collections présentée succinctement au début des publications :

*« C'était un petit kit de jeu. On partait d'une œuvre des collections, donc un thème, un petit texte de présentation et puis après des jeux. Sur la lessive par exemple ma collègue s'est amusée à retrouver toutes les publicités avec des stars comme Nana Mouscouri, Dalida, avec des chansons, des publicités très populaires à l'époque de nos parents ou grands-parents. Donc ça avait vraiment des prétentions d'être très léger, d'être assez ludique, pour créer de la discussion. »*

Leur vocation était ludique et aussi sociale car elles devaient apporter du réconfort à cette population particulièrement touchée par la crise :

*« C'était cette idée qu'on allait proposer du contenu à partir de nos œuvres, on se dit voilà, ces personnes âgées, c'est moi qui ai lancé l'idée parce que les personnes âgées c'est une thématique qui me touchait, qui me touche beaucoup, et ces personnes qui sont enfermées, si déjà on peut leur emmener du beau dans leur quotidien, dans ce climat, ce contexte très anxieux déjà pour nous mais d'autant plus anxieux pour des personnes âgées confinées, c'était l'idée de leur emmener du beau et du ludique. Donc j'ai lancé cette idée. Tous les 15 jours on a lancé ces Gazettes (...). Ça nous demandait un travail très important. »*

Elles devaient aider à créer du lien entre les résidents et les personnels soignants :

*« En fait il y avait aussi cette idée que si les résidents sont enfermés en chambre et que seul l'animateur peut rentrer, il peut avoir là un outil d'échange en face à face. Ou en même temps que ça soit un document pour les personnes qui sont un peu plus valides, qu'on laisse dans la chambre. Il y avait des mots croisés, il y avait des petites activités de dessins, pour ceux qui avaient un peu plus de motricité, qu'ils puissent le faire tout seul et que ça soit aussi un prétexte à discussion avec l'aide-soignante, avec l'infirmière, à l'arrivée du repas, que ça soit un prétexte à discussion d'autre chose que de l'actualité, de l'enfermement. »*

Il semblerait pourtant qu'elles n'aient pas rencontré le succès attendu et n'ont donc pas été pérennisées. Cependant, aucune étude approfondie des publics touchés n'a été réalisée par le musée :

*« J'ai fait tout un listing de maisons de retraite, d'animateurs pour pouvoir le diffuser très largement sur le territoire et c'est finalement quelque chose sur lequel on a eu très peu de retours puisqu'il n'y a que trois animatrices, alors que je l'ai envoyé à une quinzaine de personnes, qui s'en sont emparé réellement et qui nous ont fait des retours. (...) Alors on l'a mis en ligne en même temps sur le site du musée et peut-être que les personnes s'en sont servi. Voilà, comme ça, et ça on ne le saura jamais. »*

Le troisième exemple est la version itinérante « clé en main » d'une exposition temporaire. Il est parti cette fois d'une volonté politique de faire vivre autrement une exposition temporaire de Lugdunum - Théâtres romain, qui n'avait pas pu être vue alors qu'elle avait été montée :

*« Le hors les murs en fait il est venu au moment où les musées ont été fermés comme non essentiels. Je ne sais pas si vous avez suivi dans la presse mais il y avait eu une petite polémique. Notamment la métropole de Lyon avait voulu un peu faire du forcing en disant on a besoin de laisser ouverts nos musées et on ne va peut-être pas respecter ce que dit le ministère et on va les ouvrir malgré tout. Et donc il y a eu une petite conférence de presse. Nous en tant que fonctionnaires on a un devoir de réserve. Et puis bon, finalement, les choses se sont passées de la sorte qu'on a fermé comme tous les autres musées. (...) La métropole s'est dit très bien, puisqu'on ne nous laisse pas rouvrir nos musées, on va organiser des petites expositions dans l'Hôtel de métropole, puisque l'Hôtel de métropole n'étant pas considéré comme un musée, lui a le droit d'accueillir du public. C'était plutôt malin. (...) Et du coup on nous a demandé à ce moment-là de préparer une offre de mini exposition, c'est vraiment un petit échantillon, pour l'Hôtel de métropole. Alors les premiers qui ont essayé les plâtres ça a été le musée des Confluences. (...) Et nous quand on était prêts du coup pour recycler et exposer notre exposition Une salade Caesar, c'est le moment où on a tout fermé. Même l'Hôtel de métropole on ne pouvait plus y rentrer. Du coup ce qu'on s'est dit à ce moment-là, à ce moment-là j'avais suivi la proposition, vous savez c'était à Paris, des chats de Deluc qu'on voyait sur les Champs Élysées, et je m'étais dit mais pourquoi on ne ferait pas pareil, c'est-à-dire qu'on va faire une exposition dehors. Donc j'ai demandé à mon équipe de travailler des panneaux extérieurs de type un peu oriflamme qu'on mettrait sur des réverbères dans un jardin de la métropole, de l'ouest lyonnais, parc Lacroix Laval, juste à côté du jardin potager, comme ça on mettait en lien le jardin potager et l'exposition une Salade Caesar sur l'époque romaine. »*

L'exposition itinérante mise en place à cette occasion pour l'Hôtel de Métropole à Lyon avait tout de suite été conçue en deux formats, l'un totalement autonome, l'autre avec une médiation à la carte :

*« Donc l'équipe à ce moment-là a travaillé sur deux formats différents. Un format je fais une mini exposition itinérante pour l'Hôtel de métropole avec, on avait fait un système de kakemono roll-up assez facile à rouler, deux vitrines avec uniquement des facsimilés d'objets à l'intérieur et puis deux petits éléments de médiation tactile et autre pour quand même toucher, jouer, faire des jeux en fait et passer un bon moment sur l'exposition qu'on pouvait visiter en à peu près 30 mn. Et on avait mis en place aussi la possibilité d'avoir de la médiation à la carte, ce qu'on n'a pas pu faire parce qu'à ce moment-là l'exposition ne pouvait pas être vue du grand public. »*

Face au succès rencontré, le musée a décidé de transformer l'essai, proposant à la Direction de la culture de faire circuler l'exposition sur l'ensemble des 59 communes de la métropole lyonnaise. C'était une véritable aubaine pour faire connaître le musée :

*« Donc on en a fait un outil en fait qui nous a été extrêmement utile, de communication interne, sur une métropole qui 9200 agents, un musée qui est quand même éloigné de l'Hôtel de métropole, ben on s'est rappelés un peu à la métropole en leur disant Hou on est là, on est un service de la métropole (...) Donc ça a été merveilleux parce qu'on s'est retrouvés dans le hall de l'Hôtel de métropole à côté des salles où il y a tous les conseils des élus avec notre expo. (...) Cette exposition du coup après on l'a emballée et dès le départ je me suis dit il ne faut surtout pas qu'on en fasse une exposition juste parce qu'il y a eu une commande politique à l'Hôtel de métropole. Il faut qu'on initie un projet d'exposition itinérante et ce que je propose, c'est de faire voyager ces expositions sur le territoire métropolitain constitué de 59 communes. Et cette fois-ci on sera vraiment un musée métropolitain puisque l'enjeu c'est de sortir de Lyon et de ne pas être uniquement un musée lyonnais puisqu'on est métropole. Et donc à ce moment-là, on a proposé à la carte avec la direction de la culture où il y a un service qui s'occupe de la lecture publique puisque c'est une compétence obligatoire de la métropole. (...) Entre temps, **du coup, j'ai proposé qu'on initie cette politique de manière systématique. A chaque fois qu'on fait une exposition temporaire il y a toujours un volet itinérant qui se met en place, avec un module itinérant.** »*

Depuis, le musée a intégré la conception d'un volet itinérant pour chacune de ses expositions et a constitué un catalogue des expositions qu'il peut prêter. La qualité scientifique et muséographique de la proposition itinérante faite pendant la crise explique très certainement en grande partie ce succès. Cependant, on soulignera aussi que la direction du musée a choisi de faire converger fortement sa stratégie avec les attentes politiques de sa tutelle et ce tant au niveau du contenu scientifique de l'exposition ...

*« Quand on a fait l'exposition Une salade Caesar, on l'a vraiment remodelée en fonction des politiques publiques de la métropole, c'est-à-dire qu'on a fait des panneaux qui reprenaient le contenu de notre exposition mais en lien avec les compétences de la métropole. C'est ça qui était intéressant. Donc finalement elle agit sur l'alimentation, sur les circuits courts, la petite enfance. Donc finalement on s'est amusés à rédiger les panneaux pour que ça interagisse à la fois avec des pratiques qui intéressent le citoyen que nous sommes et puis finalement les compétences de la métropole. »*

... que des offres de médiation, qui étaient véritablement « à la carte » lors de son séjour à l'Hôtel de métropole :

*« Elle a comme spécificité de s'aligner sur leurs disponibilités, c'est à dire qu'on a vu avec le service de la com' interne de la métropole à quel moment les agents étaient disponibles pour une visite guidée. Ou même poser des questions à la carte à un médiateur qui est disponible deux heures entre midi et deux le lundi. Donc on a défini cet horaire et puis après on a défini du*

*coup des systèmes de visites aussi guidées pour le grand public, qui peut à ce moment-là entrer à cette fin-là pour des raisons de sécurité, dans l'Hôtel de métropole que certains mercredis. »*

#### b) Une offre avec médiation humaine

L'offre hors les murs avec médiation humaine semble avoir concerné essentiellement deux types de publics : les scolaires et les publics empêchés des hôpitaux et des EHPAD. On peut distinguer deux cas de figure. Dans le premier, la médiation est assurée par des professionnels du musée. Dans le second, ceux-ci forment des professionnels extérieurs dépendant des structures ciblées (enseignants, soignants).

L'animation en présentiel par des professionnels des musées concerne évidemment les scolaires et non les hôpitaux ou les EPHAD, qui ont été totalement « sécurisés » vis-à-vis des entrants durant la crise.

*« Donc on a été en télétravail de novembre à décembre, deux mois, et après on est revenus. Et on est revenus parce que très vite, les musées sont fermés, les écoles ne peuvent plus venir mais les écoles sont toujours ouvertes, on lance du hors les murs. Avec l'accord de mon directeur, on crée une visite hors les murs où on a la permission de sortir deux œuvres, deux gravures des réserves, et on produit des facsimilés de peintures et on va dans les classes. »*

Les offres animées par des animateurs externes formés ou accompagnés par les professionnels des musées ont pu prendre la forme classique de mallettes pédagogiques transposées ou pas en format numérique et téléchargeable, ou bien d'expositions itinérantes :

*« Donc ça a pu être mis en place et on a décidé également, puisque nous avons monté deux expositions sur l'ennoblissement textile et le tissage sur roll up, mais avec des objets hors collections que nous prêtons également et pour l'instant ça se faisait beaucoup par le bouche à oreille et on a décidé de beaucoup mieux structurer cette offre. Et puis maintenant que nous avons un site internet tout nouveau tout beau, nous allons pouvoir mettre également ce genre de choses dessus pour les faire connaître. Donc c'est 2 expositions qui peuvent itinérer ou que ce soit, dans des classes, des médiathèques, des EPAHD ou tout autre type de lieux d'accueil, **qui peuvent vivre en autonomie parce qu'on fournit également les fiches pédagogiques, donc on peut former quelqu'un sur place pour ensuite utiliser les outils.** On en a une troisième qui est issue d'une exposition qu'on a montée il y a quelques années sur les textiles techniques et fonctionnels qui s'appelaient textiles du 21e siècle et du coup mais ça c'était déjà avant le Covid mais ça nous renforce dans cette idée-là. »*

*« On travaille aussi sur une artothèque avec le musée des Beaux-Arts par exemple, qui a choisi une sélection d'œuvres et à chaque fois ils impriment un détail. Ce n'est pas les tableaux originaux, qui ne peuvent pas être installés dans les hôpitaux, c'est comme ça un détail et les médiatrices viennent faire des médiations et on va aussi **former les animatrices des différents hôpitaux** pour qu'elles puissent faire elles-mêmes les médiations. Donc il y a des choses comme ça mais c'est pareil, c'est des choses qui peuvent être mises en place seulement une fois qu'il n'y a plus de mesures barrière, en tout cas d'empêchement d'accès aux musées et aux hôpitaux. »*

*« Les seniors au musée on a déjà des actions, des ateliers, des actions de visites adaptées mais travailler avec des équipes sociales et d'encadrants en EHPAD et d'aller faire une proposition de présentation par le biais d'images, de posters.... C'est une action qui nous a coûté 1 000 € mais c'est la première fois qu'on entrait dans les établissements et là on va le continuer par un projet interstice cette année avec un EPHAD de la ville de Clermont. (...) Pour proposer des ateliers de description, de portraits, enfin sur la mémoire. Effectivement, ils ont travaillé avec les encadrants des EHPAD. Elles sont allées pas sur tous les EHPAD, mais sur trois ou quatre EHPAD pour discuter avec les résidents et pour faire une action avec les résidents. Mais on a plutôt travaillé avec les encadrants des EHPAD par le biais du CCAS de la ville de Clermont effectivement, **à qui on a présenté les propositions, les actions de médiation et qui se les sont appropriées. On leur a fourni des outils, un mode d'emploi et donc des posters et les posters sont accompagnés de cartels développés en très gros caractères, qui ont été conçus pour une lecture avec une lecture visuelle dégradée on va dire et facile à lire et à comprendre pour les EPHAD qui accueillent des résidents qui ont Alzheimer ou sont en perte de mémoire.** »*

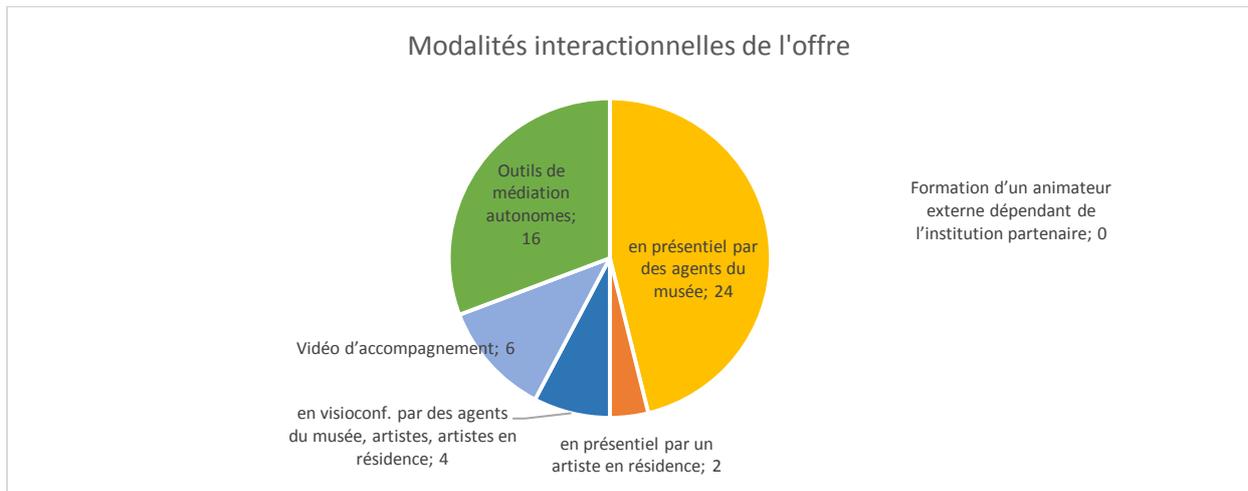
### 3. LES DONNEES DU QUESTIONNAIRE

Tout comme pour l'analyse des offres de médiations virtuelles, la conception du questionnaire s'est heurtée à l'imprécision du vocabulaire utilisé habituellement pour désigner la médiation hors les murs une fois ce vocabulaire confronté aux nouvelles pratiques numériques. En effet, si l'on s'en tenait à l'exigence partenariale comprise dans la définition proposée précédemment pour le hors les murs, on a vu que près de la moitié des offres de médiation que les répondants ont classées dans les « offres virtuelles » pourraient être très probablement classées dans les offres « hors les murs ».

Comme le montre le graphique ci-dessous, les modalités interactionnelles majoritairement choisies pour les offres hors les murs développées pendant la crise sont les plus classiques : celle avec des outils de médiation autonomes et celle en présentiel assurée par un agent du musée, celles-ci pouvant être parfois mobilisées simultanément pour une même proposition d'exposition mobile par exemple. Mais, le questionnaire ne précisait pas si les outils de médiation autonomes étaient conçus en format numérique

ou pas, aussi les répondants ont-ils pu classer ces offres simultanément ici et dans les nouvelles offres virtuelles.

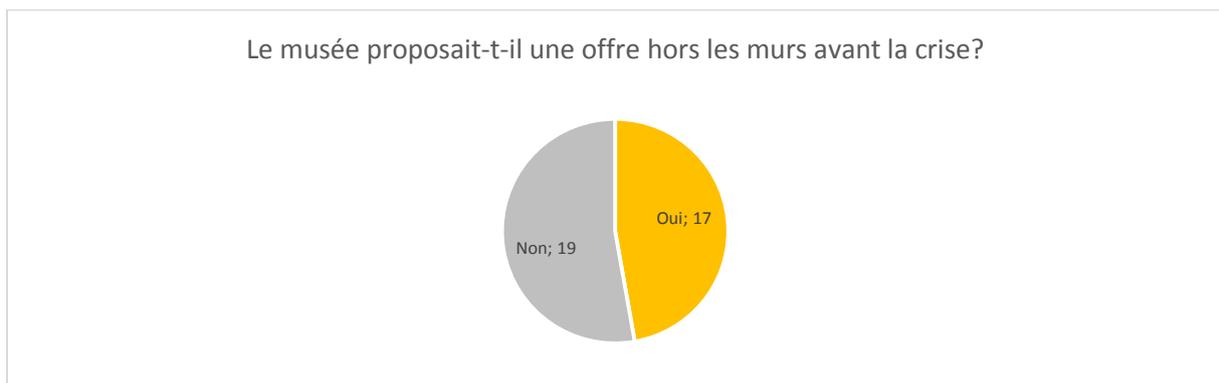
La vidéo en direct et la vidéo d'accompagnement mettant en scène un agent sont très minoritaires. Cependant, là encore, l'imprécision de vocabulaire engendré par les nouvelles pratiques numériques a pu inciter les répondants à classer ces mêmes propositions à la fois ici et dans les nouvelles offres virtuelles.

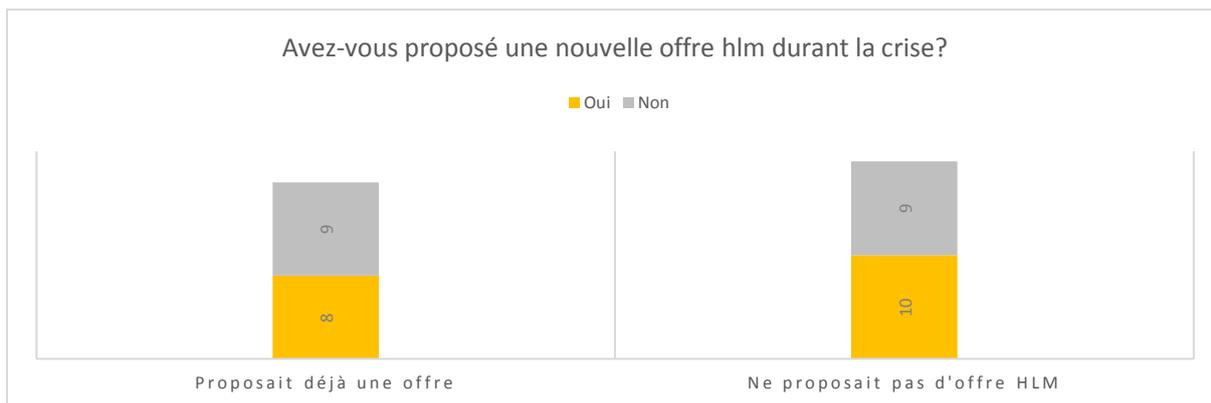


Le fait est que les analyses présentées ici concernent probablement une part non négligeable des offres « virtuelles » présentées précédemment, mais abordées sous un angle différent. On soulignera cependant que même si, parmi les offres hors les murs déclarées par les répondants, certaines sont aussi des offres virtuelles, cela n'enlève rien aux réponses qui les concernent dans le questionnaire.

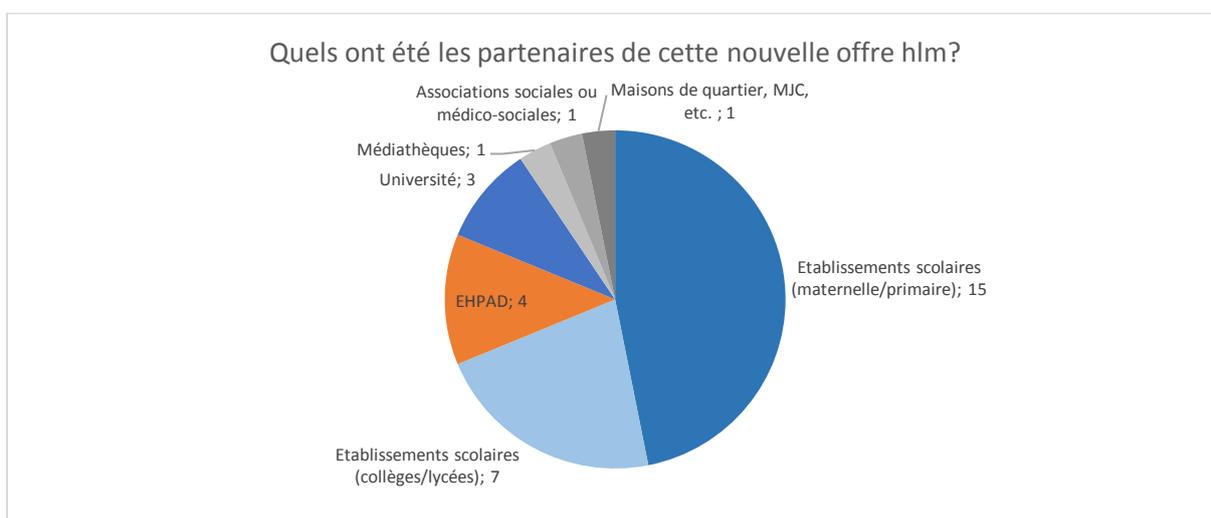
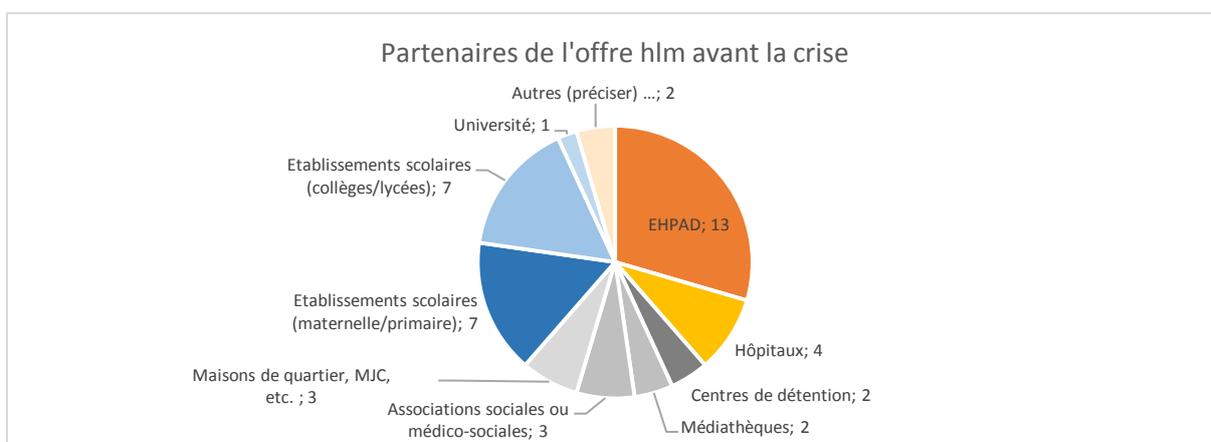
a) Le développement d'une nouvelle offre : un acte militant pour défendre le cœur de métier

La comparaison des musées proposant une offre hors les murs avant et après la crise montre clairement que le fait de proposer une offre *avant* la crise n'a pas ou peu déterminé le choix d'en développer une nouvelle *pendant* la crise. En effet, la proportion des musées qui ont développé une nouvelle offre pendant la crise est similaire quelle que soit leur situation de départ : elle est d'environ 50%.

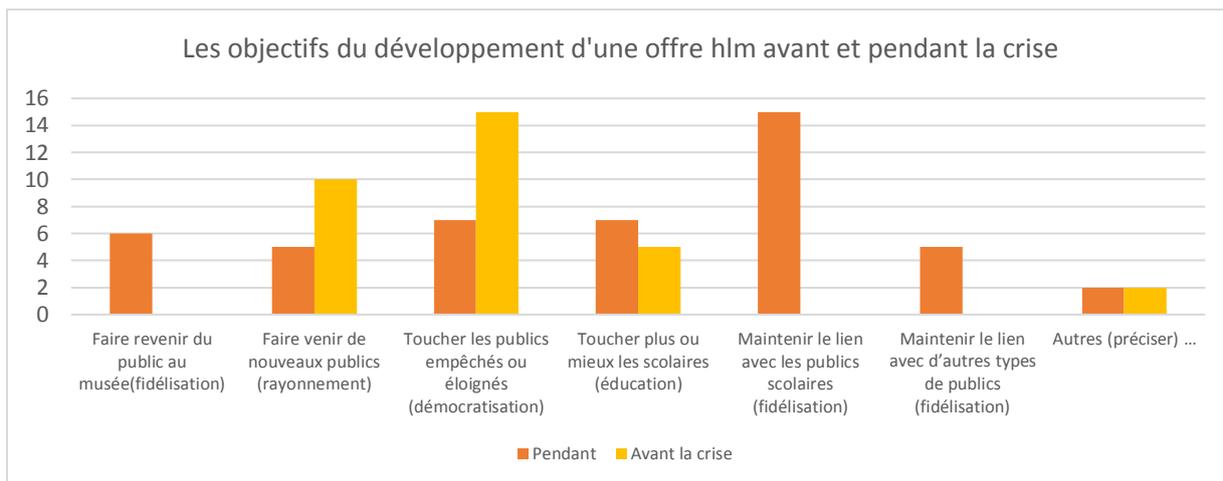




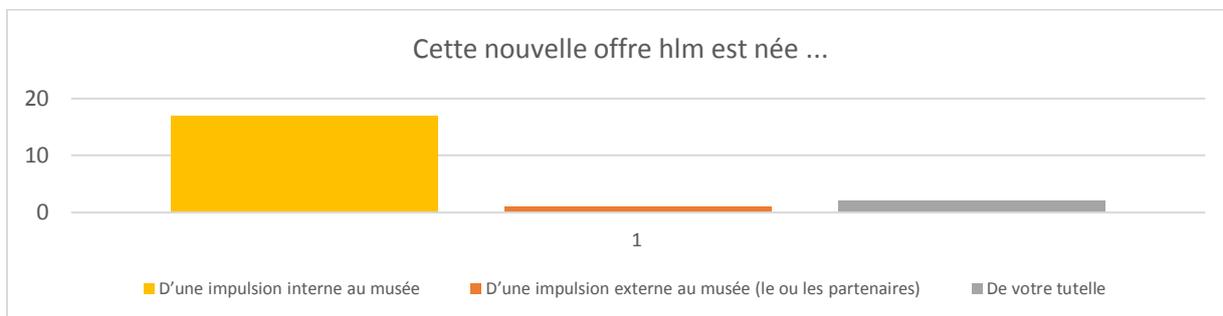
Par contre la crise a sensiblement modifié les partenaires ciblés, avec une part bien plus importante pour les scolaires. Evidemment, la difficulté de travailler avec les instituts de santé explique en partie ce résultat : la part des hôpitaux disparaît et celle des EHPAD diminue très fortement. Cependant on voit que tous les autres partenaires habituels ont été en retrait :



Les réponses à la question des objectifs de l'offre hors les murs proposée avant et pendant la crise montrent parallèlement que le principal objectif des nouvelles offres proposées a été de maintenir un lien avec les scolaires tandis qu'avant, il s'agissait de toucher les publics empêchés et de faire venir de nouveaux publics.

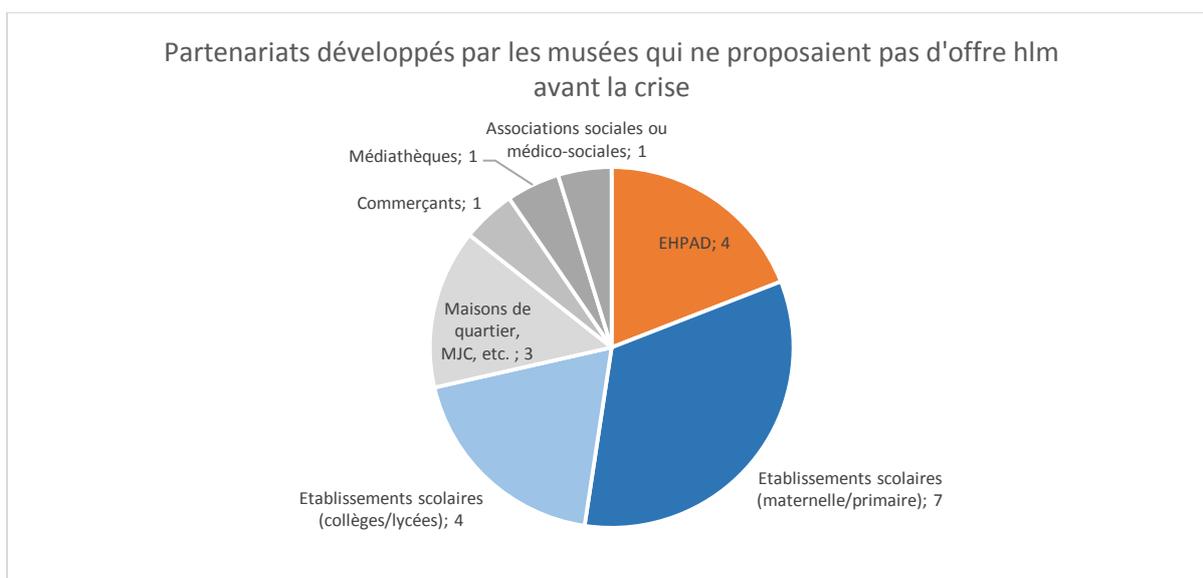


Enfin, cette nouvelle offre est née dans une écrasante majorité non d'une impulsion des tutelles ou des partenaires, mais bien des musées.



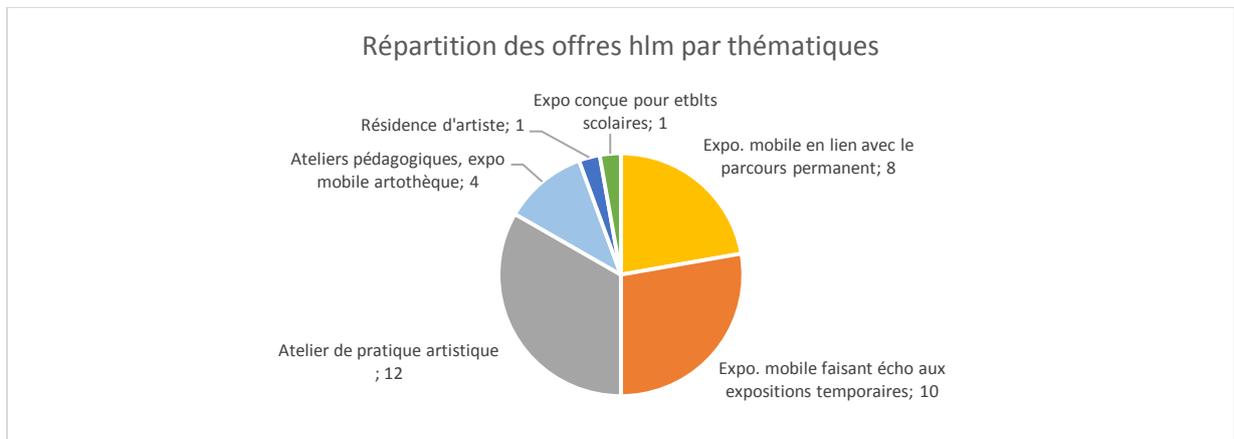
Les partenariats avec les établissements scolaires se sont donc révélés les plus importants à maintenir pour les professionnels, voire à développer. Si l'on ne considère en effet que les 10 musées qui ont développé une nouvelle offre alors qu'ils n'en proposaient pas avant, on voit que 7 d'entre eux ont développé une offre pour les établissements scolaires du premier degré (dont 4 aussi pour le second degré).

Cependant, on voit aussi que ce sont eux qui ont choisi de proposer les 4 seules offres au EHPAD mises en œuvre durant la crise parmi les répondants.

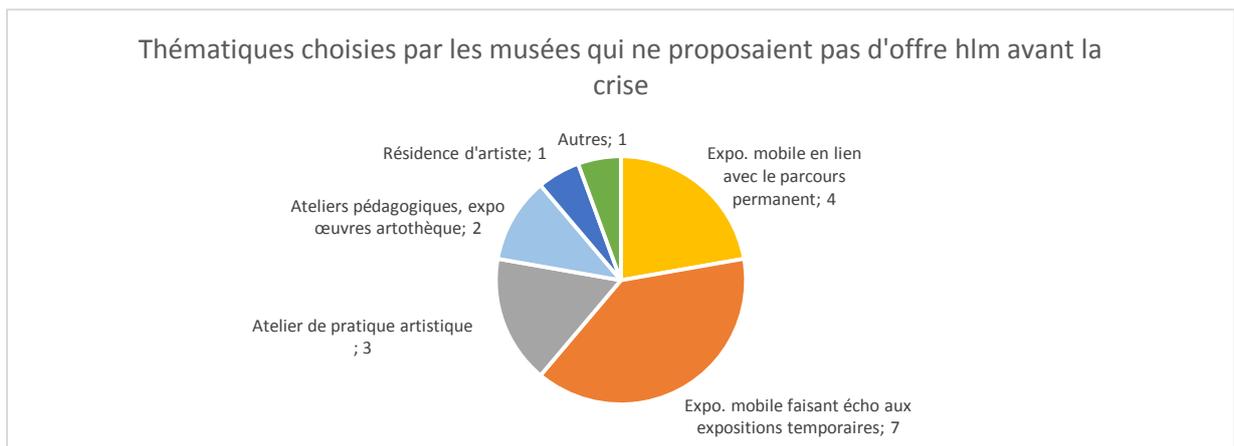


### b) Les thématiques abordées : le cœur de métier

Sans surprise, les expositions mobiles consacrées aux expositions temporaires tristement privées de leurs publics dominent les propositions, immédiatement suivies par les expositions mobiles en lien avec les collections. Viennent ensuite les ateliers de pratique artistique puis les ateliers pédagogiques.

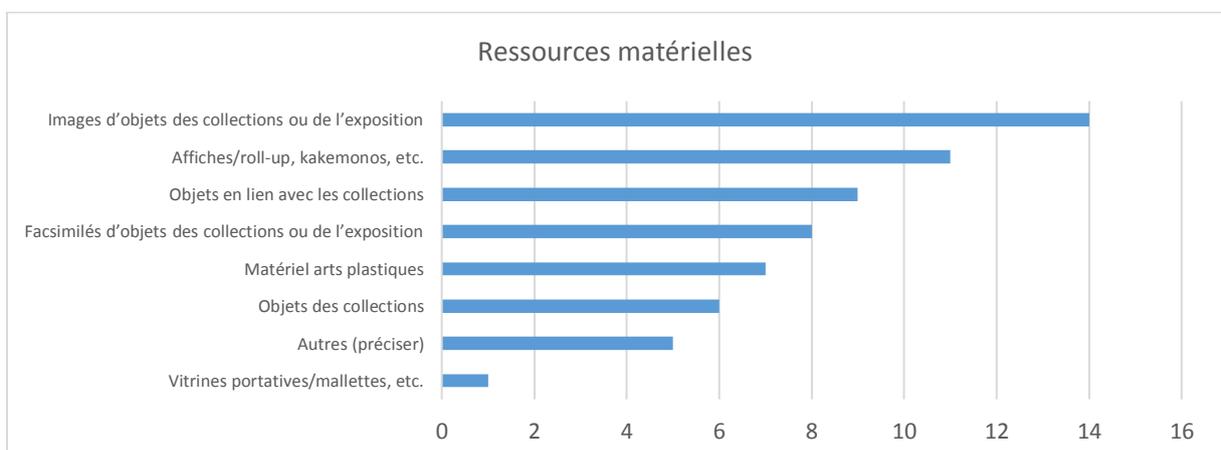


Là encore, les musées ayant développé une offre hors les murs alors qu'ils n'en proposaient pas avant la crise se démarquent de l'ensemble, avec un investissement plus fort sur les expositions mobiles en lien avec les expositions temporaires tandis que les ateliers de pratique artistique sont au contraire moins investis.

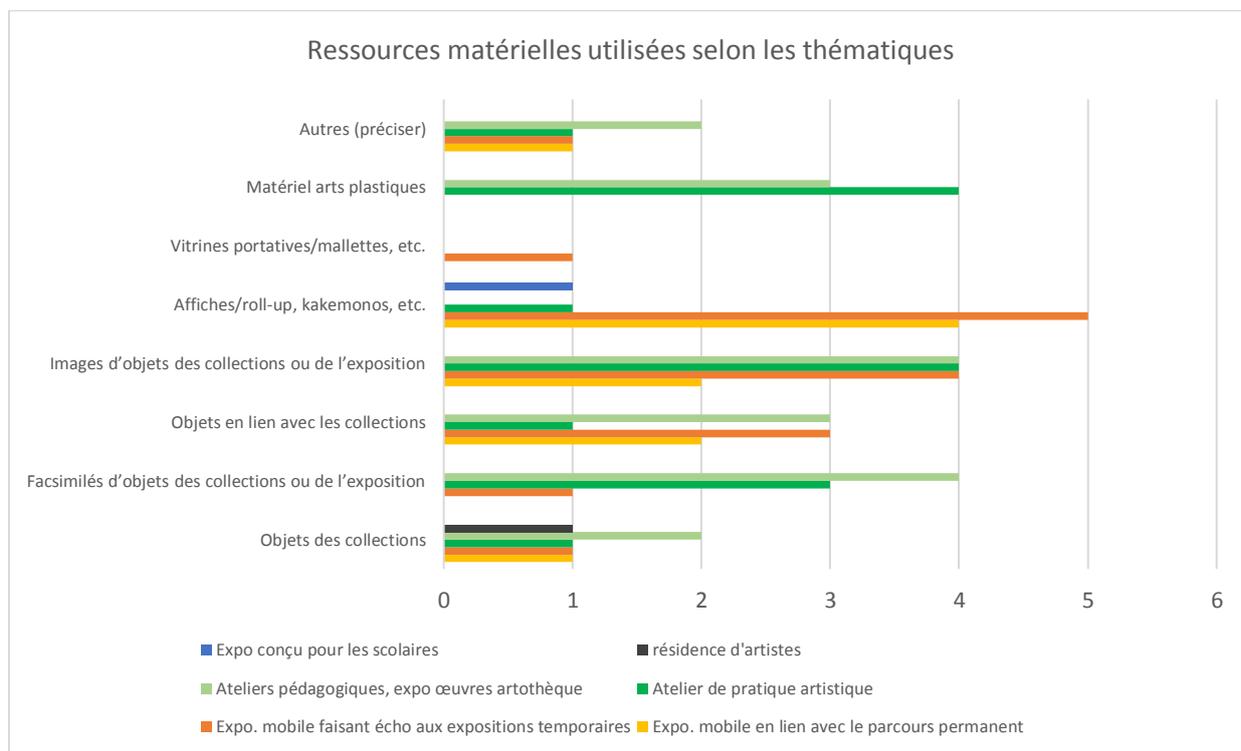


### c) Les ressources matérielles

Le graphique suivant donne un aperçu des ressources matérielles utilisées par l'ensemble des musées pour ces différentes propositions. Les images d'objets des collections ou de l'exposition temporaire sont les ressources les plus couramment utilisées.



On voit que les affiches, roll-up ou kakemono constituent les supports les plus largement utilisés pour les expositions temporaires mobiles, bien plus que les vitrines ou objets matériels qui sont davantage mobilisés lors des ateliers pédagogiques ou de pratique artistique.



## CHAPITRE 4 : NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL, NOUVEAUX USAGES DES ESPACES MUSEOGRAPHIQUES

<b>A. Organisation du travail</b> .....	<b>111</b>
1. Les montées en compétences .....	111
2. La capitalisation des modalités de la coopération .....	113
3. Le télétravail .....	116
<b>B. En salle ou sur site</b> .....	<b>119</b>
1. Nouveaux usages des espaces .....	119
2. Visites guidées et supports de médiation en salle.....	120

Ce quatrième chapitre tente de rendre compte des transformations pérennes dans l'organisation et le contenu du travail des professionnels des musées (section A), ainsi que dans l'organisation spatiale du musée et les offres de médiations sur site (section B).

La section A s'appuie à la fois sur les entretiens et les réponses au questionnaire pour souligner les différentes montées en compétences des professionnels, notamment en compétences numériques. La décomposition de ces compétences numériques en plusieurs blocs distincts de compétences fait apparaître que ce sont essentiellement les compétences de Community manager qui ont été développées durant la crise. Elle analyse aussi les devenirs contrastés des différentes modalités de la transversalité selon les dynamiques à l'œuvre dans leur développement durant la crise. Enfin, elle rend compte de la pérennisation différenciée du télétravail selon les musées, les services et les agents, ainsi que des difficultés éventuellement rencontrées dans sa mise en œuvre.

La section B est consacrée aux transformations des usages de l'espace muséal installés durant la crise et aux nouvelles offres de médiation sur site adaptées aux contraintes sanitaires. Elle met en évidence que de nombreux musées ont profité des contraintes sanitaires pour rationaliser leurs parcours de visite et exploiter davantage leurs espaces extérieurs. Par ailleurs, de nombreux musées ont sacrifié ou réduit les éléments tactiles dans les espaces d'exposition au profit de dispositifs audio ou vidéo. Concernant les offres in situ, de nouveaux formats de visites guidées, plus courts et en petits groupes, semblent avoir pris place dans les offres classiquement proposées. Enfin, le matériel collectif mobilisé lors des ateliers de pratiques artistiques a souvent été modifié pour limiter les manipulations partagées.

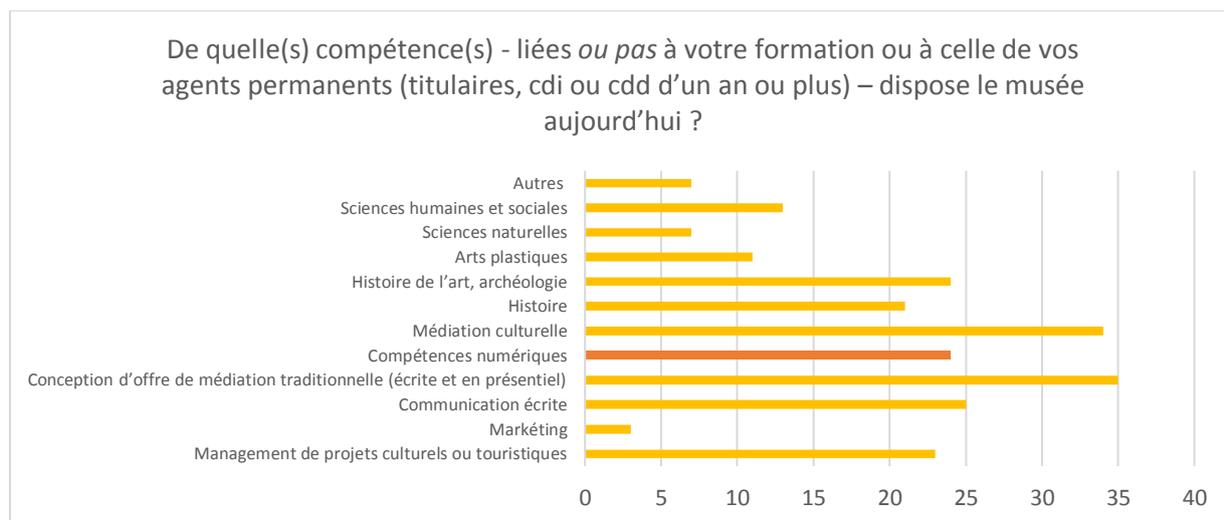


## A. ORGANISATION DU TRAVAIL

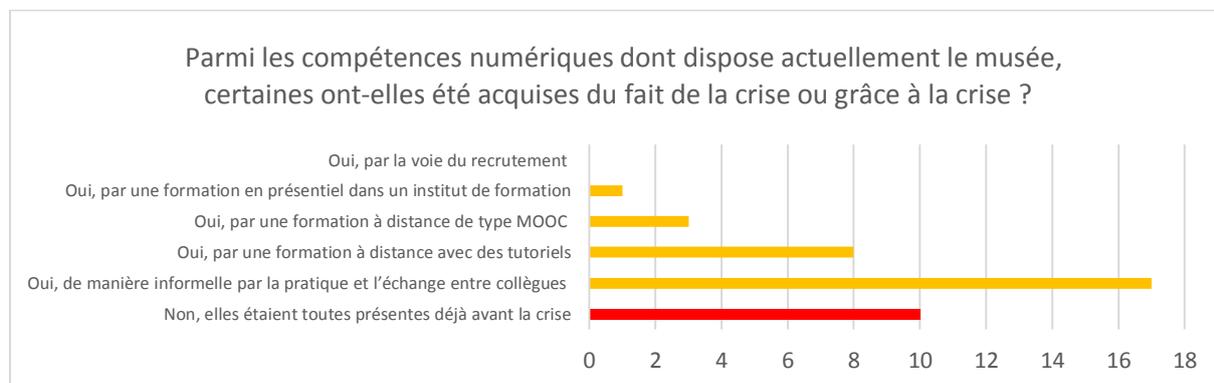
### 1. LES MONTEES EN COMPETENCES

#### a) Les compétences numériques et audiovisuelles

La proximité temporelle de l'enquête avec la crise explique peut-être que peu de personnes s'étaient encore formées en passant par des formations institutionnelles, ni qu'aucun recrutement de nouvelles compétences n'ait été réalisé dans les équipes. Par contre, on peut affirmer d'ores et déjà que l'acquisition par soi-même ou entre pairs de compétences numériques<sup>115</sup> et/ou audiovisuelles<sup>116</sup> a été très important durant la crise.



En effet, moins du tiers des musées affirment qu'ils disposaient de toutes ces compétences numériques avant la crise. Or, c'est essentiellement par la pratique et par l'échange entre pairs, par la formation autonome via des tutoriels ou des MOOCS que ces compétences numériques ont été acquises :

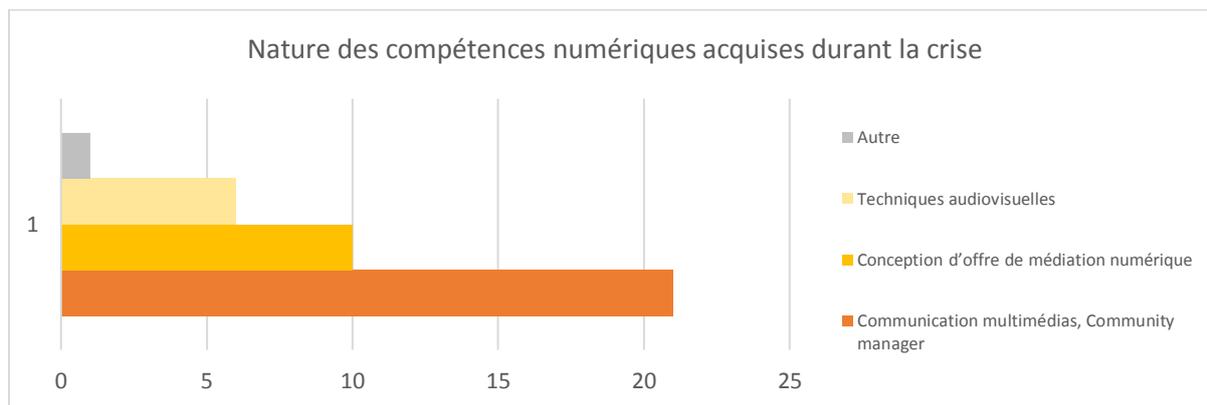


Parmi ces compétences numériques, on peut distinguer celles relevant de la conception d'offre de médiation numérique (conception) de celles relevant des techniques audiovisuelles ou de

<sup>115</sup> Par compétences numériques, on entend la capacité d'utiliser du matériel et des applications ou des programmes pour consulter, modifier et/ou créer du contenu numérique et le diffuser.

<sup>116</sup> Techniques de création d'images vidéos et de prise de son, utilisation de logiciels de retouche, de traitement et de dessin assisté par ordinateur, de logiciels de montages audio ou vidéo, etc. Dans le questionnaire, nous avons fait le choix de les inclure dans les compétences numériques par souci de simplification.

programmation et développement numérique<sup>117</sup> (réalisation) et de Community manager<sup>118</sup> (diffusion). On constate que c'est essentiellement celles relatives à la diffusion qui ont été acquises.



Ainsi, les chefs d'établissement totalement éloignés des réseaux sociaux ont pu prendre le temps de les découvrir :

« On ne s'est pas formées par contre, effectivement, ça a été l'occasion mais à titre personnel de découvrir. Moi je suis quelqu'un de pas du tout connecté par exemple. J'ai un compte Facebook mais je ne mets jamais rien dessus, je ne suis aucune ligne, aucun machin, enfin. Donc du coup ça a été l'occasion pour moi de découvrir un peu plus toutes ces histoires-là. De mieux comprendre les enjeux aussi, en tant que responsable de musée, savoir vers quoi il était nécessaire aujourd'hui de tendre par rapport à la tendance. **Je me suis créé un Instagram juste pour voir comment ça fonctionnait**, etc. J'ai suivi pas mal aussi, parce que je trouvais ça très chouette, le fil sur les muséums challenges où les gens reconstituaient des tableaux chez eux. Voilà, donc là, c'est plutôt le personnel qui m'a permis de nourrir une culture professionnelle aussi en parallèle de ça. »

Les responsables de communication ont pu approfondir leurs connaissances du fonctionnement des réseaux sociaux :

« Elle a pu participer à des formations mais pas sur le montage, plutôt sur comment on peut lier ça à une stratégie de communication sur les réseaux sociaux. Elle s'est formée aussi en ligne avec des vidéos existantes plutôt de manière informelle pendant le premier confinement. »

Dans une moindre mesure, les professionnels de la médiation ou de la communication se sont également formés aux techniques audiovisuelles et, conjointement, aux techniques de conception d'une offre numérique.

Enfin, un autre type de compétences numériques que nous n'avions pas envisagé dans le questionnaire est apparu en entretiens, celles relatives aux outils de gestion des collections :

« Justement sur la réalisation du feuilleton. Parce que F. a dû se réenregistrer, parce que parfois il bafouillait. Moi, je l'avais demandé. Donc il a réenregistré des choses. Effectivement, J., qui a mis en musique, ce n'est pas quelque chose qu'il avait déjà fait. Donc il a fallu aussi... et il l'a fait avec ses propres outils chez lui. K. effectivement, sur la voix off, sur le montage vidéo. Tout ça, c'est des compétences qui ont été développées. (...) Et puis les agents qui ont travaillé sur les collections, ils ont été formés à l'outil de gestion de nos collections, à l'intégration... C'est Skinsoft. Et du coup, ils ont eu des formations par le chargé des collections pour gérer l'outil et pouvoir rentrer les données qu'ils traitaient. Donc oui, il y a eu des montées en compétence sur plein de niveaux. »

Concernant ces compétences numériques et audiovisuelles, il reste que toutes les collectivités n'ont pas encore enclenché la dynamique du changement. Parallèlement, tous les chefs d'établissement n'ont pas le même rapport aux outils numériques au sein des musées :

« On a développé, nous, de nouvelles compétences en interne. (...) Notamment effectivement le fait de prendre des photos numériques, chacun ou chacune en fonction de l'activité du musée. Habitude ou réflexe que nous n'avions pas forcément avant.

<sup>117</sup> Les compétences informatiques de programmation et développement numérique étant, à notre connaissance, encore aujourd'hui totalement absentes de musées, nous ne les avons pas mentionnées dans le questionnaire. On soulignera cependant qu'aucun répondant n'y a fait référence dans les possibilités de réponses « autres » proposées systématiquement lors des questions fermées.

<sup>118</sup> Les compétences requises pour être Community manager sont: autonomie et réactivité, écoute et curiosité, modérateur et diplomate, stratège, bon communicant et bon rédacteur, notions de graphisme / Design, culture web et connaissance du secteur de l'entreprise, compréhension des mécanismes communautaires, connaissance et maîtrise des différents réseaux sociaux, connaissance du SMO (Social Media Optimization) et des principales règles du référencement. (<https://www.mba-esg.com/metiers/community-manager>)

(...) pour alimenter Instagram et pour alimenter la documentation. Mais chacun le fait encore, enfin, à deux exceptions près, avec son téléphone personnel. Et ça reste à valider par la hiérarchie pour une mise en ligne. (...) Mais oui, **cette dynamique-là n'est pas encore vraiment enclenchée au sein de notre collectivité. Et puis certains, au sein même de l'équipe de direction des musées, n'ont pas le même rapport aux outils numériques au sein des musées.** Donc, c'est déjà... On est encore à la discussion entre nous sur la hauteur... Mais on sait que dans les années à venir, on va devoir upgrader notre offre. »

#### b) Des compétences scientifiques, stratégiques, de pratiques artistiques, etc.

De nombreuses autres types de compétences ont très probablement été explorés pendant la crise. Concernant les professionnels de la médiation, certains ont ainsi choisi de développer des compétences de nature très stratégique ou bien très techniques, en arts plastiques :

« Pour mes autres collègues à la médiation, ça a plutôt été **les webinaires sur le lien musée école, ça a été plus sur la stratégie du positionnement, ça a été moins dans pratique et l'opérationnel.** Par contre, c'est peut-être anecdotique je ne sais pas c'est vous qui direz mais au moment où le musée était fermé et où on était dans ces temps entre deux, un peu à cheval entre le musée et la maison, je sais que mes collègues à la médiation en ont profité pour amener du matériel chez elles et s'initier à de nouvelles techniques en arts plastiques. (...) **elles en ont profité je pense notamment à une, pour s'initier à des nouvelles techniques qui sont venues ensuite alimenter notre offre de médiation in situ quand on a pu réouvrir, notamment sur le cyanotype, donc un procédé artisanal de photo.** Qu'est-ce qu'elle a fait d'autre... L'aquarelle, elle a pu faire des initiations à l'aquarelle. Et c'est des choses qu'elle continue de faire c'est-à-dire que des fois, Est-ce que je peux emprunter ça pour tester avec mes enfants ? Donc du coup elle reprend un peu de matériel plastique, elle teste et après elle réinjecte ça dans la proposition de médiation in situ. »

Concernant les directeurs d'établissement ou les chargés de collections, certains ont notamment approfondi leurs connaissances en lien avec les collections ou bien sur les publics des musées :

« J'ai beaucoup plus lu sur les arts textiles que... J'avais une connaissance éclairée par le suivi des expositions ici et ailleurs que j'avais pu faire mais bon, **je me suis approprié le médium art textile dans toute sa diversité, peut-être de manière plus approfondie que je n'avais pris le temps de le faire jusque-là,** par exemple pour pouvoir justement en discuter avec mes collègues. Et effectivement, un certain nombre d'études sur les publics qui sont parues récemment et qu'on n'avait pas forcément toutes lues. On a pu prendre aussi un petit peu de temps pour compléter notre documentation et nourrir notre réflexion, aller regarder des vidéos, écouter des podcasts. »

#### c) Un développement de l'autonomie

Ces pratiques d'autoformation ont pu changer en profondeur les méthodes de travail, avec une nette prise d'autonomie pour certains agents :

« Donc ça c'est quelque chose de très positif, c'est que ce confinement a permis à mes collaboratrices de gagner en confiance sur énormément de choses. Déjà au niveau informatique, j'avais dans mon équipe quelqu'un pour qui un ordinateur c'était compliqué. Se retrouver pendant plusieurs mois en télétravail chez elle à régler des petits problèmes informatiques auxquels elle n'aurait jamais pensé avant, et bien ça l'a mise en confiance. La chargée de projet et de communication s'est mise à la vidéo, au montage vidéo, a développé énormément de compétences et elles ont pu, sur tout le premier trimestre janvier 2021, porter des vidéos, créer des contenus vidéo directement, médiatrices et chargée communication. Moi je valide le principe par contre dans le projet c'est elles qui le portent et le font avancer et ça c'est des choses qui continuent aujourd'hui. »

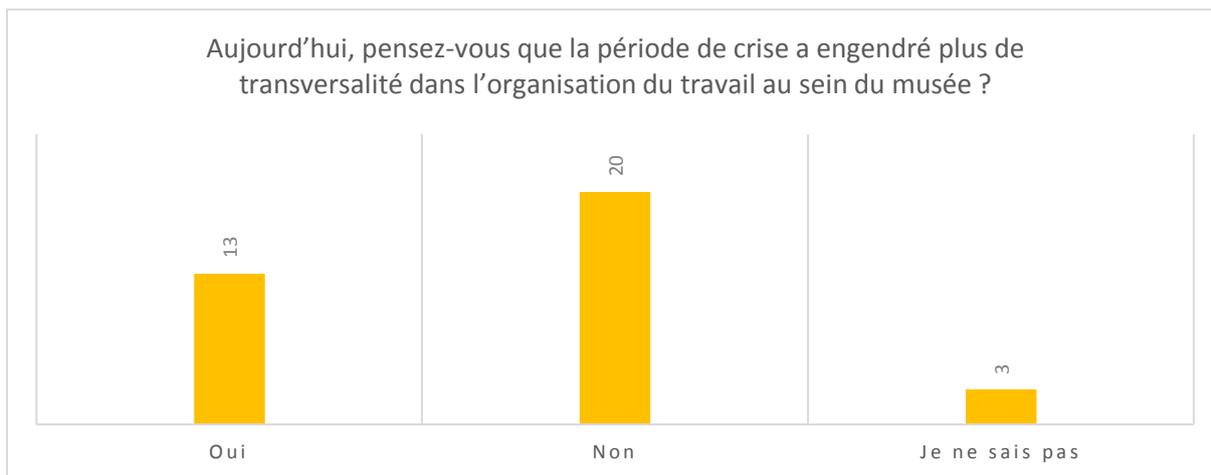
A propos d'une chargée de projet et de communication :

« Et ce confinement arrive alors qu'on est en intérim de direction et pour elle c'est un moment où elle a pu s'épanouir. Elle a eu, c'est ça qui est paradoxal, un espace très contraint en termes de libertés individuelles par contre professionnellement, explosion du cadre, explosion des contraintes et la possibilité d'aller faire, pas ce qui lui fait plaisir mais quand même, d'aller proposer des choses et de les mener à bout. »

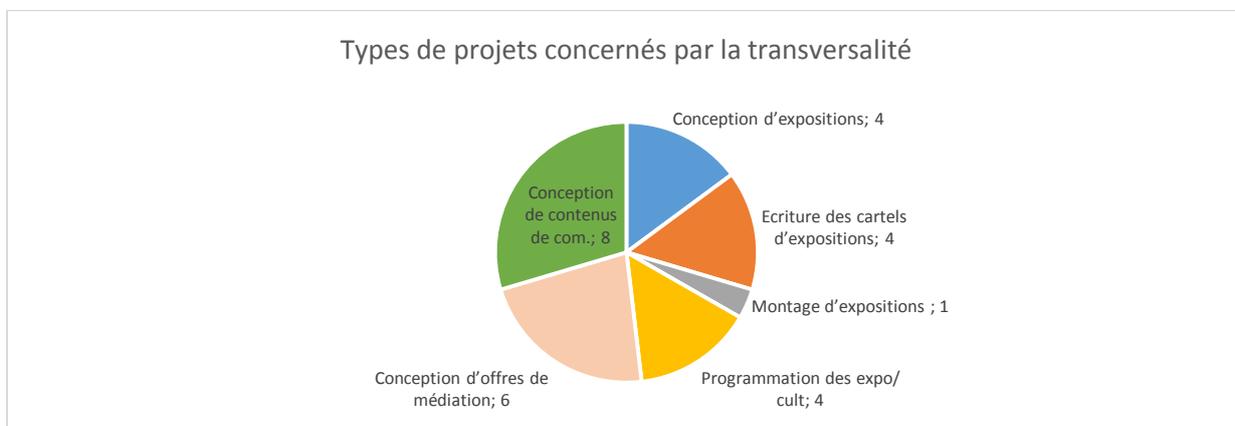
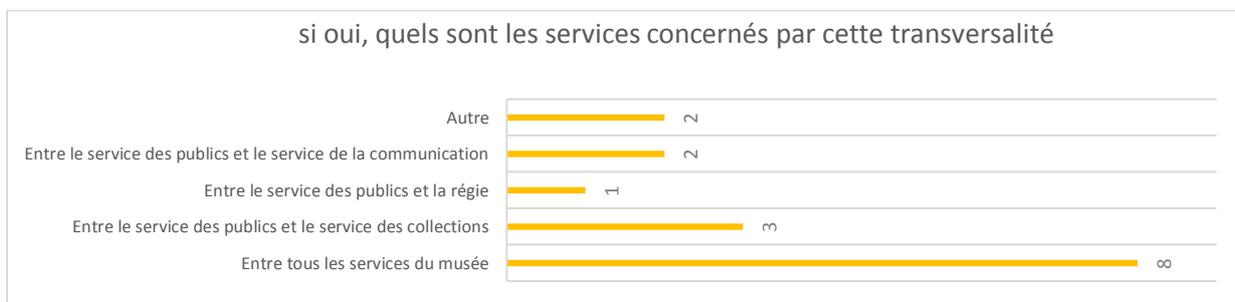
## 2. LA CAPITALISATION DES MODALITES DE LA COOPERATION

### a) Vue d'ensemble

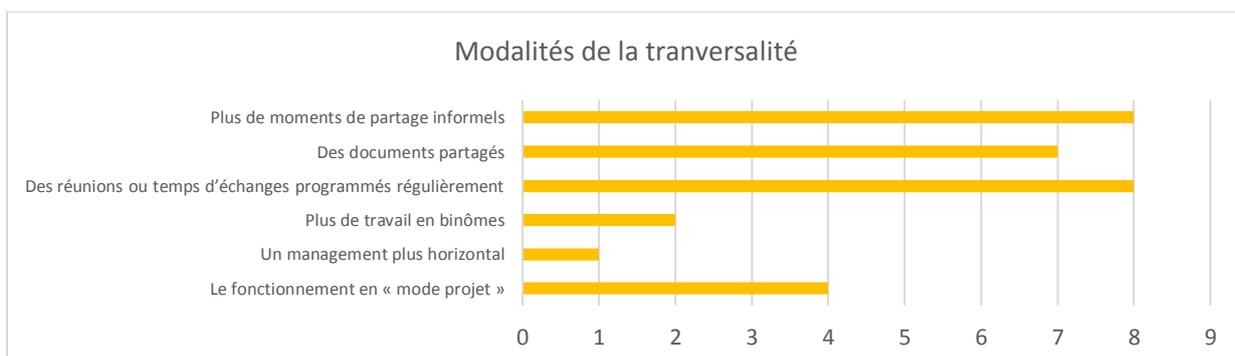
Un bon tiers des professionnels interrogés affirment que la transversalité s'est durablement installée dans leurs équipes :



Comme on le voit ci-dessous, tous les services sont concernés mais c'est essentiellement pour la production de nouveaux contenus de communication et de nouvelles offres de médiation qu'elle est mise en œuvre.



Elle s'exprime à travers une intensification des temps de réunion, plus de moments de partage informels et des documents partagés.



## b) Médiation et communication

Les modalités nouvelles de la coopération entre professionnels de la médiation et de la communication mises en œuvre durant la crise ont naturellement perduré après car cette coopération est logique dans le fonctionnement d'un musée et les cultures professionnelles ont ce point commun d'être orientées vers les publics :

*« C'était la chargée de projet et de communication qui faisait les vidéos. Par contre elle travaillait main dans la main obligatoirement avec nous toutes puisqu'elle travaillait d'abord sur un script écrit, donc elle écrivait son texte et avant d'écrire son texte il y avait la question des contenus, donc ça c'était un travail étroit avec la médiatrice qui est là depuis 14 ans et qui s'occupe des cours de dessin. Et il y avait ensuite un travail de relecture et de validation à mon niveau, et de complément. Et une fois qu'on validait le script, elle enregistrait sa voix. Et en même temps qu'elle écrivait le script elle recherchait aussi les contenus visuels pour illustrer, pour donner des choses à voir aux gens en même temps que le discours était édité.*

*Juliette Rolland : J'ai l'impression que chacun a trouvé sa place en fait.  
Oui, est ce que ça qui est resté après. »*

## c) Médiation et conservation

Les choses sont peut-être plus compliquées entre les professionnels de la médiation et de la conservation car cette coopération implique un véritable changement de paradigme parmi les conservateurs<sup>119</sup>. Le cloisonnement des missions est encore souvent de rigueur :

*« Donc deux périodes un peu différentes liées à la nature des deux confinements et du coup qui ont permis à tout le monde d'aller voir un peu ce que faisait les autres et ça pour le coup, c'est un truc qu'on ne peut pas maintenir. On est une trop petite équipe pour maintenir ça. Tout le monde ne peut pas tout faire sinon on ne fait rien. On n'avance pas et c'est un peu compliqué. »*

## d) Les coopérations de circonstance

D'autres formes de transversalités n'ont pas été maintenues car elles s'étaient développées au hasard des compétences des uns et des autres. Concernant les agents d'accueil, par exemple, dont on sait que nombre d'entre eux ont un haut niveau de formation et tentent régulièrement les concours de catégorie B de la fonction publique territoriale, le retour sur les missions d'avant la crise a pu susciter une certaine amertume :

*« On a déjà des montées en compétences au niveau de l'accueil, avec notamment un binôme entre le chargé des collections et un des agents d'accueil sur la valorisation des collections. Donc, cet agent-là a été priorisé notamment sur le centre de documentation et donc pouvoir réaliser le tri, l'indexation du centre de docs, donc tous les ouvrages et les périodiques du musée. (...) Avec un travail effectivement de remise à plat de toute cette gestion de la bibliothèque, sachant que cet agent-là a une formation en documentation. Donc du coup c'est quelqu'un qui avait déjà les compétences, donc on les a utilisées et lui était particulièrement content de pouvoir les mettre à profit aussi. Et ensuite une autre personne que nous avons mise sur justement le tri des périodiques. Et puis notre agent vacataire qui en plus avait une formation dans la régie des collections, qui du coup a été à la manœuvre avec aussi notre stagiaire et donc ils ont travaillé ensemble à l'avancement du chantier des collections sous la houlette du chargé des collections. (...) Pour eux, ça a été très dur de retourner à l'accueil après avoir fait d'autres missions. »*

Pour ces agents d'accueil, le retour à la normale a également signifié un retour à des horaires adaptés aux publics, avec des ouvertures le weekend. Cela a pu être vécu comme une « double peine » :

*« Quand le musée a rouvert en le 19 mai 2021, ça a été compliqué. On était fermés quand même depuis le mois d'octobre. Ils avaient tous été mobilisés. Soit ils avaient des semaines où soit ils étaient chez eux, maintenus en maintien de salaire en AEA, soit ils étaient mobilisés ici sur des missions complémentaires liées au traitement des collections. Donc forcément avec des missions intéressantes, voilà qui en plus pour le coup les motivaient beaucoup et donc **effectivement pour certains de retourner à l'accueil, de retravailler le weekend parce que du coup, dans des schémas familiaux, voilà de plus avoir l'absence du weekend, ça a été aussi un peu de respiration et du coup, de retourner dans ce rythme-là au départ, ça n'a pas forcément été facile.** »*

## e) Une meilleure structuration des montées en compétences

Par contre, lorsque la transversalité mise en œuvre durant la crise répondait à une demande de montée en compétence des agents, elle a pu être davantage structurée après la crise :

*« En fait, j'ai une organisation de service qui fait que les agents d'accueil ont des montées en compétences sur des missions en binôme avec un des membres de l'équipe scientifique. Et donc du coup, par exemple, j'ai cet agent qui à un DUT en documentation et une maîtrise d'histoire qui du coup travaille en binôme avec le chargé des collections, il avait déjà ces*

---

<sup>119</sup> Voir chapitre 1, C, 2, c.

missions là avant, ce qu'on appelle des missions complémentaires qu'il faisait lorsqu'il y avait un peu de temps à l'accueil. Là, aujourd'hui, il y a une matinée par semaine durant laquelle il est déchargé. C'est plus structuré qu'avant. »

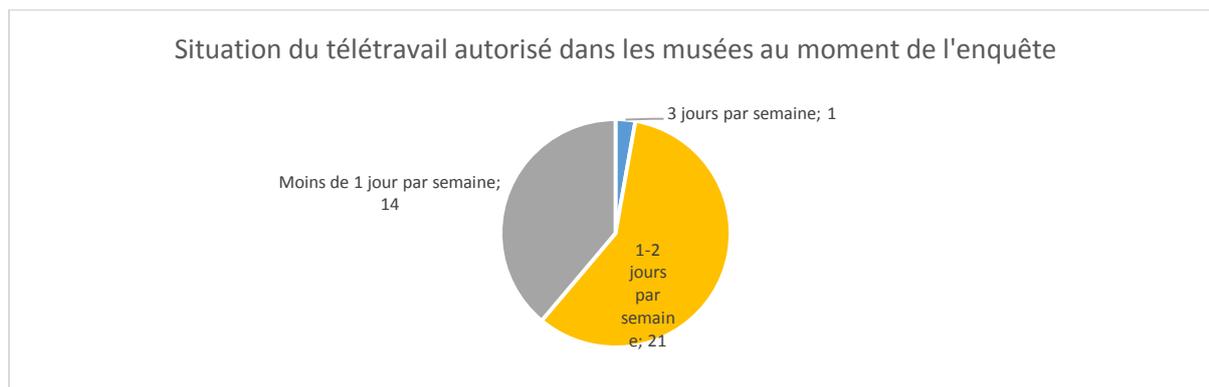
### 3. LE TELETRAVAIL

#### a) La pratique effective

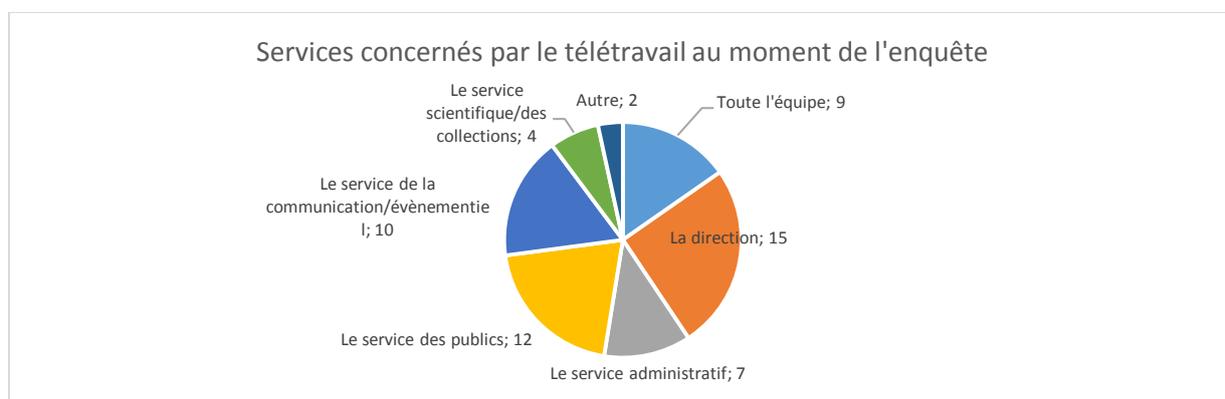
Comme on l'a vu précédemment<sup>120</sup>, près des trois quarts des musées ayant répondu au questionnaire affirment que le télétravail a été mis en place ou généralisé dans leur établissement :

« On est encore sous le temps de télétravail, entre un et trois jours. Donc il y a des collègues qui sont toujours en télétravail et pour qui ça fonctionne bien, qui sont contents de travailler chez, eux, au calme. »

Il était au moment de l'enquête autorisé majoritairement entre 1 et 2 jours par semaine.



Par ailleurs, de très nombreux services étaient concernés, y compris les services exerçant des missions face publics.



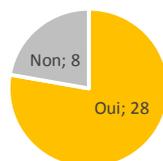
La pratique de la visioconférence est entrée dans les mœurs, prenant en charge une partie des échanges qui se faisaient auparavant par mails :

« Oui et avec une certaine forme d'efficacité. J'ai l'impression que les gens se parlent un peu plus. Il y a toujours beaucoup de mails mais j'ai l'impression que ça, ça a aussi un peu rééquilibré modestement les choses. Tu t'appelles par Team vite fait et hop c'est fini. »

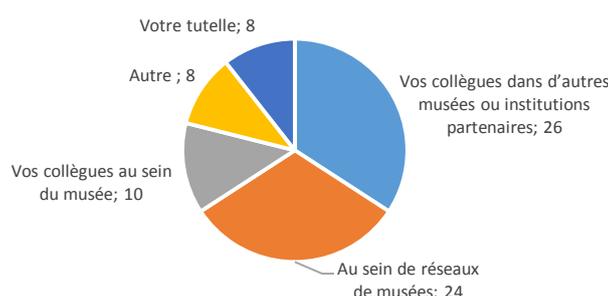
« Il n'y a pas eu de conflit, même si parfois je pense que par la visio ou la messagerie instantanée, on pouvait avoir des incompréhensions. Il n'y a rien qui remplace le fait de discuter en face. Après c'est vrai qu'une visio c'est très pratique parce que ça évite de perdre du temps dans les déplacements. C'était un équilibre aussi à trouver entre les deux peut-être. Au niveau des pratiques de travail on a quand même gardé le fait de faire des visios avec les collègues de Privas, du département, de la direction des cultures par exemple. Avec des collègues un peu plus éloignés, on a gardé cette habitude mais c'est une façon de gagner du temps pour tous. »

<sup>120</sup> Voir chapitre 1, A, 3, a.

### Usage de la visioconférence comme modalité régulière de rendez-vous professionnel au moment de l'enquête



### Usages multiples de la visioconférence au moment de l'enquête

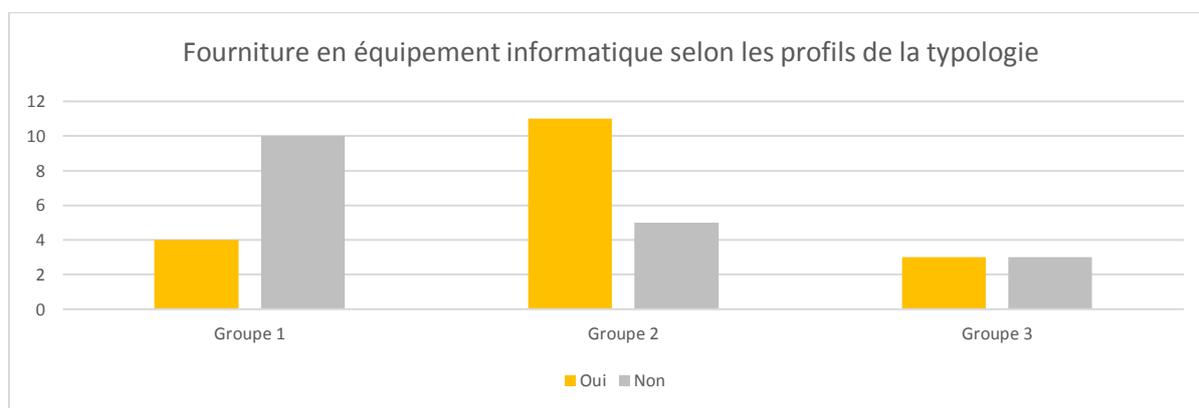
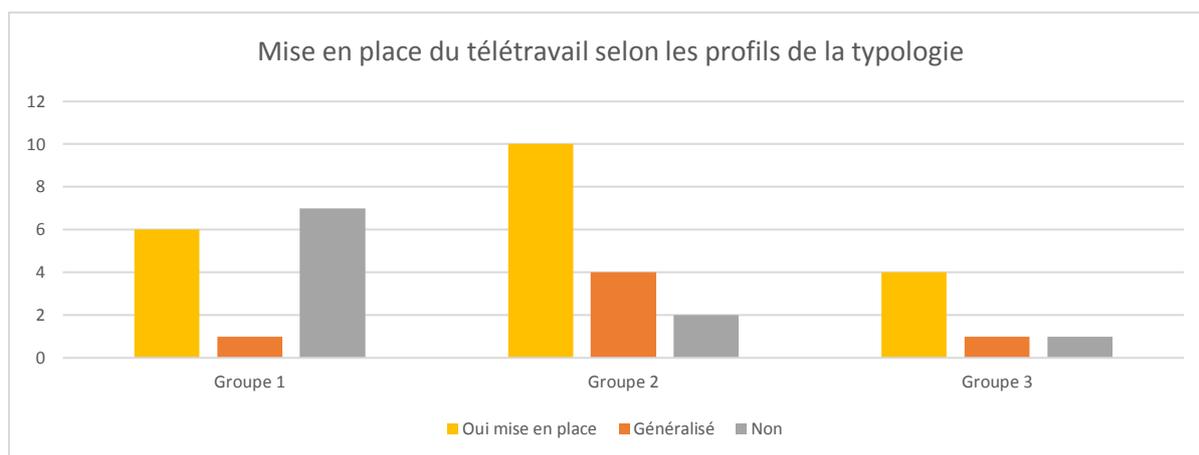


La méfiance qui pouvait prévaloir de la part des tutelles a disparu face à la réalité de ce qui s'est passé. Une confiance s'est au contraire installée :

*« Le télétravail s'est pérennisé. Ça c'est une bonne chose. On peut avoir un jour de télétravail par semaine. Tout le monde ne le fait pas mais ça a un petit peu dédramatisé le télétravail et ça a montré aussi à notre tutelle que le télétravail n'était pas synonyme de non-productivité. Donc ça, ça reste. »*

*« Et actuellement, en fait, la collectivité au bout d'un moment, en anticipant la reprise normale des activités, a vu que finalement la visioconférence comme on sait est entrée dans les mœurs et il y a moins de méfiance par rapport à cet outil de travail. Est-ce que mon employé va travailler, etc. avec tout ce qu'on a entendu par le passé, et donc a institué un télétravail un peu à la carte pour chaque agent qui souhaitait le demander avec l'accord de son manager, si ses activités sont télétravaillables. Donc, en fait, on a pu choisir entre un télétravail fixe, par exemple, cinq journées de télétravail par mois, toujours le même jour -ou fluctuant. Ils peuvent aller jusqu'à deux jours par semaine, en fait. Et ça, ça s'est fait en fonction de chaque agent, avec l'accord de son manager. Et moi, vous voyez, par exemple, je suis sur un mode en convention, d'une journée par semaine que je peux ou pas utiliser. En fait, j'ai cinq jours par mois et j'en fais un peu ce que je veux. Alors c'est vrai qu'après chacun le vit différemment. J'ai des managers qui n'ont pas du tout souhaité parce qu'ils sont sur des métiers qui nécessitent un management de proximité ou qui sentent que s'ils ne sont pas là un jour, ça va être compliqué. Et puis ça leur va très bien de venir tous les jours au musée. Moi, j'ai trouvé que c'était intéressant à titre personnel parce que j'ai des enfants en bas âge et finalement de pouvoir aller les chercher à la sortie d'école sans que ça soit tout le temps le papa qu'il le fasse, moi j'ai trouvé que je gagnais en qualité de vie. Pour pouvoir aller courir sur mon temps libre dans un parc ou tout simplement prendre du travail de fond que je peux plus difficilement faire au musée parce que je suis plus souvent sollicitée. »*

On soulignera cependant que les musées du groupe 1 de la typologie semblent nettement moins concernés que les autres, probablement du fait de petites équipes fortement polyvalentes : la moitié d'entre eux déclarent que le télétravail n'a pas été mis en place dans leur établissement. Plus encore, la grande majorité d'entre eux n'ont pas été équipés en matériel informatique par leur tutelle.



## b) Les difficultés rencontrées

Face à la complexité de sa mise en œuvre de manière égalitaire entre les différents statuts et les différents métiers, certaines collectivités étaient encore en cours de réflexion sur ses modalités au moment de l'enquête :

« La collectivité suite à ça sur les retours d'expérience, effectivement, ils ont ouvert la charte du télétravail qui était très contrainte avant, qui avait une norme avant les confinements. Et aujourd'hui ils ont mis en place deux systèmes, soit un système de jour fixe par semaine, soit un système de jours volants dans le mois que l'agent peut poser. Et donc du coup, évidemment, après les confinements, il y a eu beaucoup de demandes de télétravail et la Direction de la culture et du patrimoine a souhaité réguler ces demandes de télétravail et donc, du coup, a établi des règles en fonction des postes et des agents. Et donc, par exemple, pour un chef de service responsable d'un établissement, nous avons droit à un jour de télétravail volant dans le mois. (...) Et par exemple, pour des postes de catégorie B chargé des collections, c'est deux jours télétravail volants dans le mois. Et du coup, il n'y a quasiment pas de jour dans notre direction. A part des demandes de télétravail préexistantes qui ont été reconduites sur l'ancien système, il n'y a quasiment pas de jours fixes de télétravail. Donc heureusement, le département est en train de lancer... Justement, **ils ont vu qu'il y avait des disparités en fonction des directions et du coup, ils sont en train d'essayer d'harmoniser la pratique** parce qu'ils s'aperçoivent que finalement le télétravail, ce n'est pas un frein non plus à la production et à la productivité des agents. Au contraire c'est un moyen de réduire la fatigue chez les agents. Moi, j'ai des agents qui font 45 minutes de trajet par jour. »

Cette difficulté de mise en œuvre vaut également pour les petites structures muséales. L'une des réponses a été d'anticiper et d'objectiver davantage les objectifs hebdomadaires de chacun :

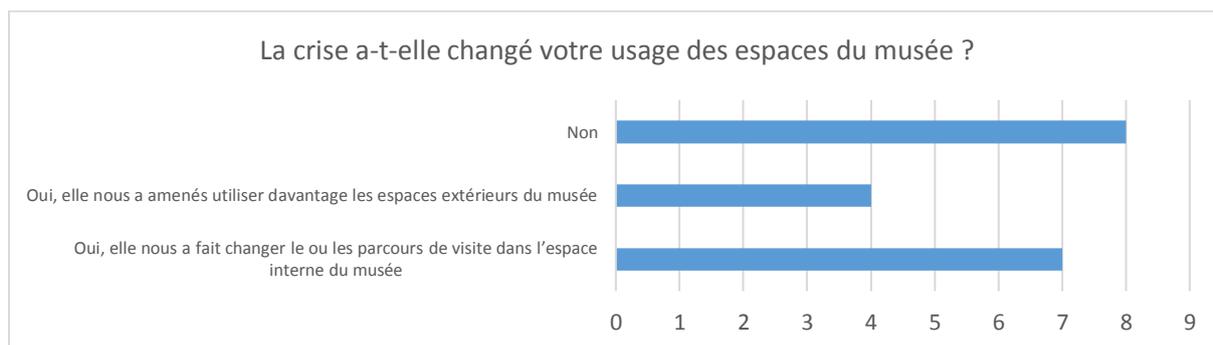
« Mais disons que maintenant moi j'ai peut-être une plus grande attention sur ça. Quand il y a parfois des demandes de télétravail, qui sont rares chez nous, dans une petite équipe à partir du moment où il faut maintenir un musée ouvert et qu'on est 5 pour le faire, finalement on a très peu d'occasion de télétravail, mais quand il y en a, c'est vrai que je fais attention de vérifier qu'il y a tous les outils, qu'il y a bien tous les réflexes d'organisation. OK on demande le télétravail mais qu'est-ce qu'on va faire pendant le télétravail ? Voilà il y a vraiment eu un côté organisation du travail. On est allé même jusqu'à faire une peu des fiches hebdomadaires (...) comme ça tout le monde est sur un pied d'égalité, de bien se dire à chaque fois du coup cette semaine c'est quoi le programme. (...) Donc il y a ça qui pour moi est positif. (...) de se dire qu'aujourd'hui il y a un peu plus de projection dans les activités et d'organisation dans le travail et moins de gestion dans l'urgence parce que c'est ça qu'il faut faire pour demain. »

Pour autant, dans certains services, une perte de cohésion due au télétravail s'est installée :

« Mais par contre pour les manager, c'est compliqué pour certains. Je vois quand on va au service scientifique actuellement qui est excentré par rapport au musée, il est dans un dans une petite maison en haut du site avec pas assez de place, c'est vrai qu'on arrive souvent dans un service vide en fait, et je trouve que pour le manager ce n'est pas forcément évident de voir ce collectif comme ça. C'est vrai que ce qui fait quand même la richesse du travail, c'est aussi qu'entre deux portes, les dossiers avancent souvent plus vite que s'écrire un mail ou s'appeler. Et là, c'est vrai que dans la dégradation de certains relationnels comme ça, ça les a amplifiés. Comme on formalise tout, le moindre mail est pris, peut être très mal pris.. Parce qu'on est tous fragilisés aussi. »

## B. EN SALLE OU SUR SITE

### 1. NOUVEAUX USAGES DES ESPACES



#### a) L'exploitation des espaces extérieurs

La mise en œuvre des protocoles sanitaires a fortement incité les musées à exploiter leurs espaces extérieurs, lorsqu'ils avaient la chance d'en avoir. Ces espaces étaient souvent vierges d'offre de médiation ou d'offre culturelle avant la crise :

« On avait une résidence d'artistes sur Thonon agglomération, donc cette fois l'intercommunalité et puis évidemment leur résidence a été assez malmenée sur la fin, avec le confinement, la reprise difficile au mois de juin. Et pour ne pas que ça se termine trop rapidement à leur goût, ils ont reprogrammé à chacun des spectacles ou des animations. Et comme nous on avait annulé beaucoup d'évènements de notre programmation culturelle, budgétairement on pouvait se permettre de faire une programmation. Donc il y a eu une programmation en août d'un spectacle en extérieur du coup, donc à l'arrière du musée, un espace qu'on n'utilise jamais parce qu'il ne fait pas partie de notre environnement habituel. Et donc là aussi ça a été un beau moment parce qu'on a couplé un spectacle avec un travail d'écriture parce que ces artistes sont des écrivains et ils avaient mis en place avant la crise Covid chez nous ce qu'ils appellent les expoétiques, une manière de visiter l'exposition poétique, sensible et chacun produit son propre petit bout de poésie à l'issue de sa visite. »

Pour de nombreux musées, ils ont définitivement pris leur place dans les réflexions sur les offres de médiation :

« On a capitalisé sur le site extérieur. Donc ça fait deux étés qu'on fait des tests avec des nocturnes. On a mis plus de visites en extérieur, des ateliers en extérieur, des nocturnes aussi l'été, les Jeudis de l'été. Et puis on a mis en place du yoga, du dessin sur les vestiges tout l'été après le confinement. Donc ça c'était de la nouveauté qu'on a testée et qui a plutôt bien marché. (...) Mais du coup cet été on va faire d'autres tests donc on ne va pas tout garder mais on va faire de nouveaux tests. Par exemple on va faire deux nuits jusqu'à 23h. On va faire des apéros type afterwork concerts tous les jeudis de 18h à 21h. »

« Donc cette année on a encore une programmation Musée'stival en été qui s'est renforcée, avec beaucoup plus d'ateliers en extérieurs et on demande maintenant aux médiateurs d'être là quasiment en flux constant au service du public pour répondre à ses questions. »

Or, cet usage plus intensif des sites extérieurs, notamment lorsqu'il s'agit de sites archéologiques, peut susciter la conception de nouveaux contenus scientifiques :

« Notamment des thématiques passionnantes qu'on peut illustrer en visites guidée comme l'ingénierie, la question de l'eau, comment fonctionne un théâtre, c'est sûr qu'on le fait mieux dehors qu'à l'intérieur d'un musée quand on est directement sur le site. Il y a l'urbanisme, toutes ces choses-là. »

Valorisés en lien avec les expositions temporaires, les espaces extérieurs peuvent aussi servir d'appel pour les publics qui seraient plus réticents à venir au musée :

« On le fait volontairement en même temps que l'ouverture de notre exposition temporaire pour que le public interagisse avec le musée qui est souvent mis de côté. C'est plus facile d'aller sur un site en extérieur que de rentrer dans un musée et donc là

le public profite de cette occasion pour rentrer dans le musée qui est gratuit le même weekend pour aller voir l'exposition temporaire sur le même thème. »

Comme pour l'offre virtuelle, ce sont souvent des réorientations budgétaires qui ont permis le développement de ces nouvelles offres. C'est évidemment parce que le succès a été au rendez-vous qu'elles ont été maintenues :

« Sans le Covid je n'aurais pas pu faire cet évènement-là parce que je n'avais pas le budget pour le faire. En fait ce qu'on a fait, comme on a économisé beaucoup d'argent en fonctionnement lié à la fermeture du musée pendant plusieurs mois d'affilé, on a récupéré cet argent pour l'injecter dans ce projet. Et comme le projet a très bien marché et que je n'avais toujours pas prévu sur le budget 2022 une somme d'argent parce que je ne pouvais pas la demander avant qu'on ait fait le festival et qu'on prouve que ça a du succès, ben en fait comme il a très bien marché après on obtenu la validation de le faire. Et du coup on a ponctionné d'autres services pour cet argent, pour qu'on puisse l'avoir nous pour le refaire sur l'édition 2022. »

### b) Le réaménagement des espaces intérieurs

Une autre conséquence des protocoles sanitaires est, pour certains musées, d'avoir repensé leurs aménagements intérieurs en rationalisant les sens de visite afin de mieux maîtriser les flux de visiteurs. Ces changements aussi ont perduré :

« Vous avez une particularité dans ce musée, c'est qu'on avait la boutique qui était située en fait à l'entrée du musée, ce qui était très bizarre parce qu'en général, c'est plutôt en fin de parcours. Et bien là, en fait, parce qu'on n'avait pas le choix parce qu'on avait été obligés de mettre en place un sens de circulation unique entrée sortie, entrée haute sortie basse en fait, du musée qui à cette particularité architecturale. En fait, naturellement, si on voulait que la boutique continue d'exister, il fallait la déménager au niveau bas du musée, à la sortie. Ça s'est fait rapidos avec le mobilier dont on disposait. C'était très imparfait mais existant, opérationnel, caisse comprise, etc. **Et finalement, on n'est jamais revenu à l'endroit initial après. Mais du coup, j'ai dit très bien, maintenant, on sanctuarise.** »

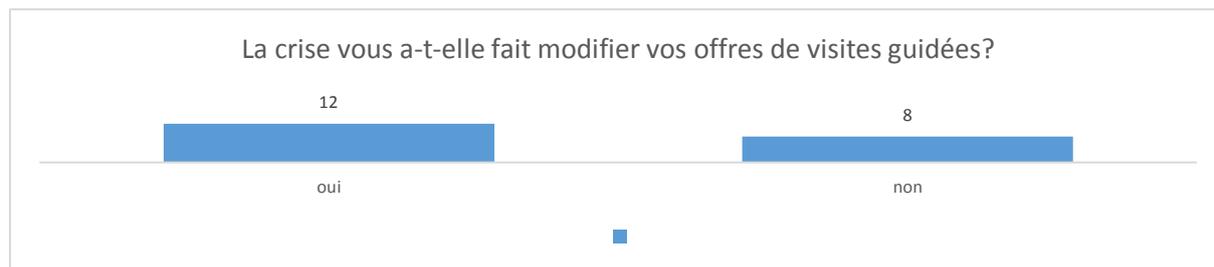
« Notre musée, nous, il n'y avait pas de fléchage. On pouvait le faire d'un côté comme de l'autre et du coup pour la première fois on a dû faire un parcours vraiment très précis dans le musée pour que le visiteur démarre d'un côté et ne fasse pas demi-tour. Donc ça, ça nous a aidé pour réfléchir pour l'installation des nouvelles expos et puis c'est peut-être quelque chose qu'on va garder, un parcours de visiteur un peu plus... »

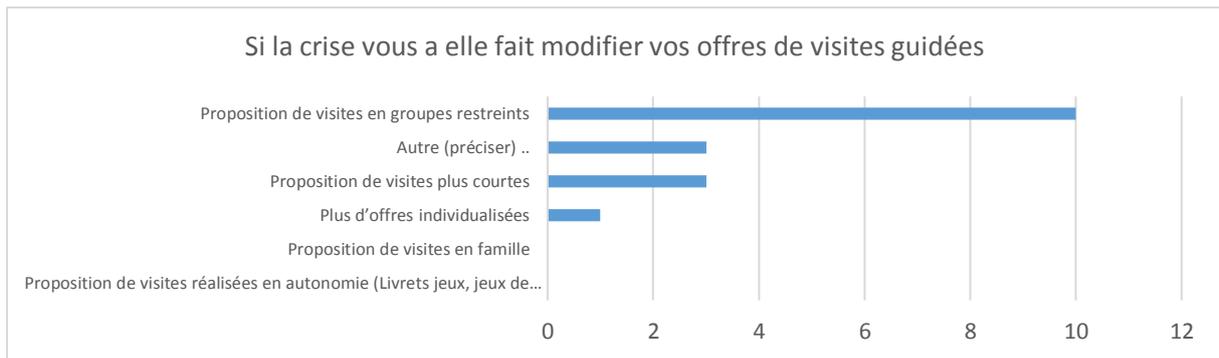
## 2. VISITES GUIDEES ET SUPPORTS DE MEDIATION EN SALLE

### a) Les visites guidées

La crise a également incité les musées à modifier leurs offres de visites guidées en organisant des groupes plus restreints et des visites plus courtes.

« Du coup on a rouvert en juillet 2019 avec un format qu'on n'avait jamais eu et que tous les musées ont fait que sont les visites Flash que nous on avait appelé les mini découvertes où tu avais une quinzaine de points avec des médiateurs qui te parlaient 10 minutes et qui déambulaient avec toi dans un espace et qui te présentaient les lieux. On n'avait jamais fait ça, on avait fait ça avec des étudiants en nocturne quand on faisait Les Jeunes ont la parole mais jamais de manière récurrente comme ça tous les jours, en français et en anglais. Ça a changé les habitudes de travail de tout le monde. »

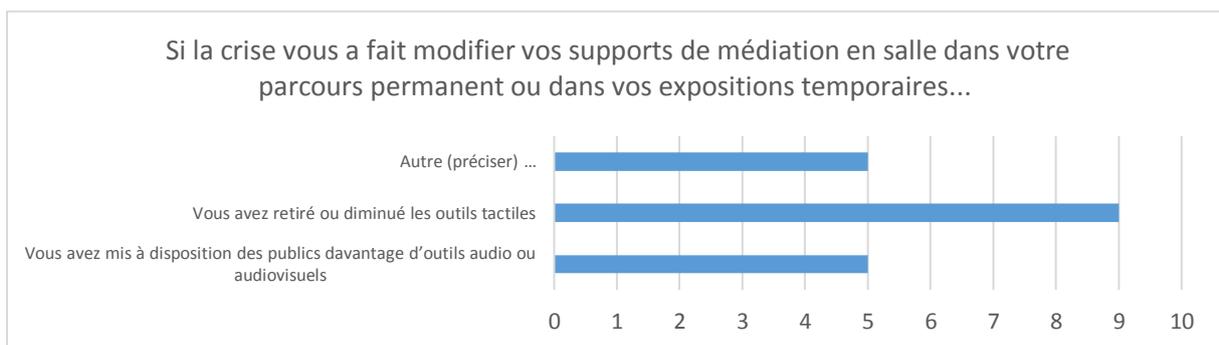
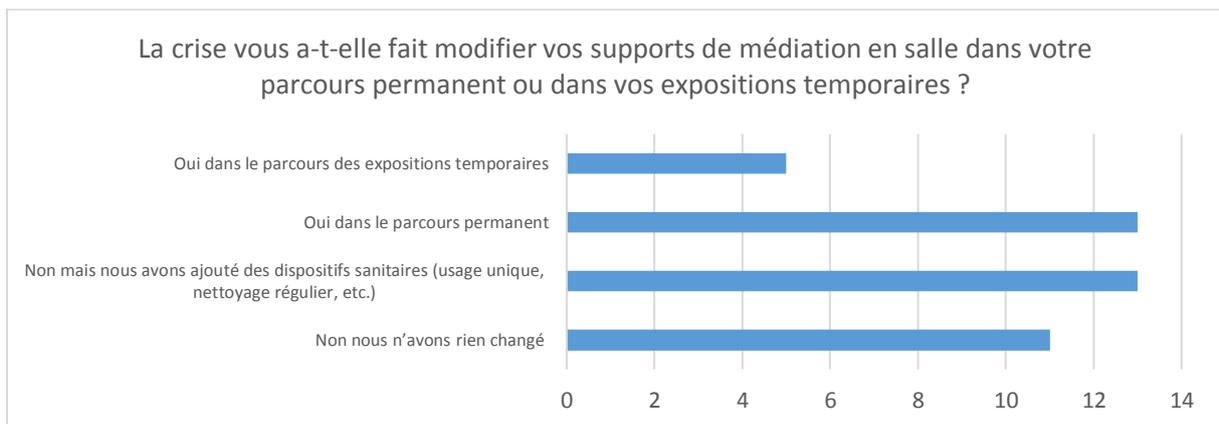




### b) La limitation des manipulations et des éléments tactiles

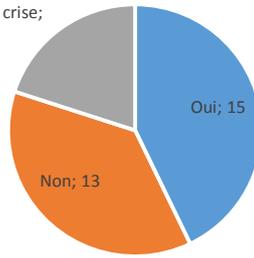
Conséquence matérielle des contraintes imposées par les protocoles sanitaires, la place des éléments tactiles au sein des expositions ou bien dans le déroulé des ateliers de pratiques artistiques a pu être revue à la baisse :

*« On a essayé de réadapter les ateliers pour limiter les manipulations, pour rentrer et se glisser dans les protocoles pour les questions de distances et de manipulation, donc on a essayé d'individualiser. Mes collègues médiatrices ont été extrêmement réactives et se sont vraiment bien adaptées pour essayer de garantir l'offre de médiation. On a quand même été obligés de la simplifier. »*

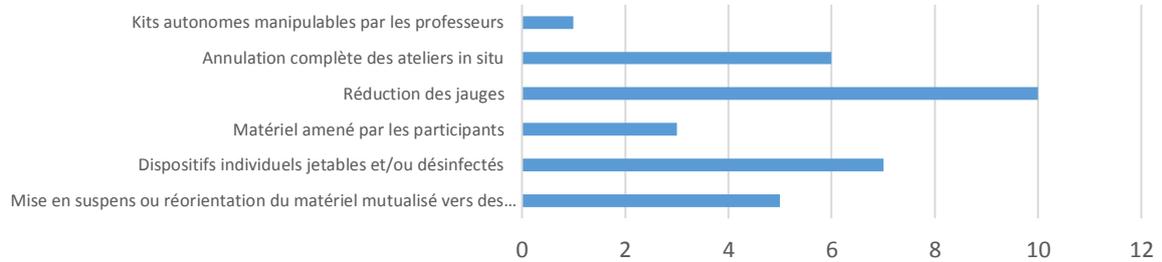


### Les ateliers de pratiques artistiques pour les scolaires ont-ils été transformés par la crise?

Non puisque nous n'en  
proposions pas avant la crise;  
7



### Si vos ateliers de pratiques artistiques pour les scolaires ont été transformés, de quelle manière?



## CHAPITRE 5 : UNE MUTATION DES PRATIQUES CULTURELLES ?

<b>A. Les niveaux de fréquentation des musées .....</b>	<b>125</b>
1. Le contexte.....	125
2. Les données quantitatives sur la fréquentation.....	126
3. Les données qualitatives : le rôle proactif des professionnels.....	130
<b>B. Pérennisation des nouvelles offres ?.....</b>	<b>132</b>
1. Premiers constats.....	132
2. Les freins à la pérennisation des nouvelles offres .....	133
3. Oublier, garder, refaire, reconcevoir ?.....	140

Ce cinquième chapitre questionne la pérennité des changements observés pendant la crise tant du côté des niveaux de fréquentation des visiteurs (section A) que des offres de médiation proposées par les musées (section B).

La section A analyse différents jeux de données sur les niveaux de fréquentation actuels des musées comparés à ceux d'avant la crise et les confronte à notre typologie des musées. Elle dessine quelques-unes des tendances qui semblent s'installer quant aux pratiques muséales avec, notamment, une fréquentation accrue de certains musées implantés sur des petites unités urbaines. Le regard que les professionnels portent sur les évolutions de leur niveau de fréquentation met cependant en évidence leur propre rôle et, dans une moindre mesure, celui de leur tutelle pour expliquer ces évolutions : programmation culturelle, politique tarifaire, soutien politique, etc. sont autant d'éléments qui viennent expliquer, à leurs yeux, les hausses ou les baisses de leur niveau de fréquentation. C'est donc une double dynamique qui est à l'œuvre actuellement et dont il faut rendre compte pour envisager les évolutions des pratiques muséales des publics : celle des publics mais aussi celle des musées et de leurs tutelles.

La section B s'attache à l'analyse des changements dans les offres muséales. Les réponses au questionnaire donnent une vision globale des musées qui ont conservé leurs offres et de la nature virtuelle ou hors les murs des offres conservées. Elles font apparaître des facteurs différenciés de pérennisation selon le profil des musées dans notre typologie mais aussi selon la nature des offres. Enfin, elles mettent en évidence les différents freins à cette pérennisation : leur modèle économique, les besoins en compétences qu'elles exigent et la méconnaissance de leurs impacts sur les publics. Parallèlement, l'analyse qualitative détaillée des offres virtuelles et hors les murs pérennisées par les musées permet d'en proposer une lecture analytique. Celle-ci, conçue à partir de la nouvelle typologie des offres de médiation proposée au chapitre 3, rend aussi compte des différents degrés de pérennisation observés dans la réalité et pointe du doigt l'importance, pour les musées, de mener une réflexion sur l'archivage de leurs offres numériques.



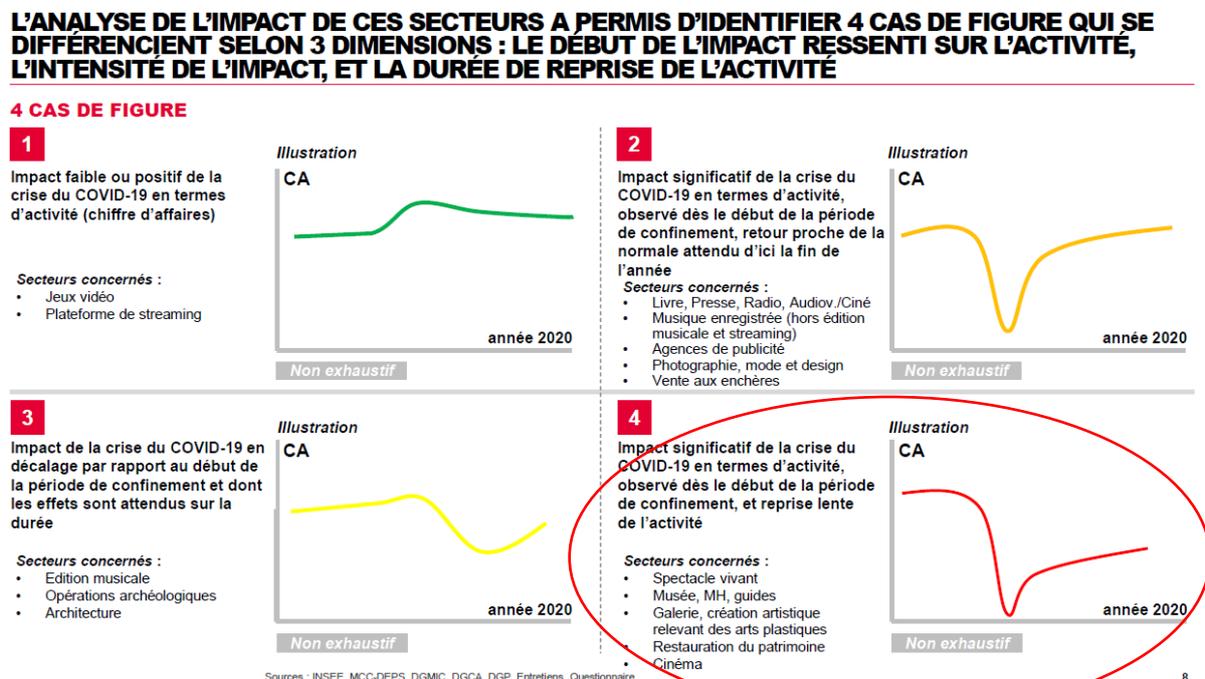
## A. LES NIVEAUX DE FREQUENTATION DES MUSEES

### 1. LE CONTEXTE

La mise en place de restrictions prolongées et répétées sur la liberté de circuler a engendré une réorganisation temporelle des vies professionnelles, notamment en fonction de l'usage ou du non usage des outils numériques. Elle a aussi engendré une suspension de la vie sociale suffisamment longue pour modifier certaines habitudes, particulièrement en matière de pratiques culturelles :

« Le confinement a limité l'accès à de nombreux biens culturels physiques (fermeture des librairies, des disquaires, etc.) et supprimé l'accès à la culture de sortie (musées, théâtres, cinémas, concerts, etc.). Un nouveau cadre spatiotemporel, restreint et non choisi, centré sur le domicile, a redistribué le rapport au temps et notamment au temps de loisir. Ce temps libre s'est trouvé contraint par l'espace domestique au sein duquel la culture d'écran et les équipements numériques n'ont été quant à eux ni affectés ni entravés par la crise sanitaire. » (Anne Jonchery, Philippe Lombardo, 2020)<sup>121</sup>

Figure 8: Impact différencié de la crise sur les secteurs culturels<sup>122</sup>



Le retour à une situation sanitaire « normale » s'est-il déjà ou va-t-il s'accompagner d'un retour aux pratiques culturelles d'avant la crise, sachant que le télétravail a, lui, été globalement pérennisé dans l'ensemble de la société ?

« Quand aujourd'hui on voit la difficulté qu'on a à reconquérir un public, quand on voit, je pense, ce changement dans les pratiques des visiteurs, quand je vois qu'en fait, aujourd'hui, on sait que donner accès par Internet, il y a une facilité aussi d'accès direct qui du coup, je pense, a complètement modifié aussi le rapport à l'objet musée. Voilà, je ne sais pas. Je ne sais pas bien mesurer comment on va retrouver... Il va falloir quand même repenser nos pratiques aussi, je pense à un moment donné. Et comment reconquérir un public ? (...) Finalement, est-ce que le public a encore besoin de venir au musée parce que est-ce qu'il n'a pas déjà tout de façon disponible ? (...) Je ne sais pas l'analyser. Il n'y a pas assez de recul, je pense. Mais aujourd'hui, on va nous demander de nous réinventer encore pour reconquérir un public qui ne vient plus. (...) Moi, je suis sur 2022 à un tiers de... On est à la moitié de l'année et je suis à un tiers de ma fréquentation. Sur mon année 2019 qui était ma meilleure année à 36 000 visiteurs. Donc oui, ça, moi, ça m'interroge. »

<sup>121</sup> Anne Jonchery, Philippe Lombardo, « Pratiques culturelles ne temps de confinement », Ministère de la Culture, Culture Etudes, 2020/6, p.2

<sup>122</sup> Ministère de la culture, DEPS, « Analyse de l'impact de la crise du Covid 19 sur les secteurs culturels », synthèse, 28 mai 2020, p.8.

La réponse est plutôt oui si l'on en croit l'une des dernières études commandée par le ministère de la Culture : « En janvier 2022, au cœur de la cinquième vague épidémique, plusieurs facteurs continuent de limiter les sorties culturelles : la préférence pour les activités de plein air (pour 66 % des Français), la peur de contracter le virus ou de le transmettre (56 %) et, dans une moindre mesure, la réticence à porter un masque (35 %) ou à présenter un passe sanitaire (19 %). D'autres facteurs, indirectement liés au contexte sanitaire, affectent également la fréquentation des lieux culturels ou de spectacle, parmi lesquels le télétravail, qui s'est généralisé notamment chez les cadres, ou le développement des loisirs numériques, nouvelles pratiques répandues chez les jeunes et les couples avec enfants. Malgré ces multiples freins, en janvier 2022, 56 % des Français de 15 ans et plus déclarent avoir effectué au moins une sortie culturelle depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2021 et 71 % émettent le souhait d'en effectuer une au cours du premier semestre 2022. **À plus long terme, même si l'incertitude continue de peser sur l'échéance de sortie de crise, près de huit Français sur dix estiment que leur fréquentation des lieux culturels ne sera pas affectée par la pandémie.** »<sup>123</sup>

Cependant, on rappellera que, d'un point de vue méthodologique, les questions relatives à des « souhaits » doivent être prises en considération avec prudence... À l'inverse, les questions relatives aux facteurs limitant directement ou indirectement les sorties culturelles à l'instant t, ici janvier 2022, sont plus fiables. Or, comme il a été souligné dans la synthèse ci-dessus, elles suggèrent que de très fortes réticences directes et freins indirects persistent quant aux sorties culturelles, notamment le télétravail.

Figure 3 – Des facteurs limitant les sorties culturelles directement liés au contexte sanitaire

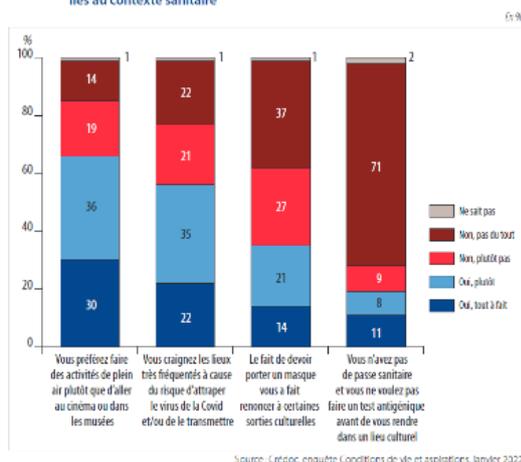
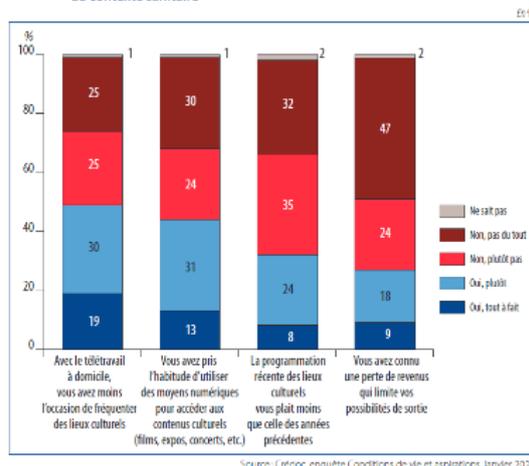


Figure 4 – Des facteurs limitant les sorties culturelles indirectement liés au contexte sanitaire



## 2. LES DONNEES QUANTITATIVES SUR LA FREQUENTATION

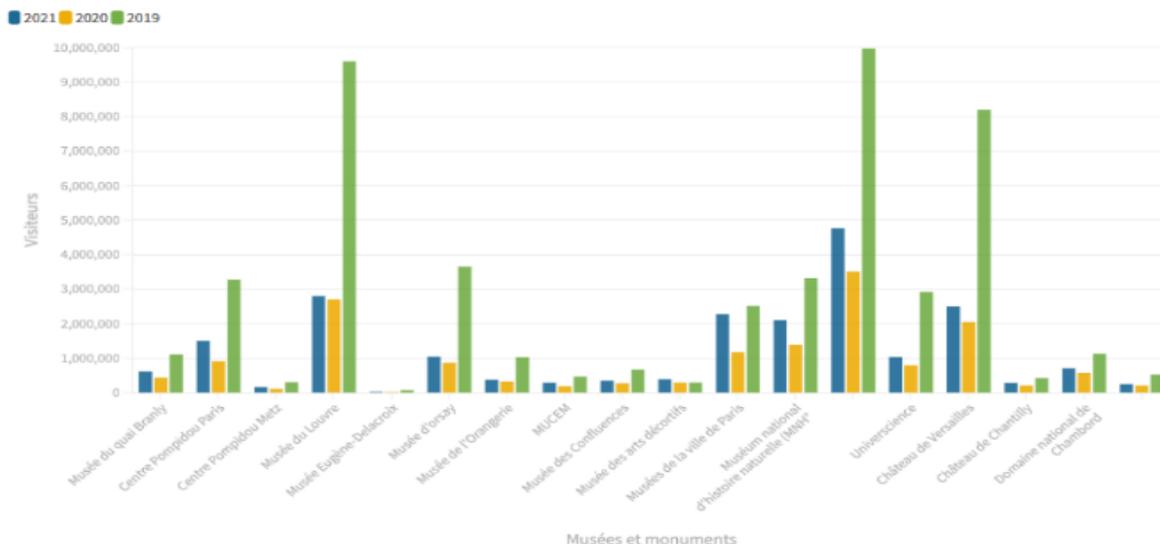
### a) Les données sur les musées et monuments nationaux : des niveaux à la baisse

Pour ce qui concerne les musées, les chiffres de fréquentation des musées et monuments observés en 2021<sup>124</sup> sont à la baisse mais ils sont également à envisager avec prudence. En effet, ils concernent des établissements fortement tributaires d'un public touristique international et ne reflètent donc probablement pas la réalité du territoire.

<sup>123</sup> Jorg Müller, Amandine Schreiber, « Les sorties culturelles des français après deux années de COVID », Ministère de la Culture, collection Culture-Etudes, juin 2022.

<sup>124</sup> Ministère de la Culture, Mission de la politique documentaire, « Fréquentation des musées et monuments depuis la crise sanitaire », janvier 2022.

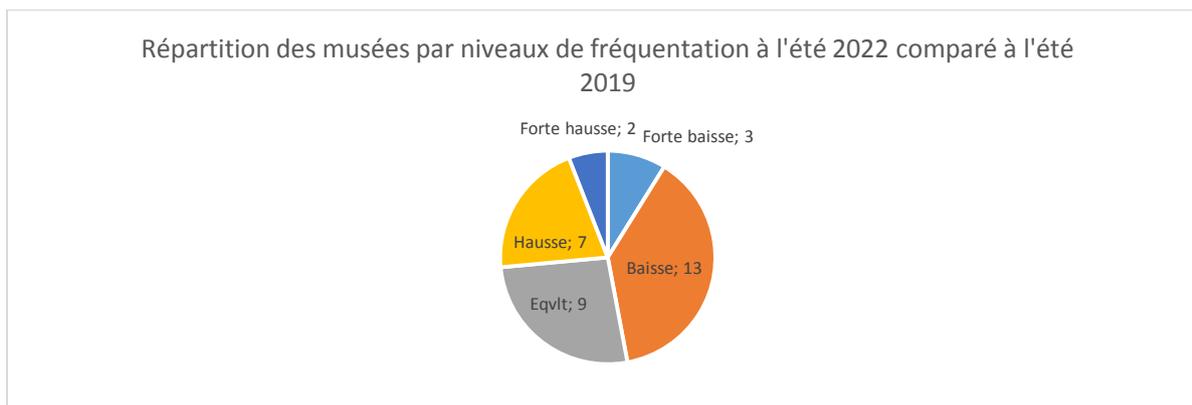
## Musées et Monuments - France Fréquentation



### b) Les chiffres régionaux : des résultats contrastés

Les chiffres de la Direction régionale des affaires culturelles d'Auvergne Rhône Alpes disponibles au moment de l'enquête sur les fréquentations des musées de France en Auvergne Rhône Alpes à l'été 2020 révèlent des situations plus contrastées : 21 musées de la région sur 78 répondants dont 19 musées fermés (sur les 133 musées recensés)<sup>125</sup>, ont présenté au mois d'août 2020 une fréquentation égale ou supérieure à celle du mois d'août 2019. Ils représentent environ 35% des musées ouverts ayant répondu au questionnaire.

Par comparaison, les 36 musées ayant répondu au questionnaire de notre enquête 2022 étaient 9 à déclarer une hausse ou forte hausse entre l'été 2022 et l'été 2019 et 9 à déclarer des niveaux équivalents. Les musées dont les niveaux de fréquentation sont stables ou en hausse représentent donc 50% de nos répondants. Ces chiffres sont donc plus élevés encore que ceux de 2020. Il reste qu'une partie importante des musées a vu ses niveaux de fréquentation stables ou en hausse depuis 2019.



### c) Pratiques estivales et petites unités urbaines

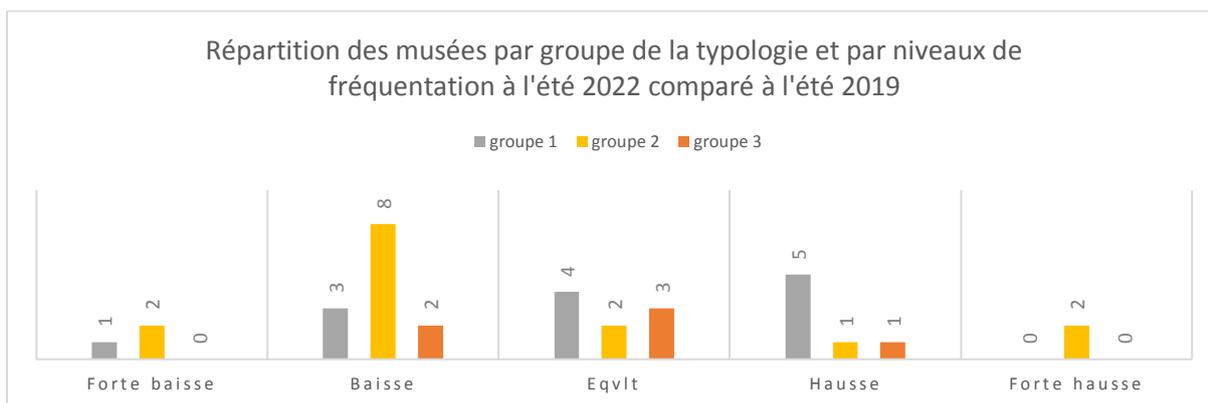
Quelles sont donc les caractéristiques des musées ayant échappé à une baisse de leur fréquentation ?

Sur ces 21 musées de l'enquête 2020, seuls 7 sont du groupe 1 de la typologie proposée avant la crise (musées sans avantages comparatifs), soit un tiers alors qu'ils représentent dans la réalité la moitié des

<sup>125</sup> Pour la liste de ces musées, voir annexe n°6.

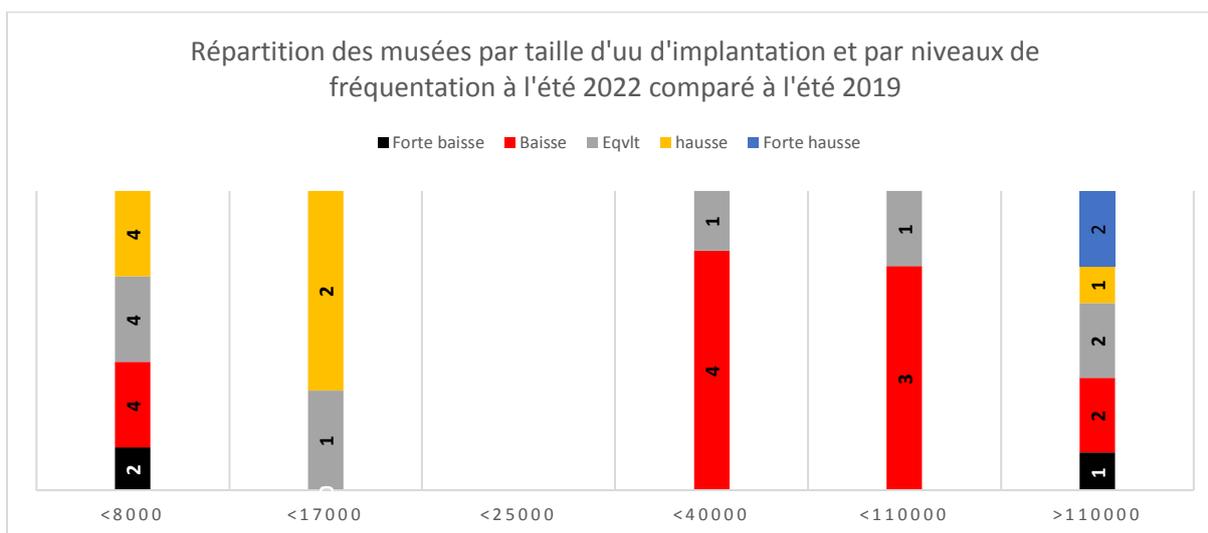
musées de France de la région<sup>126</sup>. Ils sont donc largement sous représentés ici. A l'inverse, les musées du groupe 3 (avec avantages comparatifs cumulés et présentant des niveaux de fréquentation « hors normes »), également au nombre de 7, ne représentent dans la réalité que 17 % des musées, soit moins du quart. Ils sont donc largement sur représentés ici. Seule la représentation des musées du groupe 2 est fidèle à leur poids réel au sein des musées de la région.

Cependant, cette répartition des musées dans l'enquête 2022 n'est pas aussi concluante. Si 4 des 6 musées du groupe 3 déclarent bien un niveau équivalent ou supérieur à celui de l'été 2019, 5 des 7 musées ayant déclaré une hausse de leur niveau de fréquentation sont du groupe 1. La typologie des musées ne semble donc pas suffisante pour comprendre les évolutions contrastées des niveaux de fréquentation des musées.



Un autre indice nous est donné par le fait que les musées répondants de l'enquête 2020 implantés dans des grandes agglomérations sont très peu représentés. Plus encore, seuls 6 des 21 musées sont implantés sur des communes de plus de 20 000 habitants contre près de la moitié dans la réalité.

Or, cette fois, la répartition des musées selon l'évolution de leur niveau de fréquentation et la taille de leur unité urbaine d'implantation dans l'enquête 2022 est tout aussi concluante : la très grande majorité des musées implantés sur des unités urbaines de moins de 20 000 habitants<sup>127</sup> présentent des niveaux de fréquentation équivalents ou en hausse à l'été 2022 par rapport à l'été 2019. Par contre, on constate que les deux seuls musées ayant déclaré une forte hausse sont, à l'inverse, implantés dans de très grandes unités urbaines. Ce sont deux musées « rayonnants » du groupe 2.



<sup>126</sup> Voir la présentation de la typologie des musées en introduction.

<sup>127</sup> Nous avons repris les seuils de la typologie pour codifier les unités urbaines : 8000, 17 000, 25000, 40000 et 110000 habitants.

Ces chiffres nous indiquent que ce sont peut-être les habitudes des publics des petites communes ou agglomérations qui ont changé, à moins que ce ne soit qu'un effet direct des pratiques estivales faisant suite au premier confinement. A moins que ce ne soit les deux.

En effet, l'été 2020 a vu une baisse globale du tourisme, y compris du tourisme national même s'il a été évidemment moins touché que le tourisme international. Toutes choses égales par ailleurs, les musées qui n'ont pas connu de baisse de leur fréquentation au mois d'août ont donc bénéficié soit d'un intérêt accru des résidents de leur territoire, soit de touristes nationaux aux pratiques culturelles plus intenses que ceux des années précédentes : « entre 2019 et 2020, en raison de la crise sanitaire, les résidents de France métropolitaine ont réduit leurs voyages de 29 %, soit 345 millions de nuitées en moins. Les voyages à l'étranger, qui représentaient près d'un quart des nuitées en 2019, sont les plus touchés. Les voyages en France deviennent largement majoritaires et représentent 9 nuitées sur 10 en 2020. Pour leurs séjours personnels en France, les touristes ont privilégié l'hébergement non marchand (en famille, chez des amis, en résidence secondaire, etc.) qui rattrape son niveau de 2019 dès la fin du premier confinement, contrairement à l'hébergement marchand (hôtel, résidence, location auprès d'un particulier, etc.). Malgré un rebond au cours de l'été, les nuitées des résidents en hébergement marchand chutent de 21 % en 2020. L'hôtellerie subit non seulement la baisse des déplacements personnels, mais aussi les conséquences de la limitation des voyages professionnels. Les nuitées professionnelles en 2020 sont en repli chaque mois par rapport à 2019. »<sup>128</sup>

Ces deux hypothèses concernant une transformation des pratiques muséales des français, celle d'un intérêt accru des résidents des petites communes pour leurs musée et celle de la venue de touristes estivaux aux pratiques culturelles plus intense dans ces mêmes communes, ne pourront trouver de réponse avant d'avoir été confrontées aux chiffres de l'été 2021 et de 2022 et à une enquête qualitative de ces publics estivaux. En effet, l'été 2020 - quoique le concept de « staycation » né aux Etats-Unis dès avant la crise semble devenir tendance - n'est peut-être pas représentatif de pratiques culturelles et estivales pérennes car la situation sanitaire n'était pas encore stabilisée.

#### d) La structure sociodémographique des publics avant la crise

Toujours est-il que la structure sociodémographique des publics avant la crise, propre à chaque musée, a très certainement déterminé, au moins partiellement, les niveaux de fréquentation à l'été 2020 puis à l'été 2021 et 2022. Les musées n'ayant pas ou peu de public international ont de toute évidence été avantagés, comme le soulignait déjà la presse en août 2020.

« L'absence de touristes étrangers a généré une baisse drastique de visiteurs dans les institutions parisiennes, alors que ceux implantés en région ont bénéficié de la fréquentation des vacanciers restés en France. » (Ludovic Marin, AFP, « Les musées de province résistent mieux à la crise sanitaire », Le Figaro, 03/09/2020)

*« Le public, quand on réouvrait, il était là. C'est comme si les publics savaient que voilà, on est fermés comme tous les musées mais quand on réouvrait on arrive à retrouver quelque chose d'assez similaire en termes de fréquentation à auparavant. Notamment notre public local est toujours là. En 2020 on a fait à 2 tiers une fréquentation d'ardéchois. Donc les ardéchois sont là, juste à côté. C'est vrai qu'il y en a certains qui nous ont découverts à cette occasion-là mais on sait que, c'est une petite consolation, qu'on a réussi à tisser des liens avec le public local tout au long de l'année en étant ouvert aux vacances de février, de Noël et puis ouverts de février à fin novembre. Toute l'année même quand il y a d'autres choses qui sont fermées, même hors saison on a réussi à tisser quelque chose qui s'est maintenu malgré ces confinements, ces fermetures. Il y a eu aussi que du côté de la mairie il y a eu un changement lors des élections municipales et qu'on a une municipalité qui est très sensible aux questions de patrimoine.*

**J. R. : Et les publics, la composition elle a changé, ce n'était pas 2 tiers d'ardéchois avant la crise ?**

*Non on était plus proches de au moins la moitié d'ardéchois, entre la moitié et le tiers, peut-être plus de drômois aussi. (...) On sent qu'on a un public plus régional aussi. C'était déjà un peu le cas, il y avait déjà cette tendance sur les ailes de saisons au mois de mai et septembre octobre mais là encore plus.*

*J. R. : Il y avait des étrangers ? La part des étrangers avant était importante ?*

---

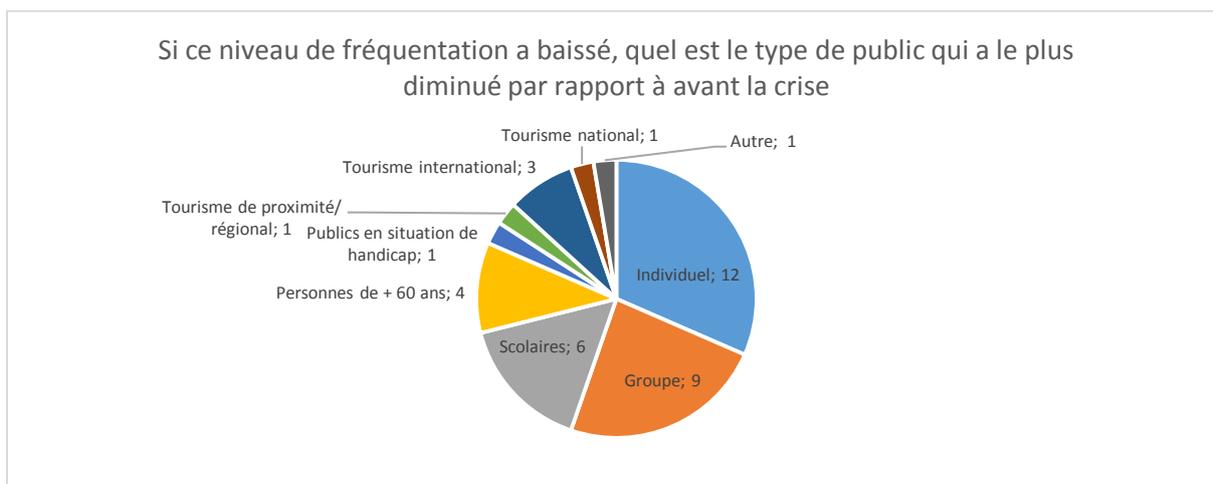
<sup>128</sup> Mélanie Chassard, Stéphane Vigneau, « En 2020, des séjours touristiques principalement chez des proches ou en résidence secondaire », dans *Insee Première* n°1893, 15/02/2022.

*Non elle n'était pas importante. C'est aussi pour les années à venir un public à développer. On n'a pas d'outils en langues étrangères. C'est une question de chantier de communication, ce serait un chantier à part et pas forcément évidemment aussi. Mais encore moins d'étrangers qu'avant, même si ça ne bouleverse pas les équilibres. »*

A l'inverse, les musées bénéficiant habituellement d'un public touristique nombreux ont vu leur fréquentation fortement baisser, comme pour les musées et monuments parisiens :

*« On a eu du mal à retrouver tous les groupes mais ça a été aussi. Après on a fait quand même une chute libre dans la fréquentation. On n'a plus de visiteurs internationaux, c'est quand même un peu compliqué mais sinon... je pense que ce qui nous a sauvé c'est notre exposition. C'est d'avoir continué les expos. Ça a fait qu'on a perdu du public mais pas tant que ça quand même. »*

Pour autant, les réponses au questionnaire ouvrent de nombreuses questions. En effet, les musées dont le niveau de fréquentation à l'été 2022 est en baisse ou forte baisse par rapport à celui de 2019 pointent la baisse de tous les types de public mais la baisse de fréquentation des touristes de proximité, nationaux et internationaux arrivent en toute dernière position...



### 3. LES DONNEES QUALITATIVES : LE ROLE PROACTIF DES PROFESSIONNELS

#### a) La question ouverte du questionnaire

Une question ouverte proposait aux répondants du questionnaire de notre enquête d'ajouter quelque chose à propos de leurs niveaux de fréquentation ou de leurs publics. Les réponses des musées ayant affirmé avoir un niveau de fréquentation en baisse montrent bien toute la complexité d'une interprétation des évolutions des niveaux de fréquentation. Tout comme les témoignages présentés dans la section suivante, elles suggèrent également que les actions mises en œuvre par les musées pour faire revenir leurs publics sont aussi à prendre en compte :

*« En 2019, la fréquentation sur ces mois était **boostée par l'exposition temporaire**. En 2022, elle n'a débuté que début juillet. »*

*« **Fermeture** du musée dès juin 2019 (intempéries) »*

*« Reprise timide en 2021 soutenue par les publics français qui n'ont pas pu partir à l'étranger et bénéficiant de l'œuvre conjuguée en médiation par un service civique et un stagiaire. **Ce travail de médiation n'a pu se faire en 2022** faute de personnel, réduisant la reprise de fréquentation pour cette saison. »*

*« Fréquentation des individuels reste stable. Baisse de la fréquentation des groupes. Fin des voyages de groupes ? »*

*« Le **renforcement des événements proposés aux publics** permet d'amoindrir cette baisse de fréquentation. Par ailleurs, la fréquentation scolaire augmente entre juin 2019 et juin 2022. »*

*« On note que les visiteurs détenteurs d'une carte d'entrée à usage annuel ne sont revenus qu'en petit nombre. »*

*« Fréquentation très variable d'une année sur l'autre **en raison des expositions temporaires**, difficile d'évaluer pour nous l'impact du Covid aujourd'hui. »*

*« On constate qu'il n'y a quasiment plus de groupes. »*

*« Une fréquentation plus importante des individuels et une diminution des groupes. »*

*« Visiteurs en hausse pour les mois de mai et de juin mais équivalent pour le mois de juillet. »*

« Le niveau de fréquentation est bon, car au-dessus de la période d'avant crise. La part d'individuels a augmenté, au dépend des groupes adultes. Nous avons connu un bon retour des scolaires sur mai et juin. »

« Mai : baisse de la fréquentation par rapport à 2019 (individuels en baisse) ; juin : fréquentation presque équivalente à 2019 ; juillet : fréquentation plus élevée qu'en 2019... »

« C'est le public des conférences qui a fortement baissé. »

« Saison été 2022 (20 juin – 27 août) : 1630 visiteurs /saison été 2019 (même période) : 1229 visiteurs. »

« Retour des scolaires, des groupes adultes et du public individuel. »

## b) Les témoignages

De nombreuses autres pistes de réflexion nous sont données par les témoignages relatant ces deux périodes de réouverture des musées après les confinements. Elles nous engagent à penser les niveaux de fréquentation des musées au sortir des confinements moins comme la traduction de leurs avantages comparatifs avant la crise ou d'un changement pérenne des pratiques estivales et muséales des publics que comme les conséquences de la réaction des professionnels des musées face à la crise : tenue d'exposition temporaire, mise en place d'une programmation plus ou moins attractive, valorisation d'espaces extérieurs, stratégie tarifaire, manière plus ou moins heureuse de mettre en place les protocoles sanitaires, recherche de partenariats, etc.

### *Espaces extérieurs*

« On a la chance d'avoir un site archéologique juste à côté donc on a fait revenir le public plutôt en extérieur, sur des ateliers et des visites guidées, sachant qu'à l'époque on avait quand même très peur, il n'y avait pas encore les vaccins ni quoique ce soit, d'attraper cette maladie qui peut être grave. Et donc on a voulu tranquilliser via des systèmes de jauges assez stricts, 10 personnes en extérieur, nos visiteurs, tout en faisant une programmation aussi à l'intérieur du musée mais dans des conditions sanitaires très très sécurisées. Donc on n'a pas retrouvé les visiteurs que l'on connaissait en 2019 mais ils étaient quand même de retour pendant cette période. »

### *Programmation*

« Cette année-là du coup on n'avait pas le festival des Nuits de Fourvière sur le site archéologique, pour nous c'était exceptionnel, ça nous donnait une réelle maîtrise du site. Et à ce moment-là on va faire venir plutôt les gens dehors, même si on aura une programmation à l'intérieur du musée. Et comme c'était nouveau il fallait que je laisse un peu le temps à mes équipes de le préparer. Donc dès qu'on a su qu'on rouvrirait en juin on s'est dit on met en place une programmation à partir du 4 juillet, qui était le premier jour des vacances scolaires, qu'on a appelé du coup Musée 'stival. On lui a trouvé un nom un peu sympa, avec une de nos statues sur l'affiche qui portait un chapeau de paille. C'était vraiment le mode été au musée. Voilà, on a mis en place cette programmation plutôt en extérieur pour le public vacancier. On prenait ce temps-là, le temps de réorganiser un petit peu en interne la reprise du travail. Et à ce moment-là en termes de fréquentation on a perdu plus de la moitié de nos visiteurs quand même. »

### *Politique tarifaire*

« On a fait des chiffres aussi bons que chaque année mais un petit peu moins bons que l'été 2020. Bizarrement l'été 2020 a été excellent. On ne se l'explique pas forcément. Et l'été 2021 on est retourné dans une moyenne. Nous on avait fait un choix de proposer la gratuité pendant toutes les mesures Covid. Donc depuis juin 2020 les musées étaient gratuits. (...) Au démarrage on l'avait fait par rapport au fait qu'on avait enlevé beaucoup d'éléments tactiles et on craignait des temps d'attente pour accéder au musée parce que nous, on a des toutes petites surfaces donc si on voulait vraiment maintenir les distances sanitaires c'était compliqué. Les gens pouvaient être 4 par exposition donc on avait peur de ça et on s'était dit en compensation, les gens ne payeront pas. Donc on aura moins de crispation. Au final ça s'est plutôt bien passé. Il n'y a pas eu tellement de temps d'attente. Et vraisemblablement, en tout cas c'est comme ça qu'on l'explique, on a réussi à maintenir une bonne fréquentation, notamment grâce à cette gratuité. »

### *Mise en place des protocoles sanitaires*

« Donc nous l'été dernier, ça redémarrait assez fort en fait, juillet ça marchait très bien et puis quand le Pass sanitaire a été instauré alors là, poum, 50% en moins tout de suite. En fait on n'a pas fait de si mauvais chiffres que ça l'an dernier. Compte tenu du fait qu'on a été fermés quasiment 6 mois en 2021, un peu moins de 6 mois en 2020. Sur la première année 2020 on a été fermés 6 mois pratiquement, même plus que ça. Et sur l'année 2021 on a été fermés 5 mois et demi. Mais les mois où on a été ouverts, la fréquentation était vraiment bonne. Jusqu'à la mise en place du Pass sanitaire. »

### *Soutien de la tutelle (communication)*

« Juliette Rolland : Après si je comprends bien, comme le musée est quand même fermé longtemps, à chaque fois, les confinements sont tombés au printemps et en hiver. Les étés ont toujours été ouverts pour les musées. Du coup peut-être qu'au niveau de la vie du musée ça n'a pas forcément changé grand-chose. Le premier confinement c'était dans une période de fermeture normale et le second confinement aussi finalement.

*X : Alors ça n'a pas changé grand-chose. Si un peu quand même parce que même si on était ouverts finalement il n'y a rien qui a été fait pour inciter les gens à venir. De ce côté-là c'est vraiment ce qui a manqué. Le côté communication et le côté aussi rassurant. Parce que se retrouver avec deux mille et quelques visiteurs en 2020 alors que bon, Charlieu reste une ville, certes toutes proportions gardées, relativement touristique, voilà. Après ça se ressent aussi dans les autres monuments de la ville. C'est indéniable. Mais là il y a quelque chose qui a manqué au niveau même du musée. »*

La question de la pérennité des changements dans les pratiques muséales des publics révèle ainsi sa complexité car ceux-ci ne peuvent s'envisager en dehors de leur interaction avec les stratégies mises en place par les professionnels eux-mêmes pour reconquérir les publics pendant et après la crise. En d'autres termes, les changements dans les pratiques muséales des publics s'articulent nécessairement aux changements dans les offres culturelles et les propositions de médiation des musées. Or ces dernières ont, elles aussi, été profondément déstabilisées par la crise. De nouvelles offres ont été conçues et mises en œuvre. Sont-elles en train d'être pérennisées ?

## B. PERENNISATION DES NOUVELLES OFFRES ?

### 1. PREMIERS CONSTATS

Les nouvelles offres développées durant la crise ont-elles été conservées ? Une enquête menée à l'issue du premier confinement<sup>129</sup> auprès des professionnels de la médiation montrait des avis variables selon les contenus produits, ceux produits par la communication étant plus difficilement réutilisables que ceux produits par la médiation. Concernant ces derniers, on pensait cependant que du matériel pédagogique conçu pour le hors les murs pourrait éventuellement être réutilisé. Par ailleurs, certains contenus de médiations numériques viendraient probablement alimenter l'onglet « ressources pédagogiques » sur les sites des musées. Enfin, des contenus audiovisuels pourraient être produits plus régulièrement mais les modalités restaient à définir.

Pour autant, pour tous les chefs de service interrogés, la priorité restait le retour dans les salles des médiateurs et des publics. La dimension humaine de la médiation devait rester essentielle, sous-entendu la médiation en présentiel. La réflexion portait plutôt sur la conception d'offres hybrides, articulant « de l'interaction, du préenregistrement, du hors-les-murs, du in situ. »<sup>130</sup> Parallèlement, concernant les offres en présentiel développées au moment de l'enquête pour répondre aux contraintes sanitaires, le constat était qu'elles n'étaient pas viables économiquement : des offres plus courtes avec moins de participants mais à un rythme plus important et dans des espaces plus grands sans médiateurs supplémentaires... Par exemple, pour diviser une classe de scolaires en deux avec deux médiateurs, pourrait-on faire payer deux prestations ?

Enfin, si les compétences en ingénierie culturelle des médiateurs avaient déjà été « révélées » par la crise lors de ce premier confinement, c'est-à-dire toutes ces compétences de conception, d'adaptation et d'actualisation des activités, de nouvelles compétences s'étaient déjà avérées nécessaires dans les domaines du numérique et de l'audiovisuel, du management en distanciel et de la transposition de contenus scientifiques sur supports numériques. Deux stratégies distinctes apparaissaient en matière de besoins de formation listés par les chefs de service interrogés : des formations élargissant le champ des compétences des médiateurs (outils numériques, marketing, production de vidéos pédagogiques) et des formations renforçant leur cœur de métier (formation sur le contenu scientifique, sur la médiation pour transmettre l'émotion de la découverte par un support numérique, formation sur les interventions hors les murs, formation sur l'archivage des médiations numériques).

Quand est-il aujourd'hui, plus d'un an après la réouverture des musées ? Pour répondre à cette question, nous nous sommes appuyés à la fois sur les données collectées en entretiens et par questionnaire. Nous avons interrogé enfin les résultats de l'enquête au regard de la typologie des musées.

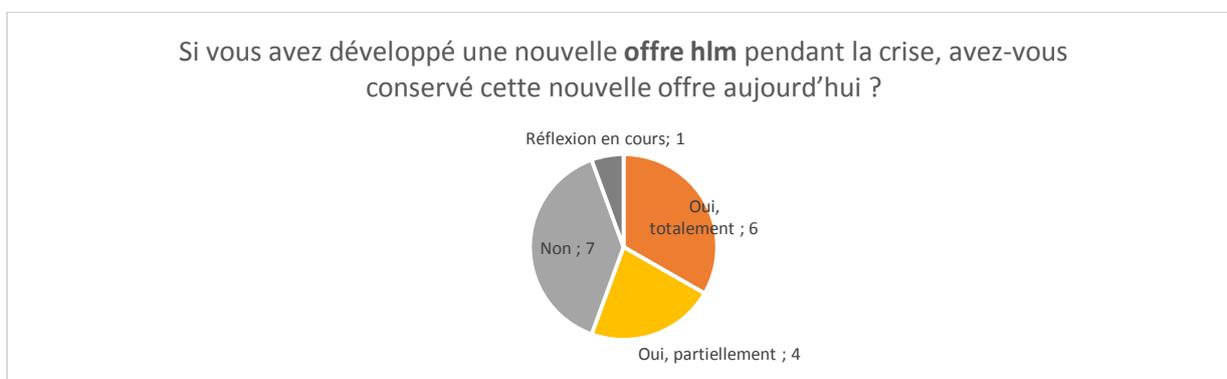
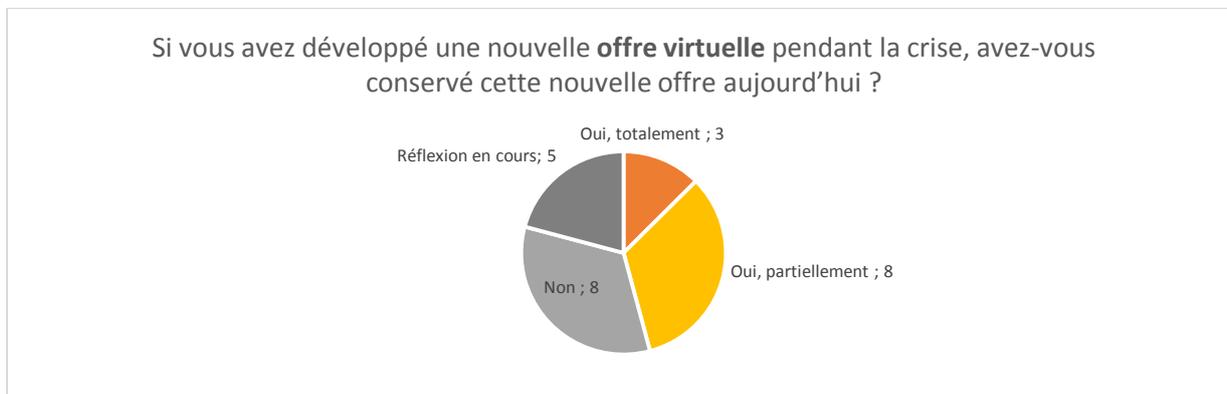
Seuls trois musées déclarent avoir « totalement » conservé leur nouvelle offre virtuelle, soit 8% des 36 musées ayant répondu au questionnaire. Huit déclarent avoir « totalement » conservé leur offre hors les

<sup>129</sup> Jamila Al Khatib, Audrey Doyen et Cindy Lebat et Noémie Lozac-h-Vilain, 2021.

<sup>130</sup> *Ibidem*, p.31.

murs, soit 22%. On constate donc que la conservation des nouvelles offres virtuelles concerne une petite minorité des musées. Par contre, les offres hors les murs semblent avoir durablement évolué.

Ces proportions sont cependant à relativiser si l'on tient aussi compte des musées qui ont « partiellement » conservé leur offre : 11 musées pour les offres virtuelles et 10 pour les offres hors les murs, soit un peu moins du tiers des musées de l'échantillon pour les deux types d'offres. La pérennisation « totale » des offres virtuelles semble poser plus de difficultés que celle des offres hors les murs.



## 2. LES FREINS A LA PERENNISATION DES NOUVELLES OFFRES

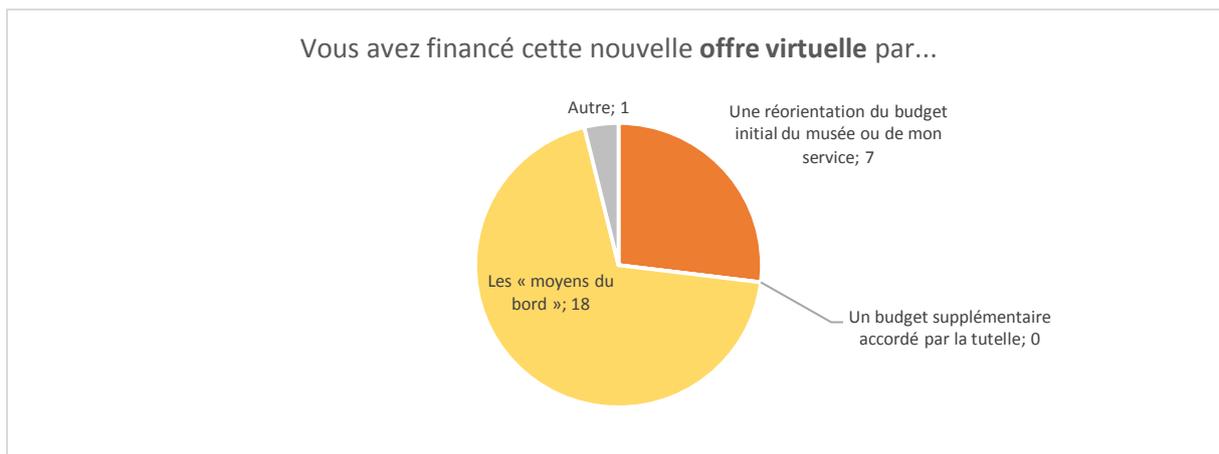
### a) Le modèle économique : ressources humaines, coûts du numérique

La non viabilité du modèle économique généré par les offres virtuelles ou hors les murs conçues durant la crise est le premier des arguments en défaveur de leur pérennité, soulevé par la très grande majorité des témoins de notre enquête, qu'il s'agisse de coûts financiers ou humains :

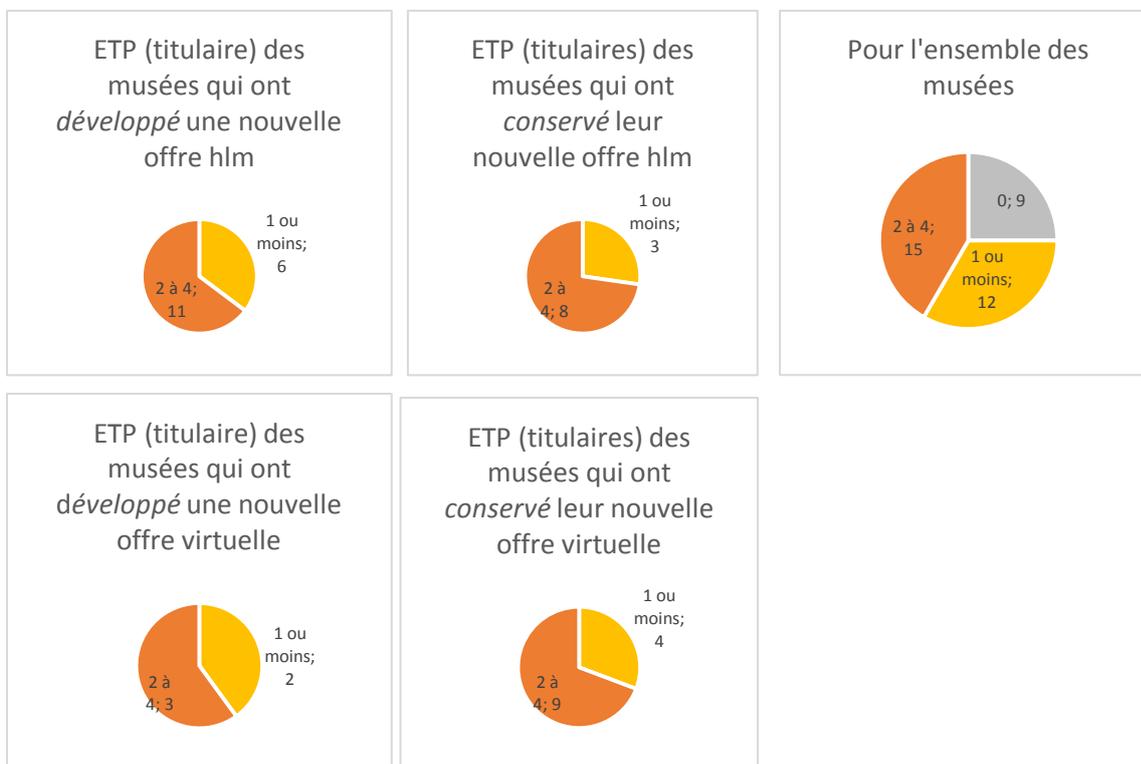
« La question qui se pose aujourd'hui, bon les vidéos on continue, on souhaite continuer les expos itinérantes, en revanche est-ce qu'on aura le temps de mener et de continuer à développer cela alors que l'activité a repris totalement normalement et alors là je me projette plus loin, alors que 2023, on commence à nous annoncer qu'il va y avoir des contraintes budgétaires au niveau de la collectivité extrêmement fortes et qu'il va falloir que nous renoncions à certaines actions. »

« C'est plutôt maintenant que la question se pose, de dire à qui s'adresse-t-on ? Auprès de qui allons-nous pouvoir continuer ou bien développer quelque chose ? Ou bien allons-nous devoir renoncer ? Ce que je disais tout à l'heure, **on aimerait bien continuer à aller dans des classes qui sont éloignées du musée, qui ne peuvent pas se déplacer tous les 4 matins ou participer régulièrement à un projet artistique et culturel mais on sait très bien qu'on n'a pas les moyens de le faire.** Les EPAHD, pour l'instant on n'a pas fait de démarche auprès d'eux, on aimerait bien le faire, je ne sais pas si on va pouvoir le faire. »

Les réponses au questionnaire montrent ainsi que les trois quarts des nouvelles offres virtuelles ont été financées sans moyens humains ou financiers supplémentaires mais essentiellement avec les « moyens du bord ».



Parallèlement, comme on peut le constater à la lecture des graphiques ci-dessous, les musées qui ont développé une offre hors les murs ou virtuelle durant la crise sont mieux dotés en ressources humaines que les autres musées de l'échantillon. Environ 35% disposent de deux à quatre équivalents temps plein en personnel titulaire pour assurer les missions de médiation contre seulement 25% environ pour les autres. C'est encore plus vrai pour ceux qui ont conservé leurs nouvelles offres aujourd'hui.



Concernant les offres virtuelles, nombre de professionnels sont ainsi revenus à des pratiques numériques d'avant la crise, voire ont tout arrêté :

*« Il faudrait une personne dédiée pour les montages, pour les réseaux sociaux, etc. En fait on est revenu à une pratique qu'on avait avant sur les réseaux sociaux, de communication plus événementielle sur nos visites guidées, sur les ateliers, les expositions, etc. mais pour créer des contenus pour les réseaux ou en vidéo c'est quand même... on n'a plus le temps. »*

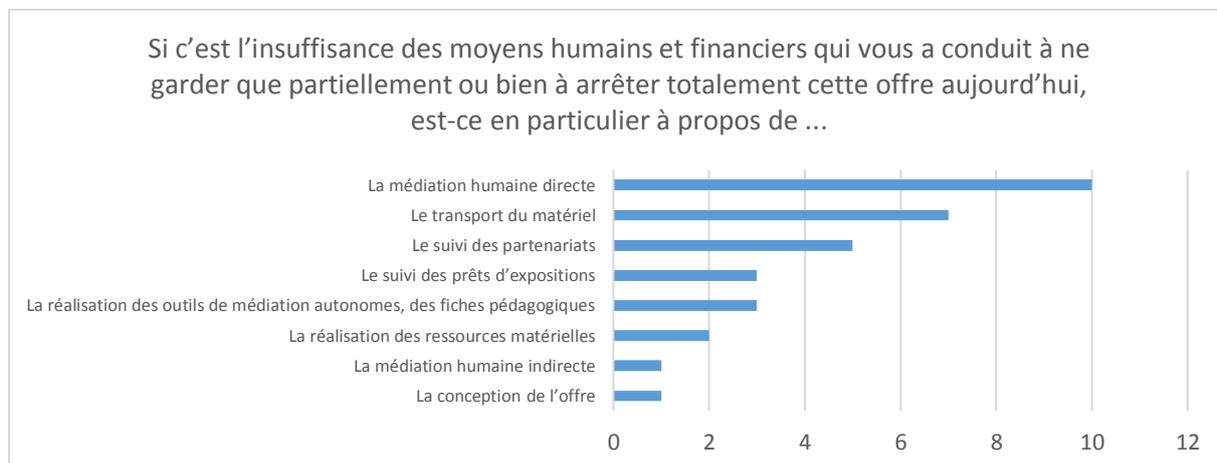
*« Tout ça c'est des choses plutôt positives, on a vu les retours positifs etc. Mais si on veut le poursuivre il faut un médiateur en plus. Nos médiateurs ils sont face public tout le temps, ils n'ont plus le temps de faire de la vidéo et du montage derrière. »*

Concernant les offres hors les murs développées durant la crise, elles répondaient parfois à une demande des établissements scolaires qui s'est tarie aujourd'hui :

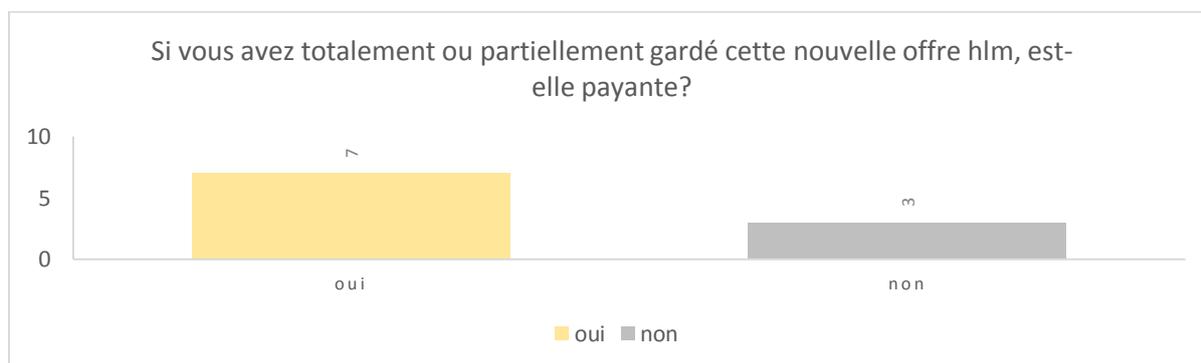
*« Alors le hors les murs c'est très intéressant parce qu'on a la demande de certaines classes mais on a la question de la soutenabilité. On a tenté de maintenir sur l'année scolaire 2021/2022 du hors les murs en proposant d'autres thématiques. Donc on a développé d'autres thématiques, la faïence, le paysage, mais là c'est bancal. C'est demandé dans des proportions*

*moindres puisque là les classes peuvent revenir, mais du coup maintenir une activité hors les murs et maintenir du in situ, là aujourd'hui c'est une réflexion. C'est-à-dire que le hors les murs on aurait tendance à le privilégier pour les écoles qui sont loin, les petites écoles, à des communes à classe unique dans des petits villages qui sont loin et ont un budget de transport petit et pour qui venir au musée ce n'est parfois pas possible. Les classes maternelles aussi, les petites sections, les moyennes sections d'écoles de Roanne aussi qui trouvent ça plus confortable qu'on vienne. Mais voilà aujourd'hui, je n'ai pas fait les chiffres sur 2021 2022 mais ça n'a plus rien à voir et on ne sait plus trop quoi en faire de ce hors les murs. »*

Concernant l'insuffisance des moyens humains et financiers, une question d'approfondissement était posée pour les offres hors les murs, faisant apparaître le besoin en médiation humaine directe comme le principal frein à la conservation des offres, avant le transport de matériel et le suivi des partenariats.

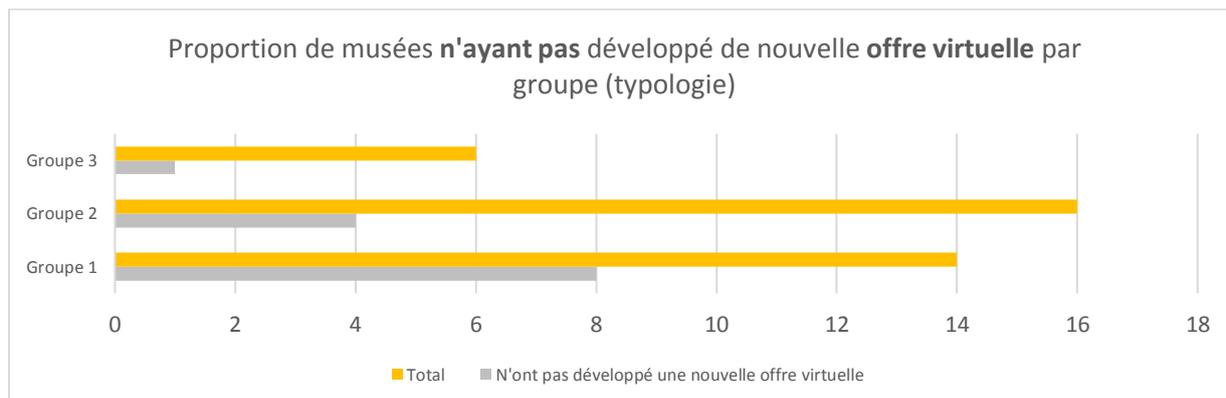


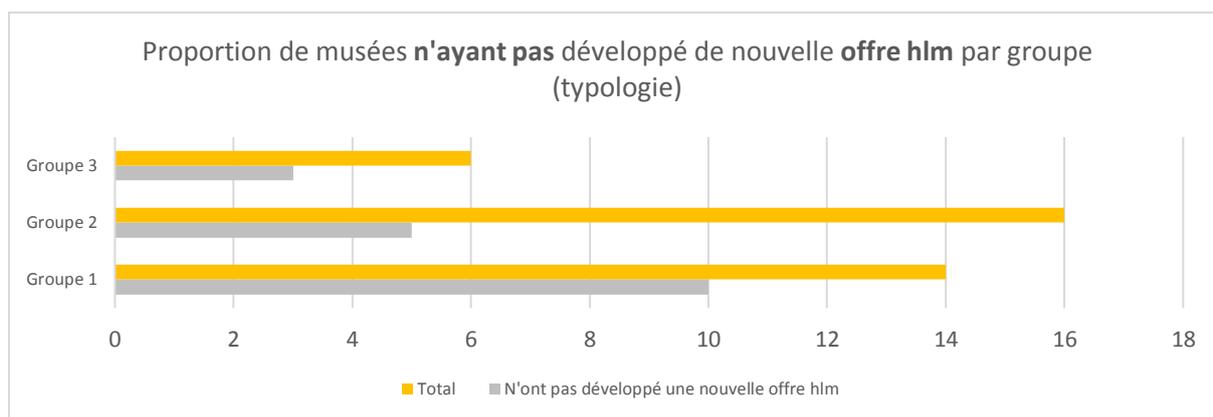
Enfin, sur les 11 musées déclarant avoir conservé totalement ou partiellement leur nouvelle offre hors les murs, 7 affirment qu'elles sont payantes.



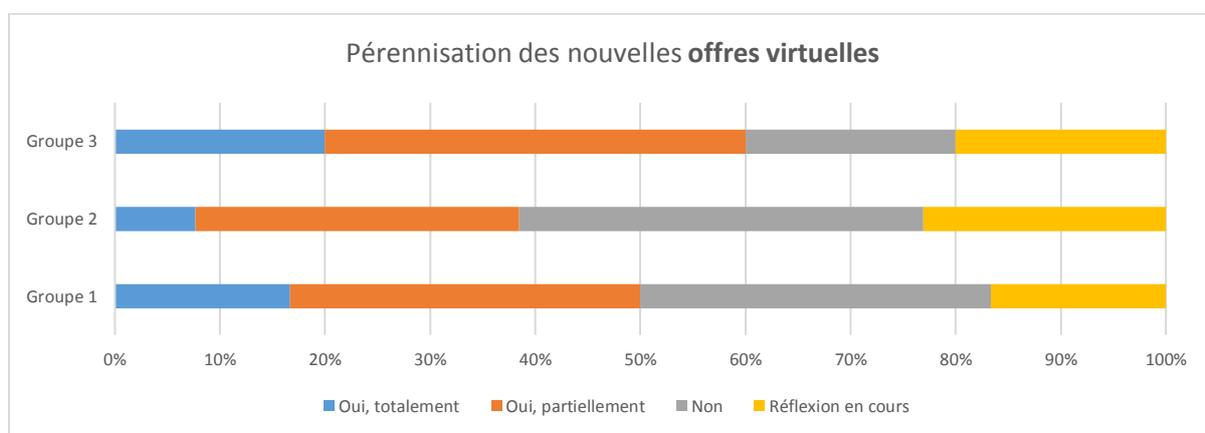
### b) Les profils de la typologie

Les musées qui ont le moins développé une nouvelle offre virtuelle ou hors les murs appartiennent au groupe 1 de la typologie : les musées sans avantages comparatifs dont on sait qu'ils présentent des carences structurelles et/ou financières importantes. Au contraire, la quasi-totalité des musées du groupe 3 ont développé une nouvelle offre virtuelle et la moitié une nouvelle offre hors les murs.





Enfin, parmi les musées des groupes 1 et 2, ceux qui ont développé de nouvelles offres virtuelles ne sont qu'environ la moitié à les avoir pérennisées totalement ou partiellement, contre 60% pour le groupe 3.



### c) Les besoins en formation pour l'offre numérique

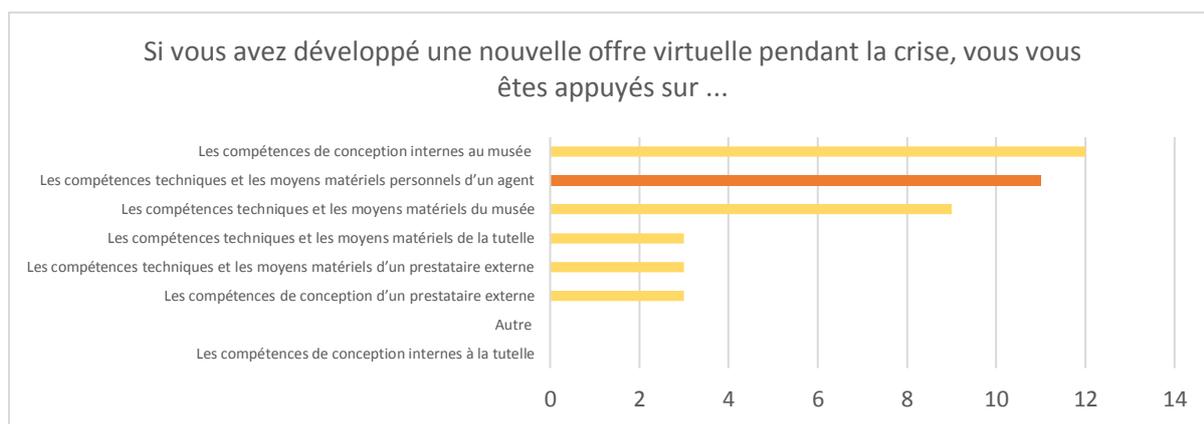
Une autre difficulté rencontrée est que de nouvelles compétences seraient nécessaires pour pérenniser les offres numériques conçues durant la crise : techniques audiovisuelles, techniques numériques, mise en scène de soi dans le cadre d'une captation audiovisuelle, etc.<sup>131</sup>. En effet, on a vu précédemment<sup>132</sup>, d'une part, que les deux tiers des répondants déclarent que les compétences numériques dont disposent leur musée aujourd'hui ont été acquises pendant la crise et, d'autre part, que la grande majorité de ces nouvelles compétences sont des compétences de Community manager, avec cette exigence particulière que ces compétences numériques deviennent rapidement obsolètes, tout comme la « culture web » évolue très vite :

*« Sur ces moyens humains et financiers il faudrait bientôt une personne qui gère uniquement ce qui est numérique dans les musées. Une fois qu'on est formé on est presque déjà entre guillemets obsolète parce que le nouveau moyen arrive, tout change tellement vite dans le numérique. Une fois qu'on a terminé un site internet il faut bientôt recommencer le nouveau 1 an et demi deux ans après. On sait utiliser Facebook mais il y a un autre réseau social qui vient d'apparaître et c'est là où sont les jeunes aujourd'hui. »*

Par ailleurs, comme on le constate à l'analyse des réponses du questionnaire, une grande partie des nouvelles offres numériques se sont appuyés sur les compétences techniques et les moyens matériels *personnels* d'un agent, c'est-à-dire non liés à sa fiche de poste ou à ses missions explicites. Tout un travail de réflexion sur les recrutements à venir devrait donc être mené.

<sup>131</sup> Pour un développement de cette question, voir la typologie chapitre 3, B, 2.

<sup>132</sup> Voir chapitre 5, B, 1, c.



« Est-ce qu'il vaut mieux ne pas faire ou faire mais ne pas forcément se montrer à son avantage parce qu'on va faire un truc un peu bricolé ? C'est une vraie question. (...) Et du coup une approche visuelle. Parce qu'on se disait filmer en plein pied comme ça le médiateur en train de dire son texte, ben voilà forcément les gens ils lâchent. Donc là on se dit ben forcément il faut filmer l'œuvre, il faut faire des plans, etc. **Il faut que visuellement ça ressemble à quelque chose, et c'est là qu'on se heurte au matériel disponible, à la formation, etc.** parce qu'on n'est pas vidéastes. Mais on se dit qu'on ne peut pas se permettre de juste filmer le médiateur qui parle parce que ça forcément... Le discours a beau être le même, on est sur son écran, on n'est pas en visite au musée, on ne s'attend pas à voir la même chose. »

« Il y a le côté un peu zapping comme vous disiez, on pioche un peu à droite à gauche et ça, ça peut être aussi un frein. Il faut quand même... On va s'arrêter sur la meilleure vidéo mais on était tellement sollicités aussi pendant le premier confinement. Il y avait les musées qui publiaient leurs expos, leurs idées de médiation, les théâtres, les spectacles qui publiaient aussi, on pouvait regarder des pièces de théâtre ou autre, les salles de concert qui faisaient aussi des concerts. Il y avait quand même une offre tellement vaste. **Quand on est en visite guidée entre guillemets on choisit de s'inscrire alors que là il fallait aller capter l'audimat et c'est quand même moins facile.** »

Plus globalement, la tension entre les deux stratégies relevées par l'enquête du premier confinement<sup>133</sup> entre, d'une part, des formations sur le cœur de métier et, d'autre part, des formations élargissant le champ de compétences des médiateurs est très perceptible. Il nous semble que cette tension exprime la confrontation de deux logiques distinctes au sein des établissements, l'une relevant de la médiation, l'autre de la communication. Mais où se situe précisément la frontière entre un simple contenu d'information et un contenu culturel complexe ?

« Et sur le qui fait quoi. Nous par exemple ça se relie beaucoup parce qu'en fait la com c'est en grande partie les médiateurs. Donc où s'arrête la médiation, où s'arrête la communication ? Parce qu'entre les créations de contenus et les formes qu'on leur donne, il y a pas mal de choses qui sont imbriquées. »

Par ailleurs, si la communication peut se mettre au service de la médiation, elle peut aussi suivre d'autres logiques, selon la politique des établissements :

« Les publics sont des clients, c'est vraiment ce qui transparait. Ce n'est pas toujours aussi explicite mais c'est quand même en termes de chiffres, tout ça. Donc tout ce qui est médiation, tout ce qui est hors les murs, c'est aussi réfléchi en termes de marketing pour développer l'image du musée et la mettre dans l'espace public ou dans les hôpitaux. Le musée des Confluences c'est un petit peu ça. Ça nous va aussi, c'est très bien en termes de ce que ça rapporte en tout cas, mais c'est vrai que ça pose des questions en fait. **Comment ce qui est hors les murs, dans les murs, le numérique, le non numérique, etc., sont conçus et réfléchis au sein du musée dans un lien avec les différents publics ? Est-ce que tantôt ça peut être du marketing, tantôt c'est des contenus qu'on a vraiment envie de partager ou de sensibiliser certaines populations, de manière quand même beaucoup moins cynique ?** Ça pose quand même un peu toutes ces questions-là aussi. Mais peut-être à un moment donné avec 2 ans de pandémie, peut-être même que de faire du dans les murs avec une nouvelle façon de le faire pour que les gens puissent revenir voir des objets en vrai, il peut y avoir un nouveau truc là-dessus. Mais c'est vrai que c'est... »

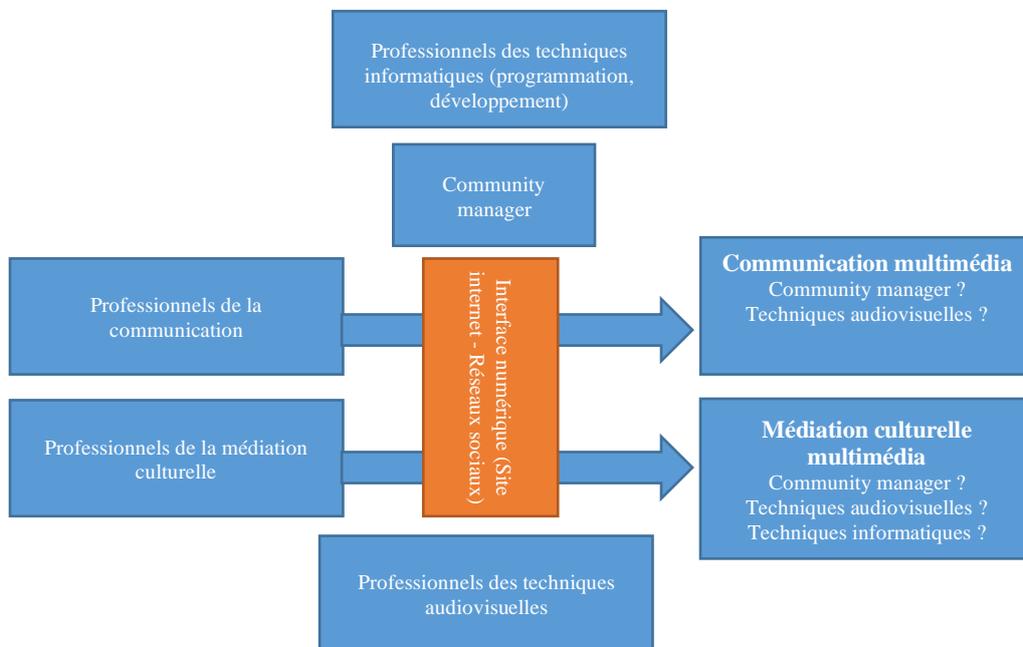
C'est donc bien la question des compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une médiation **culturelle** numérique qui se pose pour l'avenir du métier de médiateur culturel et des offres créées pendant la crise sanitaire. S'il faudra probablement envisager de nouvelles compétences pour les médiateurs, il faudra aussi repenser l'articulation entre les métiers de la médiation et de la communication.

« On n'a que Facebook et Instagram pour le moment. Mais pour le moment c'est satisfaisant comme ça. On ne va pas tarder à ouvrir une chaîne YouTube mais voilà. **C'est assez affreux parce que ça se construit avec les bonnes volontés qui sont là et notamment des stagiaires. C'est affreux à dire mais on est très vite dépassés. J'ai beau être plus jeune que ma collègue, je suis beaucoup plus vieille que la jeunesse actuelle.** »

<sup>133</sup> Jamila Al Khatib, Audrey Doyen et Cindy Lebat et Noémie Lozac-h-Vilain, 2021.

Comme le résumant Audrey Doyen et Cindy Lebat dans leur bibliographie commentée sur la médiation et le numérique : « Le brouillage entre les identités professionnelles est aussi beaucoup abordé dans les articles relatifs la gestion et au management du musée (Hu, 2018 ; Luczak-Rougeaux, 2015 ; Tobelem, 2014). Ce dernier point (...) est aussi souvent le point central des articles traitant de l'usage des réseaux socio-numériques par les musées et des textes généraux analysant l'impact du numérique sur les musées : peu importe les domaines muséaux concernés, le numérique semble avoir pour conséquence de pousser les musées à se décloisonner (dans les postes, dans les compétences, etc.). L'enjeu est alors pour l'institution de (re)trouver sa cohérence (Dalbera, 2009) au sein de ces frontières actuellement en redéfinition. »<sup>134</sup>

Les choix de compétences que réaliseront les musées dessineront peut-être de nouvelles frontières professionnelles entre les métiers de la médiation et les autres, ou distingueront plusieurs spécialisations différentes au sein même de la médiation. L'histoire des professions nous rappelle que les frontières entre les différentes professions relèvent souvent de raisons plus pratiques que théoriques, informées par les contraintes de l'offre et de la demande de compétences ou d'ensembles de compétences sur le marché du travail. Elles dépendent aussi souvent des capacités de mobilisation collective des acteurs concernés pour définir le périmètre de leurs missions ou le contenu de leur formation. Or, les professionnels de la médiation manquent encore cruellement de représentation et de reconnaissance.

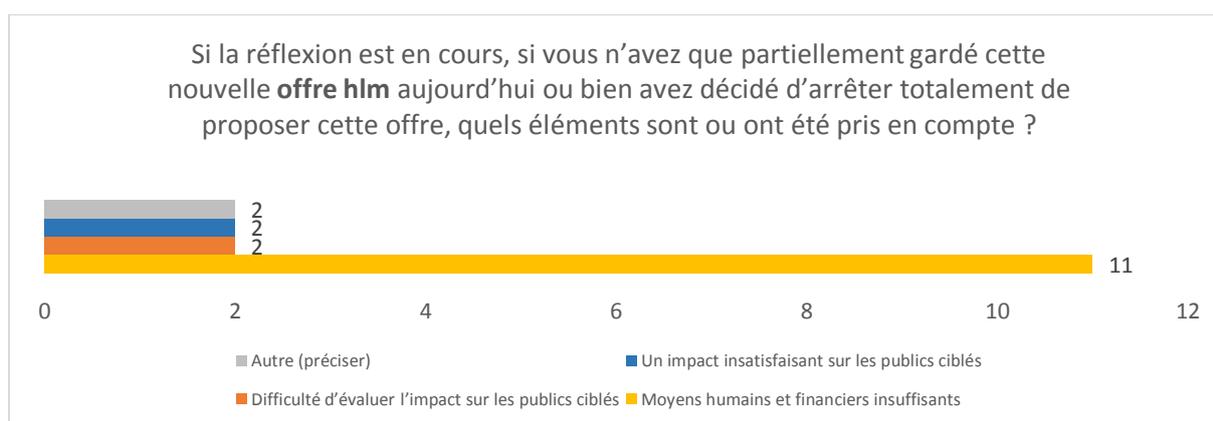
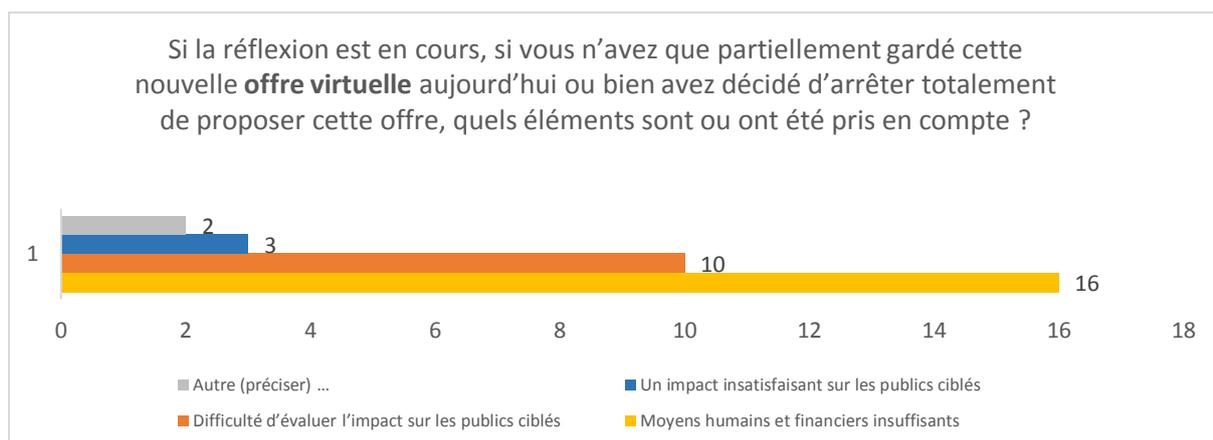


#### d) La méconnaissance des publics touchés

Les musées qui n'ont pas encore gardé, ou pas totalement, leurs nouvelles offres avancent des arguments partiellement différents selon qu'il s'agit des offres virtuelles ou hors les murs. Si l'insuffisance de moyens humains ou financiers arrive en tête quelle que soit la nature de l'offre, la difficulté d'évaluer l'impact sur les publics ciblés est bien plus largement mis en avant concernant les offres virtuelles<sup>135</sup>.

<sup>134</sup> Audrey Doyen et Cindy Lebat pour Métis, 2019.

<sup>135</sup> Sur la question de l'analyse des publics sur internet, voir Florence Andreacola, Eric San Juan et Jean Guibal, 2017.



L'absence de connaissances sur les publics touchés par les nouvelles offres est un argument très présent dans les discours. En effet, en admettant que les musées disposent des moyens humains et financiers suffisants pour le faire, comment justifier l'investissement qui serait nécessaire pour pérenniser ces offres ?

« Est-ce qu'on a permis de toucher les nouveaux publics ? Comment on arrive à mesurer ? On ne sait pas qui a liké la page Facebook par exemple, on ne sait pas si la personne habite au coin de la rue du musée ou bien habite en Argentine ou je ne sais pas où. Ça c'est quand même difficilement mesurable de toucher des nouveaux publics. »

« Nous on a vu une explosion des inscrits sur la page Facebook etc. mais en fait ce qu'on ne sait pas c'est est-ce que c'est des gens qui n'étaient pas loin et en ont profité pour découvrir le musée et sont venus après. Est-ce que c'est des gens qu'on croise sur les réseaux sociaux, qui ne sont pas du coin et qu'on ne reverra jamais. Ça a un côté un peu frustrant de savoir qu'il y a plein de gens qui ont vu ça et qui ont aimé la page, mais on ne sait pas quelles répercussions ça a eu sur la fréquentation au réel. »

Or, une connaissance poussée des publics touchés par les offres virtuelles diffusées notamment par les réseaux sociaux nécessiterait en elle-même de maîtriser l'une des compétences particulières du Community manager<sup>136</sup> dont on n'a vu<sup>137</sup> qu'elle n'a été que peu investie par les professionnels :

« Avec Google analytic on a des données sur notre page Facebook mais en fait c'est incompréhensible ce truc, il faut une formation pour savoir l'utiliser. On voit des vagues trucs avec des chiffres, il y a quelques trucs de base qu'on arrive à comprendre pour voir combien on a de gens qui se sont inscrits cette année, le commentaire le plus liké du mois, des trucs qui nous parlent mais il y a des termes, on ne comprend même pas ce que ça raconte. »

« Après effectivement, nos publics virtuels ils ne sont pas encore analysés mais en tous cas voilà, on sait qu'il y a quand même beaucoup de vues sur nos publications. Mais comment est-ce que ça se traduit maintenant. Est-ce que nos visiteurs virtuels deviennent des visiteurs réels ? »

<sup>136</sup> Sur les compétences d'un Community manager, voir note de bas de page chapitre 4, A, 1.

<sup>137</sup> Voir graphique chapitre 3, A, 1.

### 3. OUBLIER, GARDER, REFAIRE, RECONCEVOIR ?

L'analyse des nouvelles offres pérennisées mentionnées dans les questionnaires nous permet de distinguer trois niveaux différents de pérennisation des offres conçues durant la crise : celles qui sont simplement archivées et soustraites au public ; celles qui sont archivées mais continuent d'être proposées au public, nécessitant parfois une réactivation du travail de réalisation de la médiation ; celles qui s'inscrivent dans un processus sériel engageant la réactivation du travail de réalisation de la médiation, mais aussi de conception de l'offre, par exemple un volet itinérant pour chaque exposition temporaire.

Oublier	Garder mais soustraire au public	Garder et réexploiter	Concevoir à nouveau
Pas de réactivation du travail de médiation		Réactivation potentielle du travail de réalisation de la médiation	Réactivation du travail de conception et, potentiellement, de réalisation de la médiation
Nettoyer les archives	Archiver Stocker	Archiver Stocker Communiquer	Archiver Stocker Communiquer

#### a) Les offres hors les murs

Sept des 18 musées ayant développé de nouvelles offres hors les murs déclarent les avoir totalement arrêtées. Six ont au contraire totalement gardées leurs offres et quatre ne les ont que partiellement conservées. Un est en cours de réflexion.

Les offres qui ont été totalement arrêtées sont : deux ateliers de découverte des collections à l'aide de facsimilés pour les scolaires, une exposition mobile sans outils de médiation pour une EPHAD, une exposition mobile avec médiation humaine, réalisée pour faire vivre l'exposition temporaire ; deux ateliers de pratique artistique et un atelier pédagogique développés pour maintenir le lien avec les scolaires. Il nous est difficile de comprendre pourquoi ces offres ont été arrêtées sans avoir rencontré les professionnels. Cependant, l'impression qui se dégage des questionnaires est qu'elles ont été conçues comme des offres de compensation temporaire, n'engageant pas un travail de conception très conséquent pour les professionnels.

Les offres qui ont été totalement conservées sont : trois ateliers pédagogiques, deux expositions mobiles et un atelier de pratique artistique. Toutes s'appuient sur une animation en présentiel (réactivation du travail de réalisation de la médiation) et sont payantes sauf une pour laquelle cette animation est optionnelle, l'offre autonome étant gratuite. Toutes ont été développées pour les publics scolaires.

Une seule s'articule à une visite du musée (offre hybride). Enfin, aucune de ces offres ne s'appuie sur un support numérique. Par contre, toutes sont présentées sur les sites internet des musées. Parfois, il est bien précisé que ces offres sont nées durant la crise.

Figure 6 : Musée des Sapeurs-Pompiers, Lyon

Le musée à l'école, réponse à une crise sanitaire qui perdure

Le Musée des sapeurs-pompiers Lyon-Rhône conserve, restaure et enrichit avec passion une collection de matériels d'intervention d'exception retraçant l'histoire du métier de sapeur-pompier. Accueillant près de 11 000 visiteurs chaque année, il propose à ses visiteurs, dès 3 ans, de nombreuses activités permettant de découvrir le métier de pompier, de s'initier à la prévention et au rôle du citoyen dans la chaîne des secours.

Inaugurée en juillet 2020, sa nouvelle exposition temporaire *Ya pas l'feu, mais y'a urgence !* permet plus particulièrement de découvrir l'évolution historique du Secours d'Urgence Aux Personnes, thématique méconnue, mais devenue aujourd'hui la principale mission des sapeurs-pompiers.

Cependant, avec la pandémie de COVID-19, entre périodes de confinement et réouverture sujette aux directives sanitaires, le musée ne peut plus assurer dans les meilleures conditions l'accueil de groupes scolaires.

Pour remédier à cette situation, le service des publics propose donc de présenter ses activités hors-les-murs, directement dans les établissements scolaires de la maternelle au cycle 3.

Grâce à une offre variée répondant aux programmes d'enseignements, les élèves découvrent le métier de sapeur-pompier à travers des activités thématiques et une exposition embarquée des objets-phares de la collection du musée.

**MUSEE DES SAPEURS-POMPIERS LYON-RHÔNE**  
dossier pédagogique

**LE MUSÉE DES SAPEURS-POMPIERS LYON-RHÔNE**  
Le musée à l'école, réponse à une crise sanitaire qui perdure

- Téléchargez le dossier pédagogique complet
- Visite guidée
- Spectacle de Marionnettes "Au Feu !"
- Spectacle de Marionnettes "Monsieur Cochon"

Figure 7 : Centre d'Histoire de la Résistance et de la Déportation, Lyon

**LE MUSÉE EN CLASSE / LA CLASSE AU MUSÉE**

Suite aux ateliers nomades proposés durant les périodes de fermeture du musée du fait de la crise sanitaire, le CHRD propose une nouvelle formule de visites/ateliers à l'intention des établissements scolaires de la métropole de Lyon.

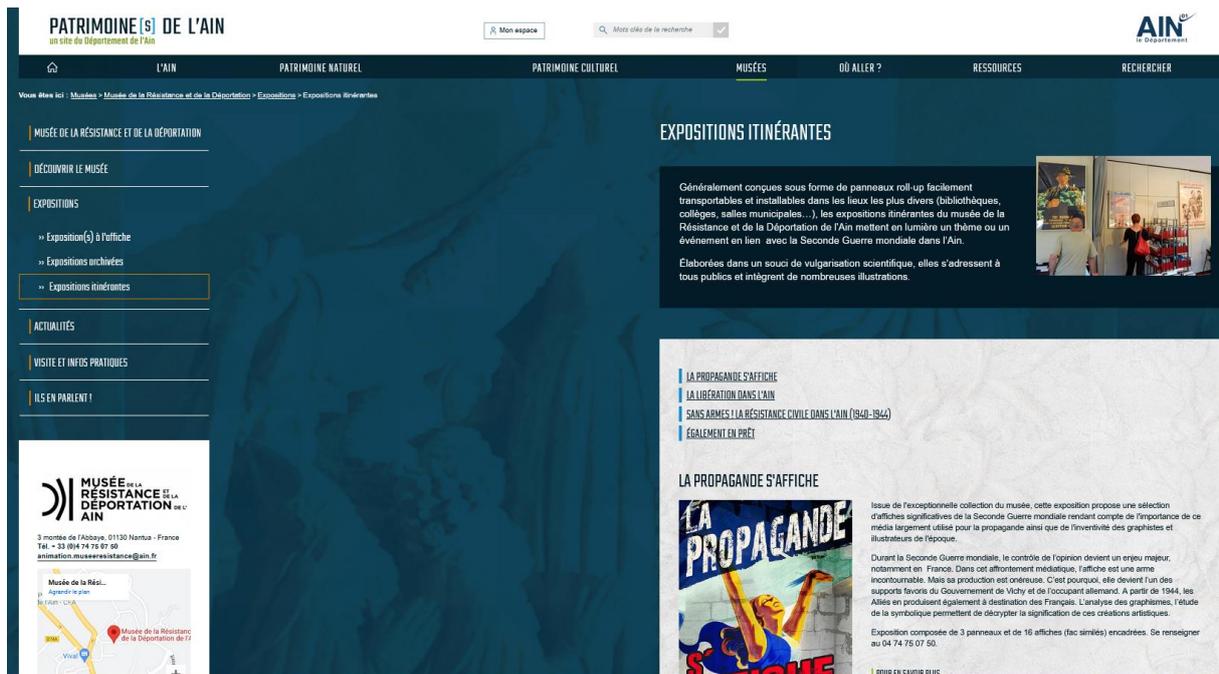
Composée de deux animations (un atelier en classe et une visite au musée), l'objectif de cette formule est de permettre une introduction ou un prolongement à la visite au musée à travers un atelier thématique et au rythme de la progression du programme de la classe.

- **Tarif** : 105 ou 120 € les deux activités
- **Renseignements** : 04 72 73 99 02
- **Réservation**

**Ateliers en classe pour les cycles 2 et 3**

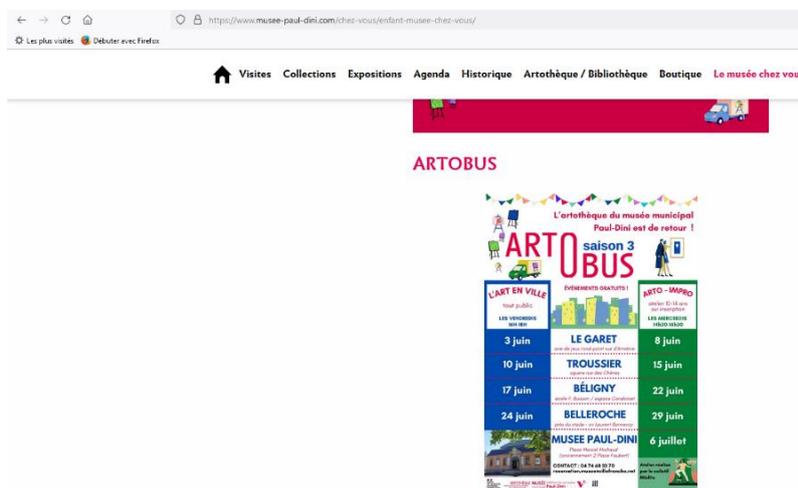
**Ateliers au musée pour les cycles 2 et 3**

Concernant les expositions mobiles, le musée des Sapeurs-Pompiers de Lyon propose ainsi une exposition de nature historique sur l'évolution progressive du métier de pompier vers le Secours d'urgence aux personnes. Quant au musée de la Résistance et de la Déportation de l'Ain, l'exposition conçue durant la crise s'inscrit dans une politique déjà bien rodée de production d'expositions itinérantes (réactivation du travail de conception de l'offre).



Quatre musées ont déclaré n'avoir que partiellement conservé leur nouvelle offre, dont un est en fait en cours de réflexion sur le maintien de l'une de ses offres. Le musée Paul Dini a abandonné un atelier de pratique artistique animé en présentiel et conçu pour les scolaires mais a totalement gardé le principe d'une exposition mobile à destination des quartiers, « l'Artobus », qui en était à sa troisième édition en juin 2022. Cette exposition, réinventée chaque année à partir des œuvres de l'artothèque du musée (réactivation du travail de conception de l'offre), propose deux rendez-vous hebdomadaires dans certains quartiers de la ville durant tout le mois de juin (réactivation du travail de réalisation de la médiation).

Figure 9: Musée Paul Dini, Villefranche sur Saône



En juin 2022, pour la troisième année consécutive des œuvres de la collection de l'Artothèque vont être installées dans quatre quartiers de Villefranche-sur-Saône: Le Garey, Troussier, Béligny et Belleruche. Grâce au soutien des associations locales des temps de rencontres se tiennent dans un quartier chaque

De la même manière, le musée de Bourgoin Jallieu a abandonné un atelier de pratique artistique pour les scolaires mais totalement conservé le principe d'une exposition mobile. Le tout nouveau site internet du musée propose ainsi une liste de trois expositions itinérantes sur des thématiques transversales relatives aux collections textiles du musée. Le musée d'Art Roger Quilliot, lui, garde le principe de ses mallettes pédagogiques autonomes à destination des scolaires mais s'interroge sur celui de son adaptation aux EPHAD, nécessitant la production de fiches FALC (faciles à lire et à comprendre). Enfin,

le MuPop garde le principe d'une exposition mobile à destination des commerces mais renonce à l'animation par une artiste en résidence.

Au final, les offres restantes sont constituées de 4 expositions mobiles et d'un atelier de pratique artistique. Toutes s'appuient sur une animation en présentiel mais la plupart proposent aussi des outils autonomes. Une seule est payante. Elles ont été développées pour des publics très variés : scolaires, EPHAD, résidence seniors, commerces, Maisons de quartiers.

Source	Musée	Offres hors les murs conservées après la crise	Contexte d'espace-temps	Publics	Payant	Niveau de pérennisation
Questionnaire Musées « totalement » conservé leur nouvelle offre	Musée de la Préhistoire, Vassieux en Vercors	Atelier pédagogique	Animation en présentiel	Scolaire 1 <sup>er</sup> degré	Oui	Garder, réexploiter
	Musée archéologique, Izernore	Atelier pédagogique	Animation en présentiel	Scolaire 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>nd</sup> degré	Oui	Garder, réexploiter
	Musée de la Rés. et de la déportation de l'Ain	Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Animation en présentiel ou autonome	Scolaire 1 <sup>er</sup> degré	Oui ou non	Garder, réexploiter Concevoir à nouveau
	Musée de Chamonix	Atelier de pratique artistique	Animation en présentiel	Scolaire 1 <sup>er</sup> degré	Oui	Garder, réexploiter
	Musée des Sapeurs - Pompiers, Lyon	Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Animation en présentiel	Scolaire 1 <sup>er</sup> degré	Oui	Garder, réexploiter
	Centre d'Histoire de la Rés. et de la Déportation	Atelier pédagogique	Animation en présentiel	Scolaire 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>nd</sup> degré	Oui	Garder et réexploiter
Questionnaire Musée « partiellement » conservé leur nouvelle offre	Musée Paul Dini, Villefranche sur Saône	Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Animation en présentiel	Association sociale ou médico-sociale Maison de quartier, MJC, etc.	Non	Garder et réexploiter Concevoir à nouveau
		Atelier de pratique artistique	Animation en présentiel	Scolaire du 1 <sup>er</sup> degré	Non	0
	Musée de Bourgoin Jallieu	Atelier de pratique artistique	Animation en présentiel	Scolaire 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>nd</sup> degré	Non	0
		Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Outils autonomes	Résidence seniors « tout public »	Non	Garder, réexploiter Concevoir à nouveau
	MuPop, Montluçon	Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Animation en présentiel + Artiste en résidence	Commerces	Oui	Concevoir à nouveau
MARQ, Clermont Ferrand	Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Ateliers pédagogiques	Animation en présentiel	EPHAD	Non	0
			Outils autonomes	Scolaire 1 <sup>er</sup> et 2 <sup>nd</sup> degré	Non	Garder, réexploiter
Entretiens Musée « partiellement » conservé leur nouvelle offre	Lugdunum – musée et théâtres romains	Exposition mobile en lien avec les collections et l'exposition temporaire	Animation en présentiel	Hôtel de métropole, EHPAD, etc.	Non	Garder, réexploiter Concevoir à nouveau

De cet aperçu des offres hors les murs développées durant la crise et maintenues après, on retiendra :

- 1) Que le public scolaire semble être le plus adapté au développement d'une offre pérenne, payante et appuyée par une médiation en présentiel, qu'il s'agisse d'ateliers pédagogiques ou bien d'expositions mobiles.
- 2) Que seules les offres avec outils de médiation autonomes ou dont la médiation présente est limitée dans le temps (9 jours en été pour Paul Dini, négociée selon partenaires pour Lugdunum) sont maintenues parmi les offres gratuites et qu'il s'agit essentiellement d'expositions mobiles.
- 3) Que la gratuité semble ouvrir la porte à davantage de partenaires que les offres payantes exclusivement destinées aux scolaires.
- 4) Que la majorité des offres conservées ne nécessitent pas de réactivation du travail de conception de la médiation.
- 5) Cependant les offres s'inscrivant dans un processus sériel sont bien présentes (4 sur 11). Elles sont constituées exclusivement d'expositions mobiles.

Figure 10: Synthèse des caractéristiques des offres hors les murs

<b>Produits finis sans médiation humaine</b> <b>Non accessibles pour les publics</b>	<b>Produits finis sans médiation humaine</b> <b>Accessibles pour les publics (archivés)</b>	<b>Produits finis avec médiation humaine</b>	<b>Produits finis avec ou sans médiation humaine</b> <b>Production sérielle</b>
Fiches ou maquettes pédagogiques autonomes Tutoriels de pratiques artistiques, etc.	Exposition mobile avec outils de médiation autonomes Fiches ou maquettes pédagogiques autonomes Tutoriels de pratiques artistiques, etc.	Exposition mobile avec médiation humaine Ateliers pédagogiques Ateliers de pratiques artistiques	
Pas de réactivation du travail de conception ni de réalisation de la médiation	Réactivation potentiellement infinie du travail de réalisation de la médiation	Réactivation potentiellement infinie du travail de réalisation de la médiation	Réactivation potentiellement infinie du travail de conception et de réalisation de la médiation
Archivage Stocker		Archiver Stocker Communiquer Gestion des prêts/transport Suivi des partenariats	

## b) Les offres virtuelles

Pour cette section, face à la complexité de l'analyse des nouvelles offres « virtuelles » développées durant la crise, nous nous sommes appuyés sur les réponses aux questionnaires des 24 musées (sur 36)<sup>138</sup> ayant déclaré avoir développé une nouvelle offre virtuelle durant la crise mais également sur les entretiens réalisés en face à face avec les musées ayant aussi développé une nouvelle offre ainsi que sur une recherche internet systématique de toutes les nouvelles offres proposées par les musées qui avait conservé partiellement ou totalement leur nouvelle offre au moment de l'enquête.

Ce travail de recherches croisées nous a permis de constituer le tableau ci-dessous présentant la liste des offres de tous les musées ayant déclaré soit que leurs offres étaient totalement ou partiellement conservées, soit qu'ils étaient en cours de réflexion. Le tableau présente certainement des manques et quelques erreurs. Nous espérons cependant qu'il est assez fiable pour donner une vision d'ensemble assez juste de la situation actuelle.

Nous y reprenons les éléments analytiques déjà proposés par la typologie des offres en distinguant les offres de médiation directe diffusée par le numérique, semi directe diffusée par le numérique, indirecte hébergée par le numérique et indirecte numérique<sup>139</sup>. Nous distinguons ensuite les offres selon leur niveau de pérennisation pressenti et leur porte d'entrée sur internet.

Comme on le voit, les offres indirectes numériques exploitant les potentialités discursives du numérique (architecture de contenu arborescente ou réticulaire), en vert dans le tableau, sont très peu nombreuses et toutes le fait de musées aux tutelles puissantes (ville de Lyon, métropoles, départements). Une seule étrange exception : le musée des Sapeurs-Pompiers de Lyon, associatif, qui peut s'enorgueillir d'une très belle visite virtuelle.

Musées	Offres virtuelles conservées ou en réflexion après la crise	Typologie	Niveau de pérennisation	Stockage/archivage	Payant
Musée de la Grande Chartreuse	Visite « virtuelle » peu immersive	Indirecte numérique hébergée par le	Garder, réexploiter	Site internet	Non
Muséum, Grenoble	Visite virtuelle	Indirecte numérique hébergée par le	?	?	Non
	Conférence	Directe diffusée par le numérique	Garder ? Oublier ?	Facebook	Non
	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique hébergée par le	Garder, réexploiter	YouTube (playlist)	Non
Musées d'Aurillac	Podcast collections	Indirecte numérique hébergée par le	?	Les musées d'Aurillac ne disposent pas d'un	Non
	Podcast d'actualité	Indirecte numérique hébergée par le	?		Non

<sup>138</sup> Pour les graphiques d'ensemble, voir chapitre 3, section B, 3.

<sup>139</sup> Voir la typologie des offres virtuelles chapitre 3, B, 2.

Manufacture de Dentelles, Retournac	Mallette pédagogique transposée	Indirecte numérique	hébergée	par	le	?	site internet ni d'une page Facebook	Non	
	Conférence (visioconférence)	Directe	diffusée	par	le	numérique	Oublier	Non	
	Posts textes ?	Semi directe	diffusée	par	le	numérique	Oublier	? (facebook)	
Musée des Sapeurs- Pompiers, Lyon	Visite virtuelle	Indirecte numérique					Garder, réexploiter	Site internet	Non
Musée Hector Berlioz	Visite virtuelle	Indirecte numérique					Garder, réexploiter	Site internet	Non
CHRD, Lyon	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	Youtube	Non
	Podcast	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	Site internet + sondekla.com	Non
	Conférence	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	Site internet	Non
Musée archéologique de Die et du Diois	Teaser	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Oublier	Facebook	Non
	Spectacle vivant	Directe	diffusée	par	le	numérique	Oublier	Facebook/Instagram	Non
Musée archéologique, Izernore	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	YouTube	Non
Musée de la Résistance et de la Déportation de l'Ain	Visite guidée filmée « flash »	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Facebook (playlist)	Non
	Atelier pédagogique filmé	Directe	diffusée	par	le	numérique	Oublier	Facebook	Non
Musée château de Tourmon	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
Musée de Bourgoin Jallieu	Vidéos pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Facebook puis Site internet	Non
MAC Lyon	Visite virtuelle	Indirecte numérique					Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	Site internet	Non
	Podcast pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
	Podcast sur collections	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	Site internet	Non
MARQ, Clermont F.	Conférences	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	Site internet	Non
	Mallette pédagogique transposée	Indirecte numérique	hébergée	par	le		?	Les musées de Clermont Métropole ne disposent ni d'un site internet, ni d'une page Facebook, ni d'une chaîne YouTube	Non
	Podcast sur collections/expos	Indirecte numérique	hébergée	par	le		?		Non
Musée Bargoin, Clermont F.	Application	Indirecte numérique					?		Non
	Visite virtuelle	?					?		Non
	Vidéo pédagogique (film d'animation)	Indirecte numérique	hébergée	par	le		?		Non
Musée d'Histoire de la Résistance et de la Déportation de l'Isère	Spectacle vivant (captation)	Indirecte numérique	hébergée	par	le		?		Non
	Podcast collections (feuilleton)	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
	Visite guidée filmée	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
Lugdunum musée et théâtres romains	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
	Posts sériels	Semi directe	diffusée	par	le	numérique	Oublier	Facebook	
	Visite mixte guidée filmée et virtuelle	Mixte Indirecte numérique					Garder, réexploiter	Site internet	Non
Musée Joseph Déchelette	Visite guidée filmée	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter	Site internet	Non
	Vidéo pédagogique	Indirecte numérique	hébergée	par	le		Garder, réexploiter Concevoir à nouveau	YouTube	Non
	Posts sériels	Semi directe	diffusée	par	le	numérique	Oublier	Facebook	Non

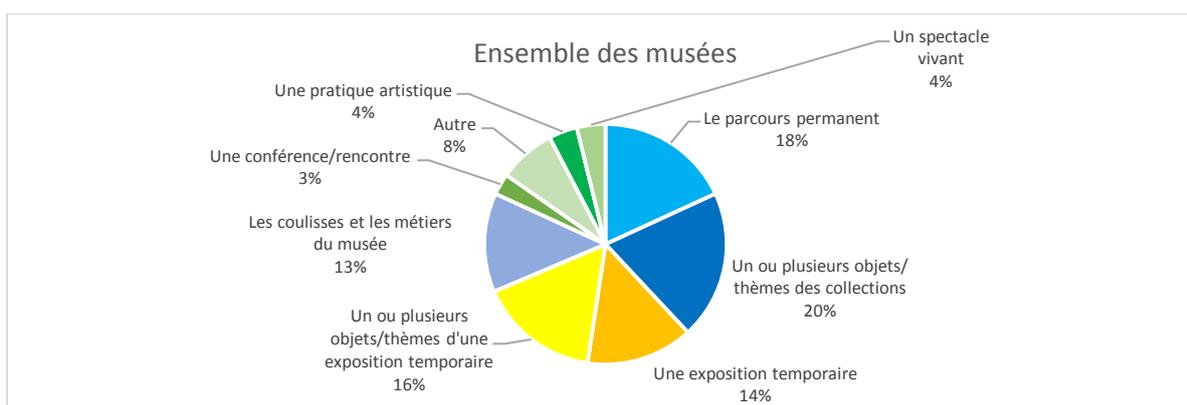
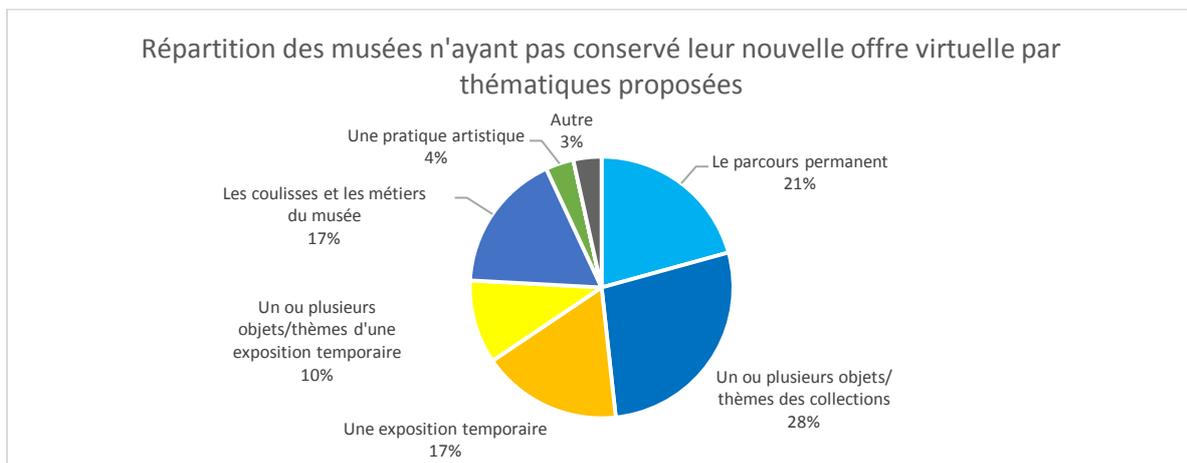
### Oublier

Les cases grisées du tableau correspondent aux offres vouées à être oubliées, quand bien même les professionnels ont déclaré qu'elles étaient conservées au moment de l'enquête. On y trouve des posts ou pastilles vidéos sériels (architecture de contenu « ramassée par blocs de contenus linéaires de faible densité et assez standardisés, articulés éventuellement les uns aux autres suivant une logique de

complémentarité cognitive ou pédagogique<sup>140</sup>) non archivés sur les réseaux sociaux, ou encore des conférences diffusées en direct via les réseaux sociaux ou les applications de visioconférence et qui, là encore, n'ont pas été archivées voire même ne sont plus accessibles aux publics dans leur intégralité. Enfin, elles correspondent aussi aux nombreux musées ne disposant pas d'un site internet dédié, ni même d'une page Facebook, de telle manière que nous n'avons pas réussi à retrouver leurs offres virtuelles. Ces musées, même s'ils ont bien conservé et archivé leurs offres, sont donc dans l'incapacité de les partager au grand public actuellement.

Si l'on regarde exclusivement les réponses au questionnaire, elles montrent que plus du tiers des musées ayant développé de nouvelles offres virtuelles durant la crise déclarent ne pas avoir conservé ces offres aujourd'hui. Ces musées sont au nombre de huit. Leur répartition par type de formats textes, vidéos ou audio d'offres proposées ne montre pas de différence par rapport à l'ensemble des musées ayant développé une nouvelle offre<sup>141</sup>.

Par contre, la comparaison avec l'ensemble des musées de la répartition des offres par thématiques montre un investissement plus important des propositions globales et, surtout, *particulières* relatives aux collections, avec 21 + 28 = 49% des propositions contre seulement 38% pour l'ensemble des musées. Les coulisses ou métiers du musée apparaissent également plus investis, avec 17% des propositions contre seulement 13% pour l'ensemble des musées. A l'inverse, les expositions temporaires sont légèrement moins investies que pour l'ensemble des musées.



Concernant les moyens de communication à leur disposition au début de la crise, cinq de ces huit musées ne disposaient pas d'un site internet dédié. Ils n'étaient plus que trois au moment de l'enquête. Parallèlement, trois d'entre eux ne disposaient pas d'une page Facebook dédié au musée. Il n'en restait plus qu'un au moment de l'enquête.

<sup>140</sup> Voir la typologie des offres virtuelles chapitre 3, B, 2.

<sup>141</sup> Pour les graphiques d'ensemble, voir chapitre 3, section B, 3.

Toutes ces indications nous amènent à penser que nombre de ces propositions abandonnées sont bel et bien des posts ou vidéos sériels sur les réseaux sociaux dont l'archivages et la réexploitation importe peu aux musées. Pour ces musées, la crise semble avoir révélé leur incapacité à produire des offres virtuelles pérennes. Il s'agissait probablement davantage de maintenir le lien avec les publics. Pour eux, la crise a clairement conduit à accélérer le développement de moyens de communication numérique.

### *Garder*

L'écrasante majorité des nouvelles offres produites durant la crise et conservées par la suite sont des offres de médiation indirectes hébergées par le numérique. Si quelques-unes d'entre-elles sont hébergées par les réseaux sociaux (Facebook ou YouTube), on les trouve essentiellement archivées et accessibles sur les sites internet des musées.

Il s'agit en premier lieu de vidéos pédagogiques relatives à des objets des collections et des expositions ou bien aux coulisses et métiers du musées. Viennent ensuite des visites guidées filmées et quelques visites virtuelles. On trouve enfin deux mallettes pédagogiques transposées en contenus numériques et quelques podcasts qui, comme les vidéos, relèvent des collections ou des coulisses des musées.

Dans la réalité, les visites guidées virtuelles présentent une grande diversité de niveaux de technicité, de degré d'immersion, etc. Cependant, elles ont souvent été réalisées par des professionnels. Elles constituent donc des investissements pour les musées.

*Figure 11: Visite virtuelle immersive de l'exposition temporaire du musée des Sapeurs-Pompiers de Lyon*

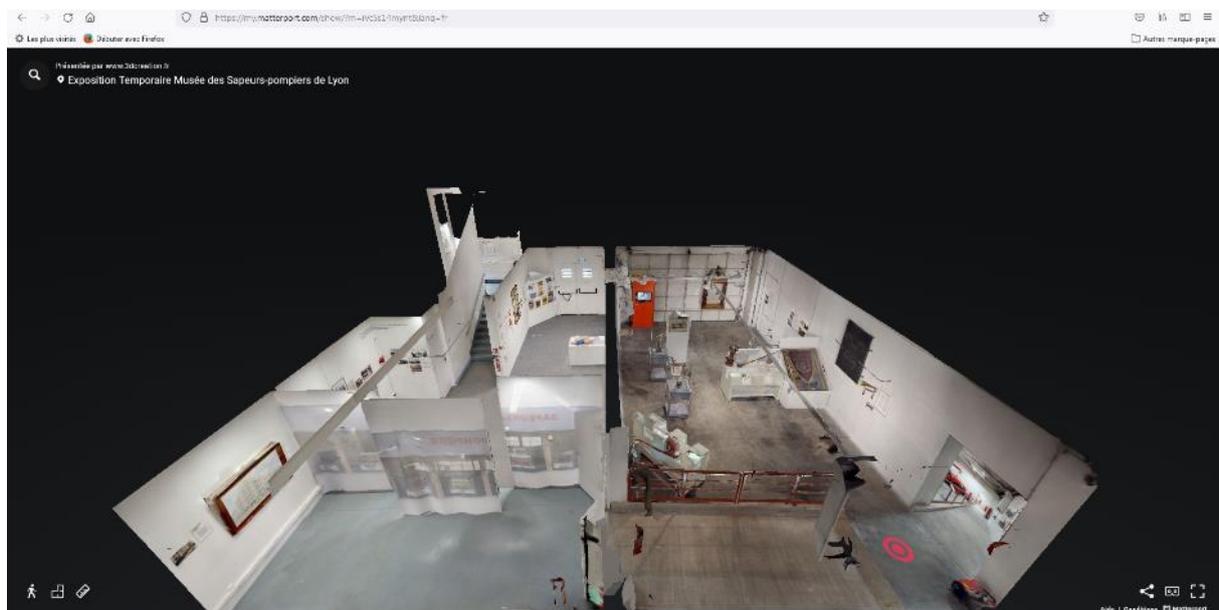
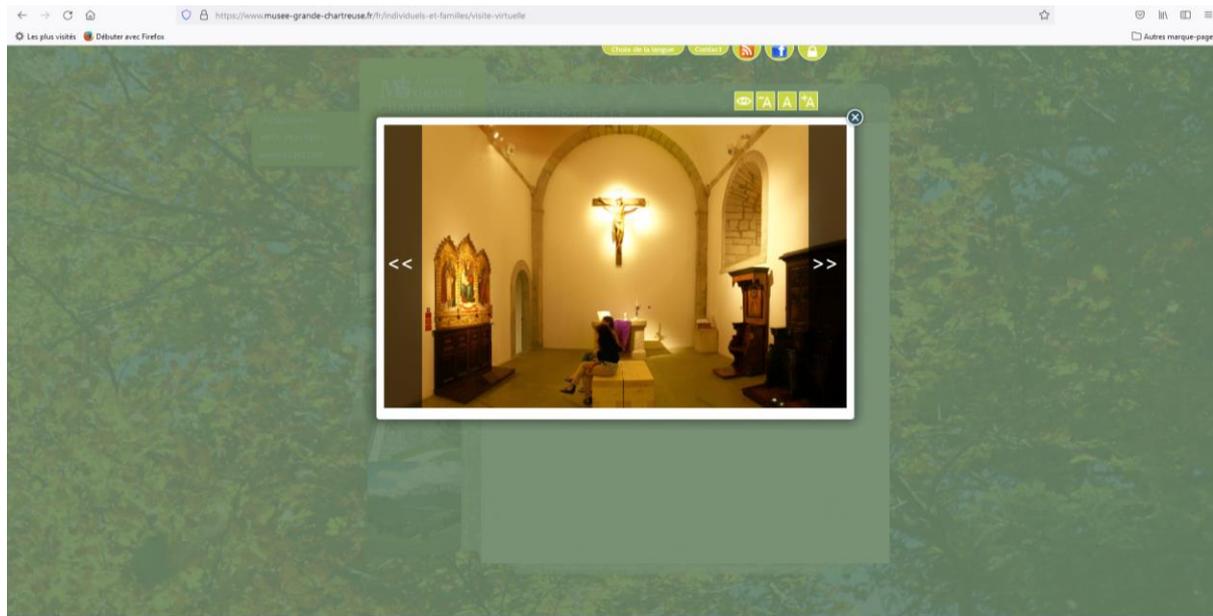


Figure 12: Visite virtuelle du musée de la Grande Chartreuse



Pour les autres offres, il est encore très difficile aujourd'hui de déterminer avec certitude quelles offres seront bel et bien archivées et accessibles aux publics dans le long terme : un tri est encore en train de s'opérer sur des critères relevant de la qualité éditoriale des réalisations :

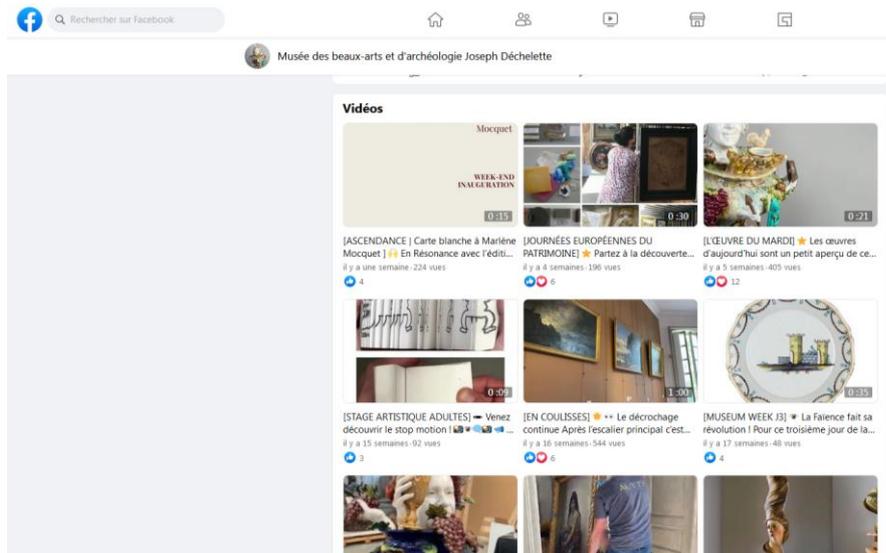
*« Aujourd'hui les choses sont telles qu'il faut avoir des belles images, des beaux textes, etc. Là, tout était un peu fait avec les moyens du bord et ça peut créer aussi une disparité entre certaines institutions, qui peut être aussi un aspect négatif du numérique. Si on n'a pas en interne des gens qui sont formés ça peut vite être un inconvénient. »*

L'archivage de ces contenus est primordial car les « garder » ne sert à rien s'ils ne sont pas accessibles aux publics comme outils de médiation, ou bien aux professionnels comme ressources de conception de nouvelles offres. Or, de très nombreuses possibilités semblent exister pour archiver ces contenus, qui ne présentent pas toutes les mêmes avantages ou inconvénients. Une analyse plus poussée reste à faire...

Pour comprendre la complexité des enjeux soulevés par cette question de l'archivage, on peut s'appuyer sur deux exemples : celui des différentes vidéos produites par le musée Joseph Déchelette et celui de la visite virtuelle produite par Lugdunum – Musée et théâtres romains.

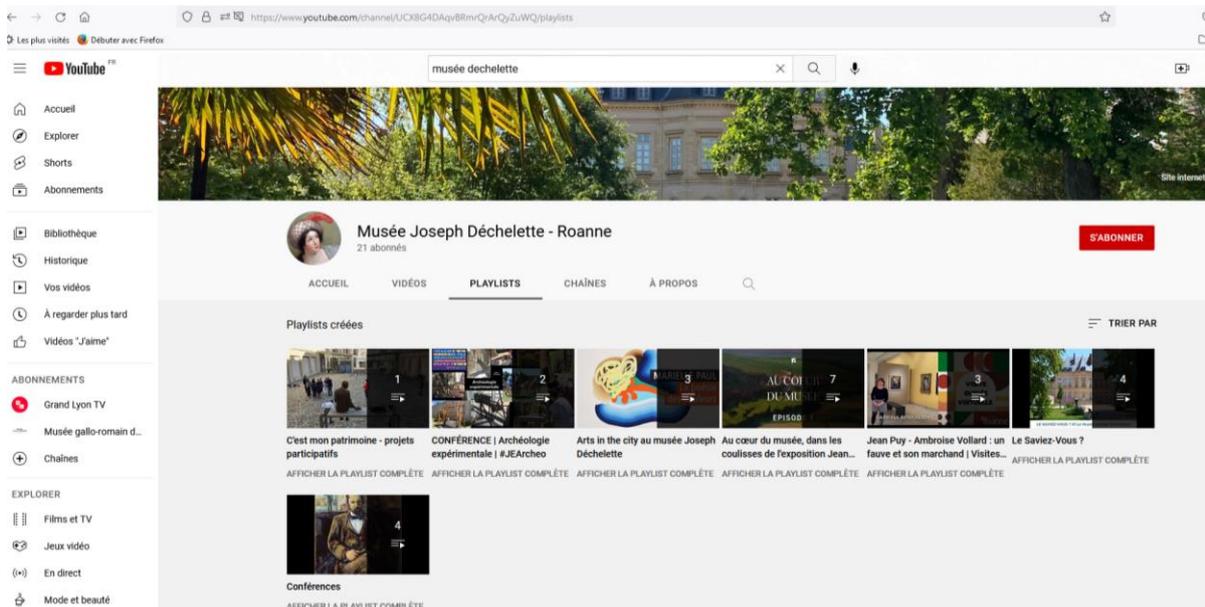
Le musée Joseph Déchelette a fait le choix de poster des vidéos à la fois sur Facebook et sur YouTube. Sur Facebook, elles sont en lien avec l'actualité du musée. Une série met aussi en valeur, chaque mardi, un objet des collections, « l'œuvre du mardi ». Les vidéos sont classées par ordre chronologique et, du coup, difficilement accessibles car il faut vraiment les chercher et, donc, savoir qu'elles existent et à quelle date elles ont été postées. Pour les publics, ces vidéos ne peuvent constituer une ressource pérenne. Pour les professionnels du musée non plus, à moins que certaines vidéos ne soient conservées ailleurs...

Tableau 3: La liste des vidéos postées sur la page Facebook du musée Joseph Déchelette, par ordre chronologique



Sur YouTube, elles sont vouées à valoriser la programmation culturelle (conférences, expositions temporaires) et les actions culturelles du musée (projets participatifs) en les rendant indéfiniment accessibles tout en en gardant la trace. D'autres vidéos sérielles constituent de véritables outils de médiations sur les collections permanentes du musée (Le saviez-vous ?). Toutes ces vidéos sont archivées en « playlists » thématiques.

Tableau 4: La liste des vidéos postées sur la chaîne YouTube du musée Joseph Déchelette, classées par playlists



L'exemple de la visite virtuelle de l'exposition *Une salade Caesar* proposée par Lugdunum est tout différent. Dans ce cas, c'est la rubrique « Expositions » du site internet du musée qui sert de dossier pour l'archive numérique. En déroulant le fil temporel de cette rubrique, on arrive aux expositions passées et à l'exposition recherchée. Le site permet de cliquer sur chacun des titres d'exposition pour dérouler des informations supplémentaires. Dans le cas d'*Une salade Caesar*, un lien vers la visite virtuelle est alors proposé.

# [Exposition itinérante] Une salade, César ? La cuisine romaine de la taverne au banquet



EXPOSITION

Du 05 sept. au 15 oct. 2022

Public : Tout public



Que vais-je manger aujourd'hui ? Quel régime pour un corps d'athlète ? Que faire des restes ? 2 000 ans avant nous, ces questions rythment déjà le quotidien des habitants de Lugdunum (Lyon). Venez tout découvrir dans un parcours pédagogique et ludique !

## > L'exposition itinérante

Ce module d'exposition reprend les thématiques de l'exposition temporaire « Une Salade, César ? La cuisine romaine de la taverne au banquet ».

Cette exposition itinérante circule via le réseau des bibliothèques municipales soutenues par la [Métropole de Lyon](#).

## > Les étapes de l'exposition itinérante

- Du 5 septembre au 15 octobre 2022 : [Maison du livre de l'image et du son de Villeurbanne](#) dans le cadre de "Villeurbanne 2022, capitale française de la culture"
- Du 25 janvier au 19 février 2022 : [Médiathèque de Meyzieu](#) [expo terminée]
- Du 11 octobre au 13 novembre 2021 : [Médiathèque d'Écully](#) [expo terminée]

## > La visite virtuelle de l'exposition temporaire

Lugdunum vous propose une visite privée, l'exposition comme si vous y étiez

La visite virtuelle s'articule autour d'un plan de maison dont les pièces phares ont été reconstituées.

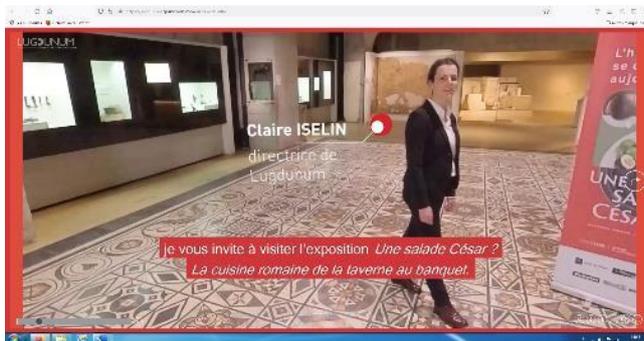
Plusieurs points d'intérêts vous permettront de savoir comment étaient conservés les aliments, quels étaient les mets raffinés, quel type de viande était consommé ou encore quelle était la place du vin !

Des contenus multimédias pédagogiques et ludiques pour percer les mystères de l'alimentation des Romains.

Installez-vous confortablement et suivez le guide ! [Voir la visite virtuelle](#)

— Informations pratiques

Ce lien nous amène directement dans un espace virtuel porté par la métropole du Grand Lyon. La visite commence par une capsule vidéo de présentation filmée.



Puis on clique sur une flèche qui nous amène à une carte interactive où l'on va pouvoir choisir son itinéraire de visite. Tout fonctionne très bien sauf l'espace de jeux interactifs.



Lorsque l'on se rend dans cet espace jeux, on constate que tous les jeux sont désactivés... S'agit-il d'un problème technique ? Est-ce voulu pour limiter le volume des données stockées ?

## Refaire

Lorsque la question n'est pas seulement de garder mais aussi de refaire, ce sont les critères économiques et les compétences nécessaires qui sont mobilisés. Bien sûr, on peut prédire que certaines habitudes simples et non onéreuses seront facilement pérennisées :

*« Je pense que ce qui va se pérenniser, c'est effectivement quand même une mise en ligne plus systématique de la communication et des actions de médiation. Et les médiatrices maintenant travaillent de manière systématique pour une médiation sur site mais cette médiation sur site a toujours son développement pour devenir une médiation, en tout cas transmise par voie numérique au cas où. Et pour des publics empêchés. »*

Parallèlement, les compétences acquises durant la crise seront probablement réactivées lorsqu'elles sont d'un niveau satisfaisant :

*« Cette expérience a permis à la chargée de projet et de communication de se lancer dans la vidéo et c'est un support qu'on continue. Donc elle s'est formée sur le tas, toute seule au tournage, au montage, elle a écrit les contenus et c'est positif parce que c'est une mission sur laquelle cette personne s'est déployée, qui a vraiment trouvé confiance et qui a vraiment trouvé du plaisir à réaliser ça. Et c'est quelque chose qu'on a poursuivi par la suite. »*

Surtout si elles se sont accompagnées de la mise en place de process de travail réussis appuyés au moins partiellement sur des ressources déjà existantes au sein du musée :

*« Elle est venue quand le musée était fermé. Elle a fait des photos. Elle s'est basée sur un fond photos qu'on avait aussi. Elle a repris des photos. Nous on a des outils internes donc voilà. Mais après, effectivement, elle a fait du montage chez elle, sur ses propres outils, parce que du coup, on n'était pas équipés pour enregistrer sa voix off, etc., et pour donner à voir ces visites virtuelles. Mais ça, c'était une réussite, je veux dire. »*

Le musée Joseph Déchelette a ainsi décidé de pérenniser sa production de vidéos pour les réseaux sociaux, avec des vidéos de courtes durées s'inscrivant dans des process de posts sériels aux contenus différenciés sur Facebook et sur YouTube.

Par contre, si les musées ne parviennent pas à débloquer des budgets pour acquérir du matériel, les compétences acquises dans l'audiovisuel pourront s'étioler :

*« Les médiateurs ont tout fait avec leur matériel perso quoi, que ça soit des téléphones portables pour se filmer, se prendre en photo, des logiciels de montages vidéo, ils ont tous bidouillé, c'était vraiment la débrouille quoi. On avait zéro matériel au musée et on a toujours zéro d'ailleurs, parce que dans ce qu'on peut capitaliser... On a essayé tout de suite après de dire ben ça a marché, tout le monde a aimé, on voudrait poursuivre, garder les bonnes choses, mais on rame toujours autant et on est toujours sur du matériel personnel parce qu'on n'a toujours pas réussi à débloquer les budgets du matériel pro. »*

Concrètement, notre recherche des offres virtuelles développées durant la crise nous laisse penser que très peu d'entre elles (celles en orange dans le tableau) seront effectivement « refaites ». Les offres destinées à être gardées, réexploitées et refaites régulièrement dans le cadre d'un process sériel tel une ligne éditoriale (réactivation d'une partie du travail de conception de l'offre de médiation), sont évidemment ultra minoritaires et, pour ce qui est des visites guidées filmées ou des visites virtuelles, le fait de musées aux moyens humains et financiers conséquents.



# CONCLUSION

## A. QUEL ROLE SOCIAL POUR LE MUSEE ?

Si l'étude ne peut prétendre à elle seule répondre à cette question, elle a cependant montré que la longue fermeture des musées aux publics a questionné l'enjeu politique premier du musée républicain : celui de constituer un espace *public*, corollaire de l'existence d'un espace démocratique.

En proposant de concilier sur un même « spectre de la médiation » dans un musée républicain l'ensemble des postures de médiation possibles et effectivement observées durant l'enquête, nous espérons fournir aux professionnels un cadre consensuel de réflexion suffisamment solide pour les accompagner dans leurs réflexions.

En effet ces postures de médiation structurent, au sein de cet espace public qu'est le musée, l'articulation entre le principe républicain et l'expression démocratique. Elles déterminent les rapports de forces entre eux. Plusieurs postures cohabitent souvent au sein d'une même institution ou d'une même personne, selon les projets par exemple. Cependant, les directeurs d'établissements sont en mesure d'impulser une orientation dominante en fonction de leur personnalité et de leurs convictions pour mettre leurs musées au diapason de la société démocratique actuelle. Ils peuvent aussi choisir de rendre compte des contradictions qui la traversent de manière réflexive, pourquoi pas ?

## B. PERTINENCE DE LA TYPOLOGIE DES MUSEES

La confrontation des trois groupes de la typologie des musées aux données quantitatives issues du questionnaire a révélé sa pertinence pour rendre compte des évolutions quantitatives des musées en matière de mise en place du télétravail, de développement et de pérennisation de nouvelles offres virtuelles ou hors les murs, d'investissement des réseaux sociaux. Ainsi, les musées du groupe 1 « sans avantages comparatifs » sont moins concernés que les autres par la mise en place du télétravail et ont moins développé que les autres de nouvelles offres, qu'elles soient virtuelles ou hors les murs. Par contre, ce sont essentiellement eux qui ont porté la croissance des comptes Facebook ou Instagram dédiés aux musées durant la crise.

A l'inverse, cette typologie des musées s'est révélée plutôt inadaptée pour comprendre la manière dont les professionnels ont, chacun individuellement, vécu la crise. Même si quelques-uns des facteurs de la typologie ont pu jouer, par exemple le soutien politique des tutelles, c'est ici davantage la posture personnelle des agents sur le « spectre de la médiation » dans un musée républicain, ainsi que de nombreuses dimensions de leur contexte personnel (situation familiale, aisance avec le numérique, nature des missions) qui apparaissent déterminantes.

## C. CAPITALISATION DES NOUVELLES OFFRES VIRTUELLES ET HORS LES MURS

La nouvelle grille d'analyse des offres de médiation proposée dans le chapitre 3 et complétée au chapitre 5 constitue peut-être l'apport essentiel de cette étude. Cette grille d'analyse, articulée à une meilleure compréhension des écosystèmes numériques mis en œuvre par les musées, devrait permettre aux professionnels d'élaborer plus clairement leurs stratégies en matière de développement de nouvelles offres virtuelles ou hors les murs et de positionnement sur internet.

Le développement inédit des offres virtuelles par les musées a révélé l'insuffisance des distinctions classiques entre conception et réalisation de la médiation et entre médiation directe et indirecte pour

caractériser ces nouvelles offres. Interrogeant ces frontières que l'on croyaient acquises, bousculant jusqu'à la notion de hors les murs, il nous a amené 1) à repenser les notions de conception et de réalisation en tenant compte des nouvelles compétences et/ou collaborations avec les professionnels des techniques numériques et audiovisuelles ; 2) à prendre en considération l'architecture de contenu des offres proposées, notamment pour rendre compte des nouvelles potentialités discursives offertes par les outils numériques ; 3) à dérouler l'éventail des possibles ouvert par les outils numériques entre le continuum espace-temps caractérisant la médiation directe et la discontinuité de l'espace et du temps caractérisant une médiation hors les murs avec outils autonomes, sans médiation humaine en présentiel ; 4) à prendre également en compte le degré de pérennisation des offres numériques et les publics qu'elles ciblent – ou pas.

Quelques traits saillants sont apparus à l'analyse des offres développées pendant la crise et pérennisées par la suite. Concernant les offres hors les murs « classiques », plus du quart des musées ayant développé ces nouvelles offres les ont « totalement » gardées par la suite. Les offres payantes adressées aux publics scolaires, essentiellement du premier degré, avec animation en présentiel par des professionnels de la médiation constituent une bonne moitié des offres pérennisées et la totalité des offres pérennisées payantes. Ce sont surtout des « ateliers pédagogiques ». Quant aux offres pérennisées gratuites, on y trouve presque exclusivement des expositions mobiles avec outils de médiation autonomes ou une médiation humaine en présentiel limitée dans le temps. Enfin, les seules offres s'inscrivant dans un processus sériel nécessitant une réactivation du travail de conception sont des expositions mobiles et sont le fait de musées portées par des tutelles puissantes. Des résultats prévisibles, en somme, car directement déterminés par la viabilité économique des offres.

Les choses sont un peu différentes pour les offres virtuelles dont bon nombre ont été abandonnées. Moins de 10% des musées ayant développé une nouvelle offre déclarent l'avoir « totalement » gardée par la suite. En fait, les offres abandonnées sont tous ces posts sériels sur les réseaux sociaux dont la qualité éditoriale n'était pas suffisante pour justifier leur archivage. La très grande majorité des offres conservées sont à l'inverse des vidéos pédagogiques ou des visites guidées filmées ou virtuelles ayant nécessité un véritable investissement financier ou en temps aux équipes. Leur pérennisation relève d'un simple archivage mais cet archivage permettra leur accessibilité aux publics ou bien leur réutilisation ultérieure, en tant qu'outils ou supports de médiation. Parallèlement, les offres sérielles développées durant la crise s'appuyant sur une réactivation récurrente du travail de conception (visite virtuelle ou podcast pour chaque exposition temporaire) sont ultra minoritaires et ne sont le fait, tout comme pour les offres hors les murs, que de musées portés par des tutelles puissantes. Enfin, les offres exploitant véritablement les potentialités discursives des outils numériques sont également très minoritaires et le fait de musées aux tutelles puissantes. L'écrasante majorité des offres développées et conservées présentent des architectures de contenu demeurant propres aux offres de médiation directes et indirectes classiques. De ce point de vue, nous sommes donc encore très loin de « l'ère numérique ».

## BIBLIOGRAPHIE

### *Ouvrages, rapports*

Jamila Al Khatib (CNAM), Audrey Doyen et Cindy Lebat (Métis) et Noémie Lozac-h-Vilain (Ecole de la Médiation), « Conséquences du confinement sur les pratiques et représentations professionnelles des médiateurs.trices », 21 avril 2021.

Michel Allard, « Le partenariat école-musée : quelques pistes de réflexion », dans *Aster*, 29, 1999.

Agence hREF, « La durée de vie des contenus sur les réseaux sociaux : un paramètre déterminant » (<https://www.href.fr/quelle-est-la-duree-de-vie-des-contenus-sur-les-reseaux-sociaux-et-comment-laugmenter>).

Yves Jauneau, « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé », Insee Focus, 9 mars 2022 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6209490>)

Anne Jonchery, Philippe Lombardo, « Pratiques culturelles ne temps de confinement », Ministère de la Culture, Culture Etudes, 2020/6.

Florence Andreacola, Eric SanJuan et Jean Guibal, « Connaître ses visiteurs en ligne : quels outils, quelles méthodes? », dans *La Lettre de l'OCIM*, 172, 2017 (<http://journals.openedition.org/ocim/1823>).

Florence Andreacola, « Musée et numérique, enjeux et mutations », dans *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2014/5 (<http://rfsic.revues.org/1056>).

Julien Bordier, « Le musée national entre principe républicain et question démocratique », Thèse de Doctorat sous la direction de Patrick Cingolani, Sociologie, Université Paris X, 2012.

Marie Boutaud (DRJS Ile-de-France), Nicole Cantagrel (DRAC Ile-de-France), Isabelle Condemine, Denis Robert (Caisse des dépôts et consignations - mission mécénat) et Marie-Pierre Nédélec (Préfecture de Paris), *Médiation culturelle, un lexique*, mars 2003, Imprimerie de la Caisse des Dépôts et Consignation (file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/complet.pdf).

Bruno Brulon Soares, « L'invention et la réinvention de la Nouvelle Muséologie », *ICOFOM Study Series*, 43a, 2015.

Mélanie Chassard, Stéphane Vigneau, « En 2020, des séjours touristiques principalement chez des proches ou en résidence secondaire », dans *Insee Première* n°1893, 15/02/2022.

Serge Chaumier, François Mairesse, *La médiation culturelle*, Paris, Armand Colin, Coll. « U Sciences Humaines & sociales », 2013.

Serge Chaumier, « Conceptions opposées du rôle des musées », dans *Lettre de l'OCIM* n°186.

CIPAC, « Les répercussions du Covid 19 sur le secteur des arts visuels », 17 mars -15 avril 2020.

Juliette Dalbavie, « La table interactive du musée d'Histoire Naturelle de Lille », dans *La Lettre de l'OCIM*, 152, 2014. (<http://journals.openedition.org/ocim/1339>).

Bernard Deloche et Jean-Michel Leniaud, *La culture des sans-culottes*, Paris-Montpellier, éd. de Paris / Presses du Languedoc, 1989.

Jean-Louis Déotte, *Oubliez ! Les ruines, l'Europe, le Musée*, 1994, Paris, L'Harmattan.

Jean-Louis Déotte, *Le musée, l'origine de l'esthétique*, Paris, L'Harmattan, 1993.

Souad Djelassi, Nawel Ayadi, « Comment le confinement bouleverse-t-il notre rapport au temps ? », *The Conversation*, 10 mai 2020.

Tiphaine Do, Mikael Beatriz, Marilyne Bèque, Thomas Coutrot, Marion Duval, Louis Erb, Ceren Inan, Élodie Rosankis (Dares), « Les conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail selon les métiers », Insee références, 30 juin 2022 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6453764?sommaire=6453776>).

Olivier Donnat, *Les Pratiques culturelles des français à l'ère du numérique*, enquête 2008, Ministère de la culture et de la communication, La Découverte, 2009.

Audrey Doyen et Cindy Lebat pour Mêtis, « L'usage du numérique dans les pratiques de médiation culturelle », bibliographie commentée réalisée pour le compte de l'École de médiation, printemps 2019.

Jacqueline Eidelman (dir.), « Inventer des musées pour demain, Rapport de la mission Musées du XXI<sup>e</sup> siècle », La Documentation française, 2017.

Cécile Gardiès et Isabelle Fabre, « Le périmètre de la médiation numérique documentaire », in Xavier Galaup (dir.), *Développer la médiation documentaire numérique*, 2012 (<http://mediationdoc.enssib.fr/lire-en-ligne/sommaire/i-le-perimetre-de-la-mediation-numeriquedocumentaire/definition-et-jeux-de-la-mediation-numerique-do-2>).

Erving Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 1 : *La présentation de soi*, Paris, Minuit, 1973, trad. d'A. Accardo.

Owen Harrison, *Pratique du forum ouvert. Un outil pour faciliter l'intelligence collective*, Dunod, 2020.

Jürgen Habermas, *L'espace public*, 1992, Paris, Payot.

Marx Horheimer et Theodor Adorno, *La dialectique de la raison*, Paris, Gallimard, 1974.

Odile Join Lambert, « L'ouverture aux publics des musées (1959-1981) : missions et statut des conservateurs en question », Dans *Le Mouvement Social* 2006/3.

Paul Marty, Boyd Rayward et Michael Twidale, « Museum informatics », dans *Annual Review of Information Science and Technology*, n° 37, 2010 ([https://marty.cci.fsu.edu/preprints/marty\\_elis2010.pdf](https://marty.cci.fsu.edu/preprints/marty_elis2010.pdf)).

Ministère de la Culture, DEPS, « Analyse de l'impact de la crise du COVID 19 sur les secteurs culturels », 28 mai 2020.

Ministère de la Culture, Mission de la politique documentaire, « Fréquentation des musées et monuments depuis la crise sanitaire », janvier 2022.

Jorg Müller, Amandine Schreiber, « Les sorties culturelles des français après deux années de COVID », Ministère de la Culture, collection Culture-Etudes, juin 2022.

Dominique Poulot, *Une histoire des musées de France*, Paris, La Découverte, 2008.

Jacques Rancière, *La haine de la démocratie*, La fabrique, 2005.

Juliette Rolland, « Les musées de France et leurs publics en Auvergne Rhône Alpes », rapport d'étude pour la DRAC Auvergne Rhône Alpes, mai 2020 (<https://www.culture.gouv.fr/Media/Regions/Drac-Auvergne-Rhone-Alpes/Files/service-musee/Les-musees-de-France-et-leurs-publics-en-Auvergne-Rhone-Alpes-rapport-d-etude>). Ou bien, du même auteur, le KIT d'accompagnement des musées. Construire une politique des publics (<file:///C:/Users/utilisateur/Desktop/KIT-construire-une-politique-des-publics.pdf>).

Elisa Ullauri-Llore, Nicolas Debade, Nicolas Doduik, Sylvia Girel, « Médiation Culturelle, définition et mise en perspective d'un concept fondamental aux mondes de l'art », 2016, hal-01997150v2.

UNESCO, « Les musées dans le monde face à la pandémie de COVID-19 », mai 2020 puis avril 2021.

Stéphane Vial, « La fin des frontières entre le réel et le virtuel. Vers le monisme numérique » (<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01516823/document>).

### Articles de presse

Thomas Corlin, « Médiation : quelle visite virtuelle choisir pour une exposition ? », dans *Culturematin*, 19 mars 2021 (<https://www.culturematin.com/production/diffusion-booking/pratiques/mediation-quelle-visite-virtuelle-choisir-pour-une-exposition.html>.)

Sarah Hugounenq, « Réouverture des musées : l'interminable exception française », *Le Quotidien de l'Art*, 20 avril 2021.

Anne Sophie Lesage Münch, « Covid-19 : pas de réouverture des musées avant le mois de février », *Connaissance des Arts*, 7 janvier 2021.

David Rich, « Quand la vaccination vire au conflit familial », *France24.fr*, 22 juillet 2021, <https://www.france24.com/fr/france/20210722-covid-19-quand-la-vaccination-vire-au-conflit-familial>

Didier Rykner, « Quand le Louvre s'associe à Alibaba », *La Tribune de l'art*, 25 janvier 2021.

<https://met.grandlyon.com/musee-des-confluences-des-visites-en-immersion-totale/>

Tribune, « Les musées sont sans doute les lieux où les interactions humaines et le risques de contamination sont les moins avérés » ([https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/01/31/les-musees-sont-sans-doute-les-lieux-ou-les-interactions-humaines-et-les-risques-de-contamination-sont-les-moins-averes\\_6068257\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/01/31/les-musees-sont-sans-doute-les-lieux-ou-les-interactions-humaines-et-les-risques-de-contamination-sont-les-moins-averes_6068257_3232.html).)

<https://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiqués-de-presse/Attribution-du-label-Le-musée-sort-de-ses-murs>

<https://www.leptidigital.fr/reseaux-sociaux/liste-reseaux-sociaux-14846/>

## RAPPORTS D'ETUDE DU MEME AUTEUR

« La Plastics Vallée, de 1920 à aujourd'hui », rapport pour le musée du Peigne et de la Plasturgie d'Oyonnax, 2021 (144 p.).

« Les musées de France et leurs publics », rapport pour la DRAC Auvergne Rhône -Alpes, 2020 (357 p.).

« Les collégiens et le patrimoine bâti grenoblois », rapport pour le service Ville d'Art et d'Histoire, Ville de Grenoble (en collaboration avec Christelle Gaïdatzis), 2020 (84 p.).

« La cuivrierie de Cerdon », rapport pour le conseil départemental de l'Ain, 2019 (117 p.).

« Le patrimoine industriel d'Oyonnax », rapport pour le musée du Peigne et de la Plasturgie d'Oyonnax, 2018 (96 p.), complété par « Les ressources archivistiques locales. Etat des lieux ».

« La construction de l'intercommunalité annemassienne », rapport pour la Communauté d'agglomération Annemasse-les-Voirons (en collaboration avec Agnès Bergeret), 2017 (776 p. en 3 tomes).

« Le cycle à Saint-Etienne, un siècle de savoir-faire. Etude des publics de l'expositions », rapport pour le musée d'Art et d'Industrie de Saint-Etienne, Ville de Saint-Etienne, 2015 (53p.).

« Usages et représentations des émaux bressans d'hier à aujourd'hui », rapport pour la Direction des musées départementaux de l'Ain, 2015 (282 p.).

« L'évolution des techniques thermales aux Thermes nationaux d'Aix-les-Bains, 1783-2013 », rapport pour la Société d'Art et d'Histoire d'Aix-les-Bains, 2013 (290 p.).



# ANNEXES

1. ANNEXE N°1 : CALENDRIER DETAILLE DE L'ENQUETE
2. ANNEXES N°2 : COMPTES-RENDUS DES ATELIERS COLLABORATIFS 1 ET 2
3. ANNEXE N°3 : QUESTIONNAIRE
4. ANNEXE N°4 : LISTE DES 30 RESEAUX SOCIAUX LES PLUS UTILISES DANS LE MONDE EN 2022
5. ANNEXE N°5 : LISTE DES MUSEES DONT LES NIVEAUX DE FREQUENTATION D'AOUT 2020 SONT SUPERIEURS OU EGAUX A CEUX DE 2019
6. ANNEXE N°6 : REVUE DE PRESSE