



Conséquences du confinement sur les pratiques et représentations professionnelles des médiateur.trice.s

Anne Jorro, Jamila Al Khatib, Audrey Doyen, Cindy Lebat, Noémie Lozac'h-Vilain

► To cite this version:

Anne Jorro, Jamila Al Khatib, Audrey Doyen, Cindy Lebat, Noémie Lozac'h-Vilain. Conséquences du confinement sur les pratiques et représentations professionnelles des médiateur.trice.s. [Rapport de recherche] Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam); Laboratoire Formation et apprentissages professionnels; Association Métis; École de la médiation. 2021. hal-03765687

HAL Id: hal-03765687

<https://hal.science/hal-03765687>

Submitted on 14 Oct 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Rapport de recherche

Conséquences du confinement sur les pratiques et représentations professionnelles des médiateur.trice.s

Cnam – Laboratoire Formation et apprentissages professionnels :

Supervision scientifique : Anne Jorro

Conduite de l'enquête : Jamila Al-Khatib

Association Mêtis :

Conduite de l'enquête et supervision scientifique : Audrey Doyen et Cindy Lebat

École de la médiation :

Suivi : Noémie Lozac'h-Vilain

13 avril 2021

Table des matières

Introduction	3
1. Problématique.....	4
2 -Méthodologie de la recherche.....	6
3. Parcours professionnel des chefs de service.....	8
3.1. Parcours personnel	8
a. Formations initiale et continue	8
b. Ancienneté dans le métier de la médiation.....	10
3.2. Position dans la structure culturelle	12
a. Statut des chefs de service de médiation.....	12
b. Statut de l'équipe des médiateurs	13
c. Positionnement dans la structure culturelle	14
4. Le confinement et la médiation humaine	16
4.1. Départ en confinement	16
4.2. Le lien avec l'équipe des médiateurs	18
a. Cas d'une équipe non pérenne (médiateurs vacataires et associations).....	18
b. Cas d'une équipe pérenne (médiateurs contractuels ou fonctionnaires).....	19
4.3. Lien avec les partenaires extérieurs.....	22
4.4. Synthèse	23
5. Bilan du confinement	25
5.1. De nouveaux enjeux pour la médiation culturelle « humaine »	25
a. Tester de nouveaux types d'activités culturelles	26
b. Réutiliser les ressources pédagogiques produites durant le confinement	27
c. Les nouveaux enjeux pour le métier de médiateur culturel.....	29
5.2. De la compétence à la reconnaissance	37
5.3. Les enjeux administratifs, ressources humaines et managériaux	38
a. De nouveaux outils pour de nouvelles modalités de gestions de projets ?	40
b. Le confinement comme laboratoire « Ressources humaines » : tester, réajuster, bloquer	43
c. Valoriser les compétences des médiateurs	43
Conclusion	45
Références citées	47
Annexes.....	49

Introduction

Au printemps 2020, la crise sanitaire due à la pandémie de la CoVid-19 a entraîné en France la fermeture rapide et plus ou moins soudaine des lieux publics et, par conséquent, des musées et institutions culturelles. Cette situation a fortement touché les activités de médiation culturelle.

Le laboratoire FoAP du Cnam, l'École de Médiation et l'association Mêtis ont souhaité comprendre comment cette situation impactait le métier de médiateur et ont, à cet effet, lancé entre le printemps et l'automne 2020, une enquête par questionnaire et par entretien.

Cette enquête avait pour objectif de comprendre **comment le métier de médiateur.trice a été vécu et exercé pendant la période de confinement du printemps 2020, mais aussi quels ont été les impacts de ce premier confinement sur les activités du médiateur.trice, notamment dans un contexte de fortes utilisations et injonctions aux outils numériques.**

Ce rapport de recherche présente dans un premier temps la problématique théorique et les conditions du déroulement de la recherche. Il restitue les analyses conduites à partir des recueils de données constitués à partir de sept entretiens de professionnels de la médiation. En conclusion, nous montrons d'une part l'importance de la crise sanitaire sur les pratiques et d'autre part l'agilité des médiateurs à y apporter des solutions rapidement.

1. Problématique

Durant la période du confinement, le métier du médiateur culturel a été requestionné par les professionnels eux-mêmes mais également par les chefs de service de la médiation. Les conditions d'exercice du métier ayant totalement changé, le rapport à la professionnalité de ces acteurs est devenu une question de recherche.

Dans l'exercice habituel de leur métier, le médiateur est une personne clef pour transmettre, au visiteur, un contenu scientifique sur une œuvre exposée (Caune 1999, Chaumier et Mairesse 2016). Cette activité de médiation se déroule dans une salle d'exposition d'un musée, d'un centre de diffusion de culture scientifique, technique et industriel (CCSTI) ou d'un écomusée.

Pour atteindre cet objectif (transmettre un savoir de façon efficiente), les médiateurs placent souvent le visiteur dans une démarche active. En effet, Guichard et Martinand (2000) montrent que le visiteur devrait être placé dans une dynamique active de découverte d'un média, que ce soit un dispositif numérique, mais également une salle d'exposition. En effet, comme le visiteur arrive dans un musée avec une certaine connaissance et expérience personnelles, il ne pourrait acquérir un savoir supplémentaire que si le dispositif de médiation répond à ses attentes (Falk et Dierking, 2002). Ce qui sous-entend que l'activité de médiation en présentiel est ajustée au fur et à mesure par le médiateur en fonction des feedbacks des visiteurs, en s'appuyant sur son savoir-faire et savoir-être très spécifiques. Qu'en est-il des activités de médiation diffusées sur support numérique ? Comment les médiateurs pensent-ils les réajuster simultanément, alors qu'ils n'ont pas encore eu le temps d'acquérir les savoir-être et faire nécessaires ?

Dans plusieurs recherches, le médiateur a été observé comme un professionnel qui tente de rendre le visiteur actif, en utilisant plusieurs modes de communication, qui passent simultanément par le discours et le corps. La dimension discursive complétant l'engagement corporel du médiateur. En étudiant des séquences de médiation, Jorro (2018) montre que le médiateur mobilise des gestes professionnels précis pour transmettre un savoir. Le geste professionnel est défini comme étant un mouvement du corps adressé au public et au médiateur lui-même, porteur d'un message. Ainsi, le médiateur rend son geste visible au moment opportun pour cibler un élément de savoir. Le geste est aussi mobilisé pour inviter le visiteur à participer à l'activité de médiation auprès du médiateur. Enfin, le médiateur structure aussi son espace d'intervention par ses gestes et son corps (Al Khatib, 2019). Comment les médiateurs, placés en confinement, pensent-ils/transposent-ils cette gestuelle lorsque la médiation devient une médiation en distanciel ?

Mais la **transposition** de cette gestuelle aux activités en distanciel interroge également 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. Ces interactions modélisées par Allard et l'équipe du GREM, se basent sur le triangle pédagogique d'Houssaye (1988). 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 (1999). Si ces trois relations coexistent durant une activité de médiation tenue en présentiel, comment peuvent-elles co-exister en distanciel, au travers d'un support numérique ? **Tous ces éléments soulignent la spécificité du métier du médiateur culturel : transmettre un savoir, en ajustant son intervention (discours et corps) dans un cadre évolutif, tout en répondant aux attentes des visiteurs et en réagissant aux contraintes de l'environnement.**

Or à l'issue d'une décision gouvernementale, les salles d'exposition sont fermées et cette rencontre en présentiel n'est plus possible. Les enjeux du métier sont alors revus : les missions sont adaptées par les chefs de service, voire modifiées. Tout se fait dans un délai relativement court, alors que le genre professionnel du métier (Clot, 1999), se construit sur des années de pratique, d'échanges entre les praticiens et de formations dispensées aux futurs médiateurs. Ces modifications nous ont questionnées. Comment les médiateurs et les chefs de service de médiation, ont-ils repensé l'activité professionnelle ? Comment se réalisent l'organisation et l'animation des activités de médiation, alors que le terrain d'exercice des médiateurs (les salles d'exposition) reste inaccessible ? Ces modifications sont-elles accompagnées par la mise en place d'un plan de formation, en vue d'une professionnalisation ?

Ces questions nous ont amenées à nous demander quelles étaient les ressources professionnelles et personnelles mobilisées par les médiateurs et médiatrices et comment la mobilisation de telle ou telle ressource impactait l'identité professionnelle des médiateurs et médiatrices. Un travail de recensement des concepts en lien avec la professionnalisation (Al-Khatib et Lebat, 2020¹) a

¹ Al-Khatib, J. & Lebat, C. (2020). Cadrage bibliographique sur le contexte professionnel des médiateurs culturels. Document interne. Disponible en ligne : <https://www.estim-mediation.fr/ressource/projet-resfar-les-pratiques-professionnelles-des-mediateurs-et-mediatrices-pendant-le-confinement/>.

permis de poser les définitions de certains concepts-clés ainsi que de revenir sur les modélisations du savoir proposées par Chochran-Smith et Lytle (1999) dans le cas de l'enseignant. Il distingue trois types de savoir : le savoir pour la pratique acquis durant la formation initiale, le savoir incorporé dans la pratique s'appuyant sur la réflexion du praticien sur son action et le savoir de la pratique, construit collectivement par l'analyse de la pratique. Ces savoirs sont difficiles à appréhender dans une situation de médiation dite « normale ». Qu'en sera-t'il dans une situation inattendue comme celle de la crise sanitaire ? (Al-Khatib et Lebat, 2020).

A la suite de ce recensement, nous pensons que le numérique peut avoir influencer les activités professionnelles des médiateurs, non seulement du fait de l'arrivée de nouveaux outils, mais aussi par la place grandissante prise par l'injonction au numérique dans les institutions culturelles. Nous avons déjà souligné les limites et risques liés au développement des médiations en ligne (Doyen et Lebat, 2019) : « *Les frontières de l'expertise sont brouillées* (Bertrand, 2013), *ce qui implique une crainte possible de dilution de la crédibilité de l'information* » (Al-Khatib et Lebat, 2020). **Était-ce en lien avec le numérique ? En lien avec la crise ?** La situation de confinement questionne cette modification de ces frontières : a-t-elle donné une opportunité « d'investir » le web, de s'y imposer comme passeurs d'informations crédibles et fiables ?

2 -Méthodologie de la recherche

La démarche qualitative, qui a été utilisée pour cette recherche, est basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de sept professionnels de la médiation culturelle, relevant d'institutions de statut et de nature différente. Ainsi, le choix s'est porté sur un musée d'art, un musée de sciences, un écomusée, deux centres de diffusion de culture scientifique et technique et un monument patrimonial. Malgré les différences de statut et de la nature des savoirs transmis au visiteur, nous supposons que certaines convergences concernant l'analyse du métier du médiateur culturel et scientifique durant la période du confinement existent. Nous avons choisi d'interroger des professionnels, se questionnant sur les nouveaux enjeux de la médiation culturelle humaine. Ainsi ont été interviewés des chefs de service de la médiation et un animateur très investi sur ces questions. Le choix définitif des établissements culturels et plus précisément les personnes à interroger a été décidé de concert avec les trois partenaires de l'étude (l'association Mêtis, l'Ecole de la médiation et le laboratoire FoAP).

Nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs afin que les professionnels interrogés puissent répondre plus ouvertement aux questions, en insistant sur les points qui leur semblent essentiellement. En fonction des points abordés, nous avons ainsi pu creuser certains éléments pour obtenir des compléments d'information intéressants dans le cadre de notre étude. La spécificité « semi-directive » de l'entretien, permettait néanmoins de garder une trame identique lors du recueil des données réalisé par deux chercheuses.

L'entretien était mené suivant une grille présentée en annexe. Il a été conçu en trois parties. La première partie du guide d'entretien permettait de cerner le parcours professionnel (ancienneté, positionnement dans l'organisation de la structure culturelle) et le profil (formation initiale, missions) du chef de service et du médiateur interrogé. Avoir des éléments sur ce parcours nous a permis de comprendre s'il existait une relation entre le profil du chef de service et du médiateur et ses choix professionnels.

La seconde partie interrogeait l'organisation mise en place par les chefs de service pour restructurer les missions de l'équipe de médiation qu'ils gèrent. L'ensemble des chefs interrogés a dû imaginer un nouveau fonctionnement ou l'adapter, afin de mettre en place un management en distanciel. Si ce mode de fonctionnement est nouveau, des besoins de formation pourraient être identifiés et formulés durant l'entretien.

La dernière partie permettait au chef de service et au médiateur interrogé de faire un premier bilan « post-confinement » à deux niveaux. Tout d'abord, au niveau de l'équipe des médiateurs, le chef pouvait évoquer l'état des activités de médiation mises en place durant le confinement, la professionnalisation des médiateurs, la tension entre la médiation humaine et la médiation numérique, les enjeux du métier revus due à la crise sanitaire. Puis, à son propre niveau, la personne interrogée pouvait aborder les aspects suivants : les enjeux managériaux et administratifs, les modalités de gestion de projets culturels, etc.

Les sept entretiens ont été retranscrits, anonymisés et peuvent être consultés en annexe.

L'analyse des entretiens devrait apporter des éléments de réponse aux questions suivantes. Comment les médiateurs et les chefs de service de médiation, repensent-ils le métier de médiateur culturel alors que les salles d'exposition restent inaccessibles ? Nous supposons que les enjeux seront modifiés et pourraient développer de nouvelles compétences chez les professionnels, illustrée par une nouvelle organisation du travail d'équipe. Est-ce que ces modifications sont-elles accompagnées par la mise en place d'un plan de formation, en vue d'une professionnalisation ?

3. Parcours professionnel des chefs de service

Dans la première partie est décrit le parcours professionnel des chefs de service de médiation interrogés dans le cadre de l'enquête. Sont explicités la formation initiale et continue, l'ancienneté dans le domaine de la médiation culturelle, la position hiérarchique dans la structure et le statut de l'équipe des médiateurs supervisés et leurs missions. Ces éléments permettront dans un second temps de mieux décrire le positionnement adopté par chaque chef de service, durant la période du confinement.

3.1. Parcours personnel

a. Formations initiale et continue

L'analyse des formations initiales des chefs de service interrogés montre que toutes les formations universitaires sont en lien avec la discipline scientifique exposée dans l'institution culturelle dans laquelle le chef interrogé exerce. Cette formation est souvent complétée par une seconde, précisément dans le domaine de la médiation culturelle. Les formations initiales (première et seconde) mentionnées dans les entretiens sont indiquées ci-dessous :

- Des BTS de gestion tourisme dont l'un avec une spécialité en animation scientifique et technique, un BAFA, un BAFD, un DEFA et des formations en éducation populaire (association Planète Sciences) ;
- Un DEA d'histoire des sciences et la licence professionnelle de médiation scientifique ;
- Des études en psychologie, un DEUG en anglais avec une réorientation en médiation et un stage d'objecteur ;
- Une formation en lettres modernes (au moins au niveau licence ou maîtrise) pour être professeur avant de se tourner vers la médiation culturelle ;
- Une formation en histoire de l'art suivie d'une thèse en histoire de l'art ;
- Une licence en sciences suivi d'un master professionnel de communication scientifique ;
- Une formation en arts appliquées, une formation pratique et scientifique et un master 2 de recherche en art contemporain.

Un parcours « type » se dégage d'après l'enquête : le chef de service est un acteur professionnel assumant des responsabilités, ayant souvent une double formation universitaire initiale de niveau licence au minimum. En effet, la formation disciplinaire

(première formation) est complétée par une seconde dans le domaine de la médiation culturelle et/ou de la communication.

Les chefs de service interrogés possèdent une base de connaissances culturelles de niveau universitaire. Dans un second temps ont été relevées les motivations à rejoindre le milieu de la médiation. En effet, pour la majorité des professionnels interrogés, il s'agit d'un choix très personnel. Et cet élément pourrait être intéressant pour analyser comment ces acteurs accompagnent le changement de paradigme de la médiation culturelle, en ce temps particulier de confinement.

Parmi les professionnels interrogés, deux ont été enseignants avant de rejoindre l'institution culturelle, et se sentent ainsi particulièrement concernés par la question de la transmission d'un savoir.

« ... l'animation scientifique et technique, pour moi, c'est vraiment une priorité dans ma façon de penser, d'être, partager la culture à tous. »

Un autre professionnel a choisi délibérément de faire son service militaire dans une structure culturelle pour découvrir un métier.

« ... je suis parti sur une sorte d'objecteur de conscience, ce qui m'a poussé à faire la recherche d'une structure associative dans laquelle je pouvais voilà passer ces 20 mois. »

Enfin, un autre professionnel animait déjà des camps de vulgarisation scientifique avant de rejoindre le musée dans lequel il exerce au moment de l'entretien.

« J'ai commencé assez jeune, comme beaucoup de jeunes, pourtant déjà sur la médiation scientifique par le BAFA, le BAFD et puis par le DEFA. »

Étant donné leur parcours professionnel, les chefs de service de médiation interrogés maîtrisent le contenu scientifique des objets exposés et sont sensibilisés à la question de la transmission d'un savoir. Cependant, ils ont fait le choix de faire évoluer leurs missions, dans un souci de développement professionnel. Nous supposons que ces divers savoirs acquis leur permettraient de développer de nouvelles offres de médiation durant cette période de confinement.

Dans la suite de notre analyse, l'ancienneté dans le métier de la médiation a été relevée. En effet, les personnes interrogées sont considérées comme étant des experts dans leur domaine

d'activité. Nous voulions savoir si elles avaient mis à profit leur expérience de médiation antérieure pour revoir l'offre culturelle ou reconsidérer la professionnalité de leurs équipes.

b. Ancienneté dans le métier de la médiation

Les sept chefs de service interrogés ont été désignés en tant que professionnels aguerris dans le domaine de la médiation culturelle. Ce point a constitué un critère de choix de personnes à interroger, repérées comme étant des experts par leur hiérarchie et leurs pairs. Cette reconnaissance professionnelle indique une valorisation de soi par soi, mais également par les autres. Barbier évoque à ce sujet, la notion d'images identitaires, construites avec les interactions avec autrui (1996). Elle peut dépendre aussi bien des compétences acquises par le professionnel que de son ancienneté dans le domaine de pratique professionnelle. Ainsi, les chefs interrogés pourraient prendre en main, le nouveau contexte induit par le confinement, pour innover dans leurs pratiques professionnelles.

L'analyse des entretiens montre que l'ancienneté des professionnels interrogés dans le domaine de la médiation culturelle est de l'ordre de 20-35 ans. Seules deux personnes interviewées n'ont que 6-9 ans d'ancienneté, dont une qui n'assume pas encore de responsabilité vis-à-vis d'une équipe. Les acteurs se trouvent à cheval sur deux phases de leur carrière, telle que définie par Huberman : la fin de la phase d'expérimentation caractérisée par la volonté de changer les choses, de sortir de la routine, d'accroître son effet sur son équipe et la phase de sérénité, de distance affective et de conservatisme (1989).

Ainsi, les professionnels interrogés maîtrisent les techniques de la médiation ou de la communication et ils s'appuient sur des expériences acquises dans ce domaine, menées avant de rejoindre la structure culturelle actuelle, comme l'enseignement, l'animation dans des camps scientifiques, la surveillance et l'aide aux devoirs, le journalisme et la réalisation de documentaires.

« ... j'étais prof de lettres pendant deux ans, au collège et lycée. Avant de me tourner vers la médiation... »

Ces chefs de service de médiation connaissent les réalités du terrain et inscrivent leurs savoir-faire et être dans une évolution dans le temps. En effet, Daguzon et Goigoux indiquent que les compétences s'acquièrent et s'approfondissent au cours d'un processus continu débutant en formation initiale et se poursuivant tout le long de la carrière par l'expérience professionnelle accumulée et par l'apport de la formation continue (2012). Il ne s'agit pas d'accumuler des compétences, mais d'améliorer sa pratique professionnelle. D'ailleurs, dans nos entretiens, trois chefs de service interrogés ont mis à profit leur expérience précédente dans le domaine de la

médiation, pour soit restructurer un service pédagogique déjà mis en place, mais devant être développé et adapté aux besoins actuels de la structure culturelle, soit pour mettre en place un service culturel et faire évoluer leurs missions au sein de la structure.

« ... une nouvelle direction qui m'envoie cette fois-ci plutôt dans le service éducatif et médiation culturelle. J'entrai aussi dans la partie programmation culturelle, donc à travailler aussi avec les services scientifiques pour développer la programmation sur des expos... »

Trois chefs, parmi les sept interrogés, ont commencé leur carrière dans le domaine de la médiation, directement dans la structure dans laquelle ils exercent toujours. Ils y sont entrés avec l'ambition de se placer dans un processus de développement professionnel, faisant ainsi évoluer leurs missions et leurs responsabilités : ils ont débuté comme animateur ou médiateur, pour devenir aujourd'hui responsable de l'équipe de la médiation.

« ... j'ai atterri au Muséum de [...] assez rapidement dans ma carrière et en me disant que je vais essayer de bouger, mais en termes de missions, de fonctions. »

Un professionnel interrogé garde toujours un lien avec la recherche. Ainsi, le terrain nourrit la formation qu'il prodigue et inversement et lui permet d'être à jour des pratiques professionnelles.

« ... Je suis arrivé à [...] en février 2018, en tant que chargé de conception et de coordination des médiations. J'enseigne aussi à l'Université [...], sur les nouveaux médias numériques... Donc j'ai toujours un pied à l'Université et un pied dans les musées... »

Les chefs de service de la médiation interrogés se sont appuyés sur leurs activités de terrain et les compétences professionnelles capitalisées, pour les faire évoluer en fonction des besoins et des injonctions de la structure culturelle dans laquelle ils exercent. La reconnaissance professionnelle dont ils font part, leur sert de levier de développement professionnel (Jorro & De Ketele, 2011). Cette pratique réflexive (Perrenoud, 2001) permet aussi de faire évoluer les activités de médiation humaine, durant le confinement.

Dans le paragraphe suivant, est analysée la position des personnes interrogées dans l'organisation structurelle de l'institution culturelle. Ce point permettrait de définir le niveau de reconnaissance professionnelle des chefs de service interrogés par les pairs et la hiérarchie. Deux aspects sont analysés : le statut et les missions des chefs de service interrogés et les statuts des médiateurs coordonnés.

3.2. Position dans la structure culturelle

a. Statut des chefs de service de médiation

Les professionnels interrogés ont trois statuts différents, mais relativement stables : CDI, fonctionnaire et CDD. La stabilité du statut pourrait favoriser le fait qu'ils se soient appropriés la culture de la structure culturelle dans laquelle ils exercent. Ils la représentent, avec leur statut et leur ancienneté dans le métier.

Ces professionnels reçoivent les injonctions de la hiérarchie de la structure et sont chargés de les diffuser auprès de l'équipe de médiateurs. Cette mission dépend directement de l'emplacement dans l'organigramme. Un professionnel interrogé a manifesté durant son entretien, son besoin de faire valider ses propositions par sa hiérarchie (elle est responsable du service de la médiation).

« ... il faut que je voie ça avec mes supérieurs hiérarchiques, puisque nous ne sommes pas assez à la médiation. »

Certains chefs de service n'explicitent pas clairement leur positionnement dans la structure culturelle durant l'entretien. Mais il apparaît qu'ils sont proches des équipes de médiation et responsables de l'offre culturelle de la structure, soit directement, soit par délégation. Telle la professionnelle interrogée, responsable d'un département du public sur un réseau national, qui gère une équipe de chargés d'action éducative, dont chacun est responsable lui-même de l'offre culturelle de son site, qu'il construit directement avec son équipe de médiation.

« ... j'ai quand même la charge de coordonner quelque part de la politique des publics qui est conduite là-bas, avec donc au sein du département des publics. »

Dans l'organigramme de leur structure, les professionnels interrogés occupent des postes à responsabilité, placés à un haut niveau. Cette position leur permet de questionner les enjeux du métier du médiateur culturel, dont notamment les compétences professionnelles, les enjeux pédagogiques des activités de médiation, le lien avec les objets exposés, le développement d'une offre sur des supports numériques ou hors-les murs, etc.

Une modification des enjeux de la médiation culturelle influe directement sur les missions et les activités requises des médiateurs et par conséquent dans un second temps, sur celles des responsables des services de médiation. De même que le statut des chefs de service peut influencer leur implication dans l'exécution des injonctions (Peyrin, 2010), le statut des équipes de médiateurs peut être un élément intéressant, pour comprendre la relation entretenue entre le

chef de service et les équipes. Dans le paragraphe suivant, sont éclaircis les différents statuts des équipes de médiateurs culturels.

b. Statut de l'équipe des médiateurs

L'enquête montre que les chefs de service de médiation interrogés gèrent des équipes décrites succinctement ci-dessous :

- Une équipe de médiateurs vacataires avec quelques permanents et des membres d'associations ;
- Une équipe de médiateurs permanents, parfois accompagnée d'un adjoint d'animation, avec des parcours divers, comme par exemple, anthropologique, socio-culturel ou scientifique ;
- Une équipe formée progressivement à la médiation par le chef de service et dont trois médiateurs ont une formation initiale dans le domaine de la médiation culturelle ;
- Des chargés de médiation et des conférenciers.

Nous notons que seul un professionnel interrogé ne gère pas d'équipe, mais est une médiatrice conceptrice d'activités pédagogiques dans un CCSTI.

Trois catégories de statuts des équipes des médiateurs peuvent être identifiées :

- Une équipe pérenne : des médiateurs permanents, embauchés sur un CDD, CDI ou fonctionnaire. Cette équipe a de l'ancienneté dans la structure, des connaissances scientifiques, et partiellement des connaissances dans le domaine de la médiation culturelle. Elle connaît la structure et a la possibilité de capitaliser de nouveaux acquis concernant le métier.
 - « ... un médiateur qui est là depuis 10 ans et qui au départ a un profil socio-culturel »
 - « ... un troisième médiateur qui a été recruté, il y a 3 ou 4 ans, sur le champ du public en situation de handicap [...] il est à cheval sur l'équipe d'accueil et sur l'équipe de médiateurs. »
 - « ... Oui, en CDI. Là, ils (les médiateurs) se sont approprié la structure et ils y sont tous attachés. »
- Une équipe non pérenne sur un statut de vacataire. Les médiateurs sont sollicités pour animer des activités précises face au public, dont la conception a été faite au préalable et parfois sans leur implication. Ils sont payés à l'heure, en fonction de la durée de leur intervention.

« Alors en permanent, on est 8, et il y a aussi des vacataires qui viennent renforcer l'équipe, surtout sur la période estivale. »

- Une équipe sur un statut associatif : elle peut être pérenne, avec une bonne connaissance du contenu scientifique, mais peu des techniques de médiation. Ces personnes restent néanmoins investies dans le fonctionnement de la structure, parce qu'elles peuvent appartenir, par exemple à l'association des Amis du musée.

L'enquête met en évidence une attitude différente des chefs de service envers les équipes, en fonction de leur statut. Dans le cas d'une équipe pérenne, le chef de service envisage un plan de professionnalisation pour faire évoluer les compétences professionnelles de l'équipe (élément retrouvé plus tard dans l'analyse, lors de l'évocation des formations). Dans le cas d'une équipe non pérenne, le chef de service se place davantage comme un « protecteur », pour maintenir les postes.

Ces différentes relations entre le chef de service et l'équipe seront détaillées dans la partie traitant de la période du confinement et de l'organisation de travail avec les équipes des médiateurs. Dans la partie suivante, sont explicitées les activités des chefs interrogés dans les structures culturelles. Être impliqué sur le terrain pourrait impliquer davantage les chefs de service de médiation durant le confinement.

c. Positionnement dans la structure culturelle

L'enquête montre une mission commune chez tous les professionnels interrogés : la gestion d'une équipe, avec la définition d'une politique des publics, la gestion des ressources humaines, l'organisation logistique des activités pédagogiques, etc. Cette mission doit répondre aux attentes et besoins du terrain et les professionnels évoquent le besoin de recueillir le retour du terrain afin d'affiner leurs propres missions.

« ... [j'anime] beaucoup plus rarement pour maintenir le contact. »

Deux façons de faire sont relevées dans les entretiens : recueillir le retour directement en continuant à animer des activités pédagogiques. Ainsi cinq professionnels interrogés continuent à concevoir et à mener des animations sur le terrain pour garder le lien parce que ce contact est important, même si ce temps d'animation est réduit par rapport à leurs missions d'avant.

« ... il faut quand même y [sur le terrain] aller de temps en temps pour avoir un retour ne serait que des visiteurs ou sur la médiation des gens, on va dire du public, en général qu'on a en face. »

Quand le contact avec le terrain est rompu, étant donné les missions affectées au chef de service, l'enquête montre qu'il prend néanmoins soin de recueillir le retour du terrain auprès des médiateurs qu'il coordonne. C'est le cas d'un professionnel qui gère un réseau et est ainsi confronté aux interrogations de son équipe, concernant des éléments sur l'organisation logistique des activités pédagogiques.

« Je suis en charge de l'animation du réseau, des chargés d'action éducative de les accompagner, de les former le cas échéant, de soutenir leur projet, et aussi de lancer un certain nombre d'opérations fédératives nationales, des grands rendez-vous en fait pour le public à l'échelle du réseau. [...] Et donc voilà, on a à la fois l'accompagnement administratif budgétaire, un accompagnement métier stratégique et aussi, on essaie de simplifier, faciliter la mise en place des activités. »

La diversité des missions et les responsabilités placent les acteurs professionnels interrogés à des niveaux supérieurs dans l'organisation de la structure culturelle. Ce qui leur permet et leur impose de cerner les enjeux de la structure. Étant placés dans l'entrecroisement entre divers services, ils doivent les transmettre et les expliquer, voire les vulgariser auprès des équipes, y compris celles des médiateurs. L'implication de ces acteurs professionnels permet de questionner l'organisation au sein de la structure, tel qu'il se faisait avant le confinement, pendant et à l'issue. Ainsi, l'enquête montre que certains nouveaux fonctionnements sont cités :

« ... la communication s'est chargée effectivement derrière, de réutiliser un peu petit ce qu'on [le service de médiation] donnait, de mettre cela en musique, on va dire, grâce au webmaster... je pense que d'autres services aussi [ont été sollicités], puisqu'il y a d'autres choses qui ont été demandées aussi justement au marketing, de ce qui pouvait se faire ou pas, donc cela a été un travail d'équipe. »

Mais d'autre part, certains fonctionnements sont remis en cause, parce que le travail d'équipe n'a pas pu être mis en place :

« ... j'ai été voir un petit peu ce qui se faisait dans les musées, où il y avait des choses intéressantes et j'en suis arrivée, à me dire que là, où se faisait des choses vraiment visibles sur le moment et intéressantes sur le moment au public, c'est quand la communication et la médiation travaille main dans la main et arrivent à fournir ensemble. Chez nous, cela n'a pas été le cas. »

L'enquête montre que les professionnels interrogés ont gardé un contact avec le terrain et se sentent donc concernés en premier lieu par le confinement et l'organisation de la réouverture avec les nouvelles contraintes sanitaires imposées. Le questionnement de leur positionnement en tant que médiateurs reste aussi important pour eux, que pour les équipes qu'ils coordonnent. Ces modifications peuvent se traduire par la mise en place de

plans de formation spécifiques, entraînant un processus de professionnalité, voire de professionnalisation, afin d'envisager des propositions plus fonctionnelles durant cette « nouvelle » période.

4. Le confinement et la médiation humaine

La période de confinement a été synonyme pour les institutions culturelles de période de fermeture. Les services de médiation ont alors développé ou adapté des offres pédagogiques, qui ont été diffusées sur des supports numériques. Cette programmation et cette conception de la médiation ont sous-entendu une nouvelle organisation de travail d'équipe entre les médiateurs et les responsables. Dans ce paragraphe, sont explicités le départ en confinement et le travail en équipe durant cette période.

4.1. Départ en confinement

Quand le confinement est annoncé, le départ des équipes des structures culturelles se fait plutôt de façon brutale et précipitée. L'enquête montre que le confinement du printemps 2020 pouvait être découpé en deux phases, qui peuvent être caractérisées par les types de tâches et les compétences mobilisées :

1. Une première phase, caractérisée par la *crise administrative* : la situation est perçue par les médiateurs et médiatrices, leurs chefs de service, mais aussi la société dans son ensemble (médias, politiques, etc.) comme extraordinaire et relativement courte dans le temps. Cette perception implique alors de considérer la situation de fermeture des musées et de confinement comme limitée dans le temps, non renouvelable : elle est unique. Le rôle de chacun et sa place dans l'équipe, de même que les définitions des tâches possibles sont redéfinies par cette perception spécifique de la crise :
 - a. Les tâches managériales et concernant la gestion des ressources humaines augmentent, notamment à cause du besoin urgent de gérer des statuts originellement variés au sein de l'institution. Il s'agit de savoir comment rémunérer, mettre au chômage ou non, distribuer les tâches, réorganiser les cahiers des charges, suspendre les recrutements en cours, etc. À cela s'ajoutent un développement des outils numériques et la nécessité de leur prise en main rapide.

- b. Les tâches relatives à la médiation chutent dans les tâches d'animation directe et s'orientent vers ce qui est généralement qualifié de « travail de fond » : projets généraux, missions sur le long terme, vision générale de l'équipe, objectifs annuels, etc.

Ce premier temps se caractérise donc par une crise exacerbant les tâches administratives et managériales, mais, paradoxalement, amenuisant les tâches de médiation et d'animation. Notons que cette *crise administrative* se révèle extrêmement forte, car la majorité des équipes de médiation sont souvent composées de nombreux personnels précaires ou de sous-traitants, comme nous l'avons vu supra (p. 6). Ainsi, les institutions ayant des médiateurs en CDI en interne montrent une meilleure gestion de cette première phase de confinement.

« Il y a beaucoup de questions qui se posaient, notamment par rapport aux vacataires, qui du jour au lendemain se retrouvaient sans boulot. Est-ce qu'on les paie ? Comment est-ce qu'on les paie ? A quelles missions est-ce qu'on les affecte ? Donc assez vite on a pris la décision de favoriser les missions de conception pour les vacataires, sauf qu'on savait qu'on ne pourrait pas maintenir le même niveau de rémunération pour eux, pour leur faire développer des contenus plutôt que les animer. Donc on a travaillé sur un guide méthodologique, sur une forme d'harmonisation des forfaits pour être sûrs qu'il n'y ait pas trop de disparités et qu'il n'y ait pas de blocages de la part des RH ».

« Moi je suis vraiment content qu'on ait internalisé l'équipe de médiateurs, parce qu'externalisée, je ne même pas comment on aurait pu organiser tout cela ».

2. Une deuxième phase, caractérisée par le constat d'une situation qui se prolonge et qui entraîne une *crise de la médiation* : la prise de conscience d'un confinement dans la durée implique non plus une gestion des problématiques logistiques, mais l'émergence de problèmes liés à l'absence durable de médiation :
 - a. Les tâches managériales et de gestion de ressources humaines sont mises en place et plutôt bien installées ; les outils sont pris en main, voire maîtrisés ; les individus savent quelle est leur situation financière et statutaire (chômage ou non, etc.) ;
 - b. Les tâches de médiation et d'animation prennent en importance devant la prolongation de la fermeture des institutions et les potentielles conséquences d'un éloignement prolongé des publics ; cette prise de conscience entraîne une forme de *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.

De la même manière que se fait le départ en confinement, les équipes de médiateurs sont constituées et outillées différemment selon les structures. Le travail de médiateur se fait essentiellement en équipe et le maintien de cette vie et de ce travail d'équipe s'organise alors différemment.

4.2. Le lien avec l'équipe des médiateurs

Les résultats sont présentés en fonction du statut de l'équipe des médiateurs coordonnés par les chefs de service interrogés. En effet, trois types avaient été explicités dans le paragraphe précédent et l'analyse a montré une organisation différente en fonction de ces statuts.

Des résultats analogues ont été relevés pour le cas d'une équipe constituée de médiateurs recrutés sur un statut de vacataire et des intervenants appartenant à une association. L'organisation durant le confinement a été sensiblement identique, même si dans le premier cas, les médiateurs sont spécialisés dans le domaine de la médiation culturelle et dans le second, les intervenants maîtrisent le contenu scientifique des interventions.

a. Cas d'une équipe non pérenne (médiateurs vacataires et associations)

L'enquête met en évidence des inquiétudes de la part des chefs de service interrogés. Comment annoncer l'annulation des interventions prévues ? Quelles missions confier aux médiateurs ? Quelles injonctions suivre ? Quel coût prévoir ? En effet, concevoir une animation pédagogique « coûterait » moins cher qu'une animation, alors qu'elle mobilise plus de temps de travail.

« Dans les premiers jours, il y a eu quelques échanges par mail avec un mail... en donnant un peu les directives, etc. Et c'est assez vite parti en nœud de boudin, parce que tout le monde était un peu en panique que les écrits sont toujours interprétés de façon un peu épidermique. Il y avait beaucoup de questions qui se posait notamment, par rapport aux vacataires, qui du jour au lendemain se retrouvaient sans boulot. »

Finalement, malgré le coût, certains chefs de service choisissent de confier la conception aux médiateurs vacataires, en s'appuyant sur leur bonne connaissance du terrain.

« On a pris la décision de favoriser des missions de conception pour les vacataires. »

Au-delà d'un lien professionnel, une cheffe de service interrogée prend des nouvelles par téléphone et par Facebook, rentrant dans la sphère personnelle. Elle choisit même de les faire entrer dans son cadre personnel.

« On s'est appelé, quand même, de temps en temps, un petit coup de fil, un petit message. Il y a certains, je les ai mis sur mon Facebook personnel... J'ai ouvert un petit peu et puis à un moment donné, on se dit tant pis, on ouvre [sa sphère personnelle] »

Dans le cas d'une équipe non pérenne, les chefs de service de médiation ont tendance à « prendre soin » de l'équipe qu'ils coordonnent. Ils s'enquièrent de leurs nouvelles, envisagent de nouvelles missions dans le but de maintenir les équipes formées et compétentes pour intervenir sur site, dès sa réouverture.

b. Cas d'une équipe pérenne (médiateurs contractuels ou fonctionnaires)

Lors du départ vers la période du confinement, l'enquête montre que les chefs de service formulent peu de demandes explicites. Certains organisent leurs équipes en fonction de leurs compétences et appétences, avec une répartition des missions entre les responsables et les médiateurs.

« Donc chacun savait ce qu'il avait à faire, on avait toute la solution installée, on travaillait déjà sur Teams. On a gardé un lien complet entre nous. »

Cependant, l'organisation du travail décrite dans les enquêtes se déroule principalement en deux temps. Dans un premier temps, les missions consistent surtout à remettre au propre et à jour les anciennes activités pédagogiques, de rédiger les bilans des différents événements pédagogiques. Ce qui revient à faire ce que les médiateurs et les responsables de médiation n'ont pas le temps de faire normalement.

« Moi j'étais vraiment dans l'optique de dire : déjà, on va commencer à faire du travail de fond, faire tout ce qu'on n'a pas l'habitude de faire, ranger nos dossiers, on va faire des fiches, on va faire des bilans, voilà. »

Dans un second temps du confinement, bien qu'il ne soit pas défini très précisément, les chefs de service interrogés indiquent, que les médiateurs souhaitent renouer d'eux-mêmes les relations avec les visiteurs. Ils recontactent alors le responsable de l'équipe, pour proposer de nouvelles idées de médiation ou pour rejoindre une équipe déjà constituée travaillant en télétravail sur un projet de médiation.

« Dans les deux premières semaines, je les ai eus pas mal au téléphone aussi et ce qui ressortait, alors, tous, les uns après les autres, ils m'ont dit : moi je suis perdu, sans le public [...] je voudrai faire des petites vidéos. J'aimerais bien les poster, faire des petites vidéos à ma sauce, mais de chez moi. »

Dans le cas d'une coordination du réseau, le fonctionnement est différent. L'enquête montre que le chef d'équipe interrogé organise une prise en main du réseau, dès le début. Il partage

cette responsabilité entre les membres de l'équipe permanente. Et la première phase n'intervient pas aussi distinctement.

« On l'a mené avec l'équipe, en se répartissant les différents chargés d'action éducative en essayant de maintenir ce lien au maximum, soit par téléphone ou par appel en visio. »

Durant une première phase du confinement, les médiateurs entretiennent leurs activités. Par une pratique réflexive, ils les font évoluer et profitent de ce temps d'arrêt pour le faire. Puis, cette première phase bascule dans une seconde, où les professionnels ressentent le besoin de revenir à un autre aspect de leur métier : organiser une médiation avec le public. L'enjeu est grand, il s'agit d'instaurer une relation entre des visiteurs que le médiateur ne voit pas avec des collections rendues inaccessibles.

Au fur et à mesure, des difficultés techniques apparaissent lors de la manipulation d'outils numériques. Certains chefs de service choisissent de se former eux-mêmes sur le tas et de prodiguer eux-mêmes les formations nécessaires aux équipes. Ils s'appuient sur des expériences précédentes, qu'elles aient été professionnelles et/ou personnelles. Bien souvent, cette expérience découle directement de la situation et force les professionnels à s'adapter au nouveau contexte, tout en développant des gestes de « bricolage » (De Certeau, 1990).

« Concernant les podcasts, je connais bien le format, car j'en ai déjà fait. J'ai travaillé 10 ans à la télévision, je connais la conversion du discours pour qu'il soit médiatique. Donc ça été un peu une formation rapide pour les médiateurs qui portaient ces projets-là. »

Les chefs de service développent dans ce contexte rapidement de nouvelles compétences professionnelles **relevant principalement soit du champ de la conception/scénarisation et de la mise en place d'activités de médiation sur des supports de médiation, soit de l'ingénierie culturelle et du management à organiser en distanciel. De ce fait, ils entrevoient des enjeux de professionnalisation des équipes de médiation.** Ce rôle improvisé de formateur peut aussi être pris en charge par l'un des médiateurs de l'équipe. Ce rôle peut lui être attribué parce que l'utilisation des outils numériques a été acquise directement durant sa formation initiale. Sa place dans l'organisation de la structure culturelle est alors modifiée et le chef de service place le médiateur concerné, comme un élément moteur de l'équipe.

« On a un collègue qui a fait un Master multimédia et il a pris à bras le corps la question des vidéos. C'est vrai qu'il a été moteur pour le reste de l'équipe. »

Un second temps du confinement est caractérisé par la volonté des médiateurs de revenir sur le terrain, se confronter avec le public, même si cette rencontre se déroule à distance. Ce besoin traduit une nécessité de s'appuyer sur ce retour, pour donner du sens à la conception de futures activités. Les deux activités (concevoir et animer) sont complémentaires et se nourrissent mutuellement, même si l'activité d'animer est plus reconnue que l'autre par le grand public.

Cette période de confinement se traduit par la mise en place d'un travail d'équipe menée à distance. Concrètement, ces rencontres peuvent être programmées de façon plus ou moins institutionnalisée. Elles servent d'entraide pour résoudre les difficultés techniques et logistiques. Le second point fait référence à la question de la distinction entre la sphère privée et professionnelle. Selon l'enquête, un chef de service indique son malaise, ayant l'impression de pénétrer dans la sphère privée de l'équipe.

« Les médiateurs ont été désarçonnés au départ... J'ai gardé le lien pendant tout le confinement. On a fonctionné en visio tous les vendredis après-midi, sur quasiment 2 ou 3 heures ensemble, en visio. Alors au début, j'y suis allée un petit peu sur des œufs, en me disant peut-être qu'ils ne vont pas vouloir, peut-être que c'est trop intrusif. Donc à chaque fois, je leur demandais pour la semaine prochaine : qu'est-ce que vous voulez et à chaque fois, ils m'ont répondu : oh non, non, il faut garder la visio du vendredi après-midi, c'est super important, cela nous permet de nous voir. »

Comment est organisé ce travail en équipe durant la période de confinement ? Quid du management à distance ? L'enquête montre deux cas de figure. Le premier cas correspond aux équipes qui avaient l'habitude de travailler à distance avant la période du confinement, avec des ressources mises en réseau. La mise en route a été facilitée, et le travail organisé avec des réunions régulières sur la plateforme numérique Teams.

« Quand le confinement est arrivé, on était déjà équipés avec une solution grâce à laquelle toutes nos ressources sont en réseau et les 5 médiateurs ont tous un ordinateur portable, ça leur facilite plein de choses de l'organisation. Donc tout le monde est parti en télétravail pour une durée indéfinie, mais qui nous permettait dans un premier temps, c'était le premier objectif, d'avancer sur les nouvelles thématiques de rentrée. »

L'analyse montre néanmoins le même découpage de la période de confinement en deux temps : reprendre les activités pédagogiques puis retrouver le public.

Pour les autres équipes, la mise en route est plus difficile, mais s'organise assez rapidement. Dans un cas, le chef de service garde le contact avec l'équipe des médiateurs :

« Les médiateurs ont été désarçonnés au départ, moi je ... J'ai gardé le lien pendant tout le confinement. On a fonctionné en visio tous les vendredis après-midi. »

« C'était un peu compliqué à mettre en œuvre, mais ... parce que tout le monde n'était pas a priori équipé. Mais je les ai beaucoup accompagnés pour se remettre en route et effectivement faire une veille constante. »

Si le travail et les relations avec les équipes de médiation continuent à distance, qu'en est-il des partenaires extérieurs ? En effet, les conceptions des activités pédagogiques peuvent aussi se faire en partenariat avec d'autres musées, d'autres institutions culturelles, etc. Ce point est abordé dans le paragraphe qui suit.

4.3. Lien avec les partenaires extérieurs

Avec les échanges à distance, les distances géographiques rétrécissent et plusieurs groupes d'échange entre professionnels inter-régionaux et internationaux se mettent en place, tels les groupes de réflexion impulsés par l'ICOM, l'AMCSTI, ECSITE, MuséoCovid. Ces échanges de pratique permettaient aux professionnels d'échanger sur leurs difficultés, de suivre des débats, de contribuer à une autoformation sur l'usage des outils numériques, etc.

Six chefs de service interrogés ont suivi ces échanges, pour découvrir ce qui se passe ailleurs et nourrir leurs réflexions sur la conception de nouvelles activités.

« J'ai suivi aussi ce qui se disait et se débattait au niveau de l'ICOM France. Donc on a essayé de voir tous azimuts. J'ai participé aussi aux rencontres de MuséoCovid. »

Un chef de service a abandonné le suivi de ces échanges, parce qu'ils le démoralisaient. Il a décidé de se concentrer sur les questions de réouverture, concernant notamment la jauge des activités pédagogiques, la question des quotas de visiteurs, etc.

« Après, j'ai suivi aussi un certain nombre d'échanges dans des groupes de médiateurs, etc, à distance, sur le web en occurrence et des réseaux dont je fais partie et à un moment, j'ai baissé les bras parce que cela m'a un peu choqué dans le sens où il y a beaucoup de questionnements qui rajoutaient un peu d'anxiété à la situation et sur le monde d'après et ceci, cela. Et voilà, j'ai pris un peu de distance un moment sur ces groupes parce que cela ne m'apportait pas de ... cela ne me projetait pas de manière positive dans l'avenir et je ne voulais pas rajouter un peu d'anxiété dans la situation. »

Ces échanges ont aussi été l'opportunité pour ces responsables de convaincre les équipes des médiateurs de s'ouvrir à d'autres pratiques professionnelles, et notamment en dehors de leur structure.

« Ils ne l'ont pas exprimé. Par contre, moi, j'ai quand même essayé de les amener sur... un petit peu sur tous les forums en ligne, tous les échanges, les plateformes... bien souvent, on oublie d'aller voir ce qui se passe ailleurs. »

Ainsi ces veilles et ces rencontres ont été des opportunités pour les équipes de s'inspirer et de se lancer dans la conception de nouvelles activités, mais également de repenser et/ou d'adapter des thématiques déjà programmées pour des supports de diffusion numérique.

L'enquête montre la préoccupation des chefs de service de médiation interrogés pour organiser un plan de formation pour l'équipe de médiateurs, favorisant ainsi une professionnalisation malgré le confinement. Participer à des rencontres professionnelles leur a permis d'élargir leur champ de savoir sur la manière d'animer ou de concevoir, sur le contenu scientifique des activités ou sur le développement d'un nouveau public.

Dans la suite de ce rapport, sont indiqués des éléments de bilan concernant cette période. Ils pourront être mis en regard avec une étude menée courant juin-septembre 2020, sous forme de questionnaire en ligne auprès des conférenciers du CMN (Centre des monuments nationaux).

4.4. Synthèse

Le confinement se traduit par une période particulière concernant les missions des chefs de service et des équipes des médiateurs. Si elle apparaît comme un moment propice pour participer à des rencontres professionnelles pour élargir le champ des savoirs sur la manière d'animer ou de concevoir, elle traduit également une modification dans les missions des professionnels interrogés en deux temps distincts.

Dans le cas des chefs de service, la crise sanitaire entraîne une crise de la médiation. En effet, dans un premier temps, ces derniers voient les tâches administratives et managériales prendre le pas sur les tâches de médiation et d'animation. Puis la crise sanitaire se prolongeant, elle donne lieu à une crise de la médiation. En effet, la fermeture des institutions culturelles exige d'une part de trouver des solutions managériales pour maintenir les ressources humaines, surtout dans le cas des équipes non pérennes, mais aussi la mise en place de projets culturels, qui entraîne un *rush* vers une production rapide d'activités diffusées sur des supports numériques. L'enquête montre que ce deuxième point est surtout observé dans les équipes de statut pérenne (médiateurs contractuels ou fonctionnaires).

Dans le cas des médiateurs, deux phases sont aussi mentionnées par les chefs de service. Durant une première phase, les médiateurs continuent leurs activités de conception et d'amélioration des activités de médiation. Puis, ils ressentent le besoin de se confronter au visiteur et reprennent contact avec les chefs afin de proposer des activités, souvent sous une nouvelle forme pour eux (podcast, animation en ligne, lecture au téléphone, etc.). Revoir le public, même en distanciel, apparaît comme une activité complémentaire de la conception des activités : un aspect nourrissant l'autre et respectivement.

5. Bilan du confinement

La période du confinement a été particulière pour l'activité des médiateurs et des chefs de services de médiation. Les salles d'exposition sont fermées et en fonction du statut administratif, les médiateurs peuvent ne pas être sollicités, ou au contraire être soumis à une activité intense pour fournir du contenu pour des supports numériques, garder et développer le public. Pour certaines équipes, comme l'indiquent les chefs de service interrogés, l'effort exigé durant le confinement a été si fort, qu'ils n'ont toujours pas trouvé, au moment des entretiens, le temps de prendre de la distance et préparer l'offre culturelle de la rentrée pour septembre 2020.

Ce bilan préliminaire porte essentiellement sur deux points : les nouveaux enjeux de la médiation culturelle « humaine » et la professionnalisation des équipes des médiateurs.

5.1. De nouveaux enjeux pour la médiation culturelle « humaine »

Selon les chefs de service interrogés, revenir dans les institutions culturelles n'est pas aisé et une barrière continue à exister entre les personnes, géographiquement, comme l'indique une cheffe de service interrogée :

« Je dirai que c'est plus difficile en présentiel puisqu'on se salue de loin, on se voit de loin, on a cette barrière [la personne interrogée mime une barrière avec sa main droite]. C'est quand même pas rien pour justement l'humain, la nature humaine. Parce que comment les gens échangent ? C'est par le sourire, c'est par... comme je le disais, par les gestes divers et variés, c'est comme ça aussi qu'on échange. Et là, je trouve que cet échange est quand même assez rude, voilà. »

Lors de la réouverture, les fréquentations sont faibles dans les structures culturelles, alors qu'accueillir les visiteurs serait justement une opportunité pour motiver les équipes de médiation. Un chef de service interrogé l'évoque durant son entretien :

« Alors le médiateur attend et il vient des personnes ou pas. Alors, je trouve qu'humainement, c'est quand même un peu difficile. Je suis au musée, j'attends mon groupe de 11h et tiens, je n'ai qu'une personne ou je n'en ai pas. »

Pourtant durant cette période de confinement, la fermeture des salles d'exposition a remis en question les enjeux de la médiation « humaine ». Comment en proposer alors que les salles sont fermées ? Est-ce qu'une médiation humaine se transmet par le biais des supports numériques ? Quelles nouvelles compétences professionnelles sont mobilisées chez les médiateurs culturels ? Le confinement a été l'opportunité de tester de nouveaux types d'activités culturelles.

a. Tester de nouveaux types d'activités culturelles

Les sept chefs de service interrogés évoquent l'importance de produire des produits pédagogiques, comme relevant d'un défi formulé en interne : il s'agissait de ne pas faire disparaître la médiation humaine dans une période pareille.

« ... on ne voulait pas que cela s'arrête et on voulait continuer à être présent, être visible et donc voilà, on a utilisé le Facebook en occurrence pour le faire. »

Alors que les salles d'exposition deviennent inaccessibles, cette fermeture devient une opportunité pour tester de nouvelles choses, qui n'auraient pas été faites autrement.

« Enfin l'expérience a été intéressante, sans le confinement, on ne l'aurait pas fait... il était content parce que finalement, il n'a jamais exploité cette voie de se filmer, de faire des vidéos. »

Plusieurs nouvelles activités sont produites durant cette période. La nouveauté porte parfois sur le contenu, sur le support ou sur la manière de transmettre un savoir. Sont produites des vidéos d'ateliers, activités qui sont « normalement » faites dans les salles d'exposition adéquates, des visites guidées virtuelles, des lectures par téléphone, des publications sur Facebook ou Instagram, des podcasts, etc.

« Pendant le confinement, on a produit énormément de contenus et la nouveauté c'est que ça a été diffusé via les réseaux sociaux et notamment la page Facebook et la page YouTube. »

Les productions sont nombreuses et deux chefs de service interrogés considèrent le confinement comme une période propice pour tester de nouvelles activités et de nouvelles approches.

« Ce n'était pas quelque chose qui était prévu de le développer aussitôt, mais là on va prendre le temps, sans lancer tout et n'importe quoi, mais le confinement a donné l'occasion de le lancer. »

Cette créativité, que ce soit au niveau de la conception, de l'adaptation et l'animation d'activités pédagogiques auprès des médiateurs, se traduit également chez les chefs de service, dans la manière de coordonner une équipe à distance. Un chef de service l'évoque durant son entretien :

« ... à part qu'on va tirer des leçons de ce confinement, même moi en management. Clairement, j'ai épuisé les équipes. On était partis avec une telle quantité de travail à abattre que la fatigue s'est accumulée. »

Durant le confinement, de nouvelles activités sont produites. Les médiateurs explorent de nouvelles manières de transmettre, essentiellement par le biais de supports numériques. Les

créations sont parfois « bricolées », en fonction des compétences de chacun. Ces tests ont parfois resoudé des équipes, par le biais d'échanges de pratique ou d'auto-formation.

« C'est vrai que là on a été assez libres dans les types de propositions. On a aussi fait en fonction du matériel dont on disposait chez nous. On a fait des choses avec les moyens du bord. Pour les vidéos ça a nécessité aussi de l'auto-formation, une bonne dose d'auto-formation. »

Mais quel avenir pour ces activités produites durant le confinement ?

b. Réutiliser les ressources pédagogiques produites durant le confinement

A la réouverture progressive des institutions culturelles, se pose la question de la réutilisation des activités produites et diffusées sur des supports numériques, durant le confinement. Les chefs de service interrogés reconnaissent que tout ne sera pas réutilisé, mais certaines activités seront adaptées.

« Je pense que cela peut être des contenus qui peuvent être réutilisés y compris pour donner un peu de matière si on se déplace hors-les-murs. »

En effet, deux types de ressources sont produits : les uns sont produits directement par les services de médiation et d'autres directement par les services de communication. Parfois, les services de communication reprennent le contenu fourni par la médiation et l'adaptent au support numérique.

« La communication s'est chargée effectivement derrière, de réutiliser un peu petit ce qu'on donnait, de mettre cela en musique, on va dire, grâce au webmaster. »

Autant les activités produites par la médiation seront reprises, par exemple, pour alimenter un futur onglet « Ressources pédagogiques » du site Internet de la structure culturelle ou pour des interventions hors-les-murs.

« Il y a des vidéos certainement, qu'on réutilisera, à titre d'exemple. Là, par exemple, je pense plus sur le site Internet du musée, « Ressources pédagogiques », mais quitte à le mettre en plus, avec des fiches d'approfondissement de médiation. »

Finalement, les chefs de service interrogés indiquent une différence dans le contenu des activités conçues par les services de médiation et celles conçues par la communication. Ils assurent cependant vouloir les reprendre, voire les adapter, comme les lectures ou les podcasts, même si la modalité reste encore à définir.

« Donc là, on est en train de voir comment est-ce qu'on peut... moi, j'aimerais bien cela dure... Alors, pas du tout au même niveau, mais peut-être une fois par semaine ou par mois. »

Le questionnaire mené auprès des intervenants ponctuels et des chargés d'action éducative du CMN montre de la même façon que les avis sont partagés : la moitié souhaiterait réutiliser cette matière pédagogique produite. Mais en répondant, ces professionnels soulignent l'importance de l'humain dans les activités pédagogiques. Ils disent qu'à l'issue de cette période, nous sommes sortis saturés d'écran et s'éloigner des écrans permettrait d'éviter un monde de zapping pour se concentrer sur un sujet, favoriser les échanges et adapter son discours.

Mais à la réouverture, l'enquête montre que la priorité énoncée par les responsables de service est de retourner dans les salles pour inviter les visiteurs à revenir dans les musées.

« Alors là, on l'a arrêté forcément puisque dès qu'on a pu rouvrir, on a plutôt invité les publics à venir nous rencontrer, plutôt en présentiel. »

Si pour les chefs de service interrogés, la priorité est plutôt donnée à la médiation humaine. Il serait intéressant d'étudier plus précisément ce point. Nous pensons que cette priorité pourrait être plus mitigée en fonction des structures. En effet, un questionnaire adressé aux professionnels de la médiation du CMN, montre que la moitié des chargés d'action éducative envisageaient de développer un principe de médiation à distance (11 réponses clairement indiquées sur les 21 recueillis), sous forme de développement de futurs projets ou d'un test. Pourtant, cette question concernant le développement d'une « nouvelle » médiation à distance n'a pas été abordée par les chefs de service interrogés.

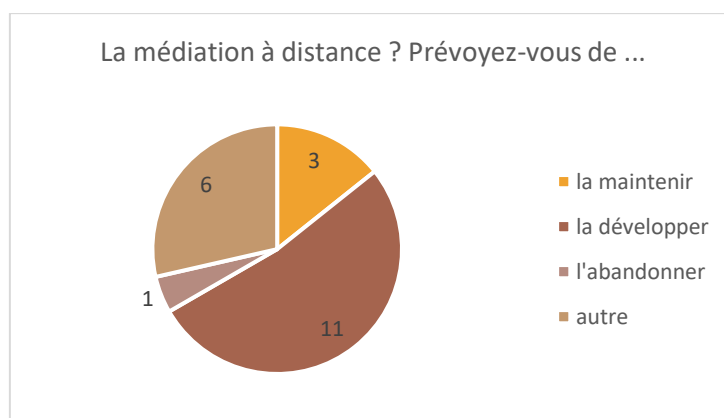


FIGURE 1 : POSITION DES CHARGES D'ACTION EDUCATIVE DU CMN VIS-A-VIS DE LA MEDIATION A DISTANCE

Des activités pédagogiques ont été produites durant le confinement par les services de médiation d'une part, et les services de communication d'autre part. Les services de médiation ont saisi cette opportunité pour tester de nouveaux types d'activités, de

nouveaux supports, de nouveaux publics, et analyser cette production. Bien souvent, ils envisagent de la reprendre et/ou de l'adapter. Mais à la réouverture des salles d'exposition, la priorité revient à la médiation humaine : il semble essentiel de repartir à la rencontre des visiteurs.

Ces différents éléments concernant la médiation à distance et les nouveaux types d'activités pédagogiques peuvent re-questionner les professionnels sur les enjeux de la médiation humaine. Faut-il garder la médiation humaine telle que nous la connaissions avant la crise sanitaire ou en réinventer une ?

c. Les nouveaux enjeux pour le métier de médiateur culturel

Durant le confinement, les salles d'exposition restent fermées aux visiteurs, imposant ainsi aux professionnels de la médiation à repenser leurs actions. Ce changement de positionnement pourrait les amener à se questionner sur les enjeux mêmes du métier du médiateur culturel.

L'analyse du questionnaire adressé aux professionnels de la médiation du CMN montre que malgré la situation, **ils placent la médiation humaine comme un élément incontournable pour accompagner le visiteur dans sa découverte du monument.** En effet, ils indiquent que le médiateur culturel s'adapte au public en utilisant plusieurs canaux de communication (humour, suspense, etc.). Il utilise une gestuelle adaptée, fait varier l'intonation de sa voix, et va vers une personne quand il sent un flottement. Ces enjeux décrits par plusieurs auteurs (Peyrin (2010), Allard (1999), Aboudrar & Mairesse (2016), Jorro, Al khatib et al, (2017), Al Khatib & Gacogne (2019)) semblent inchangés par rapport à la nouvelle situation actuelle.

Pourtant ces considérations, se heurtent rapidement à la question de la pérennité du métier du médiateur culturel. Les intervenants ponctuels du CMN indiquent qu'elle pourrait être mise à mal avec une multiplication de médiation sur support numérique. Cette question a été abordée durant les entretiens des chefs de service interrogés. Leur profil a été choisi de façon que la médiation humaine (conception, animation ou gestion d'équipe) se trouve au centre de leurs préoccupations professionnelles. Confinement ou réouverture, les chefs interrogés ont indiqué l'importance et l'attachement qu'il accordait à la médiation humaine dans les salles.

« Donc la médiation humaine, pour moi, elle restera ... elle est essentielle quelque part, et à la lecture des avis, à la lecture du livre d'or, du retour des publics. »

Pourtant une cheffe de service interrogée souhaiterait que l'on puisse prendre en compte le fait que la médiation humaine n'est pas uniquement de la médiation dans les salles. Une autre forme de médiation « hors-sol » pourrait être développée, attirant ainsi d'autres publics.

« Il faut quand même quelqu'un sur le terrain, là, je suis d'accord. Ça, cela me semble important quand même aussi. Mais ceci dit, on peut faire de la médiation humaine sans faire de visite, on va dire, typique. »

L'enquête ne montre qu'une seule référence à ce type de constat et il est impossible de savoir si elle est liée au statut de l'équipe de médiateurs concernée : il s'agit d'une équipe de médiateurs non pérenne. Une étude plus approfondie permettrait d'apporter des éléments de réflexion. Cependant, la question de la médiation humaine à la réouverture, a été abordée principalement par trois entrées : le contact avec le public, l'organisation ou la réorganisation de l'équipe et la reconnaissance des compétences professionnelles.

1. Reprendre le contact avec le public

Pour les chefs de service interrogés, la médiation humaine doit retourner dans les salles d'exposition, dès leur réouverture. Il s'agissait de reprendre possession des salles pour renouer avec les visiteurs et remplir les enjeux de la médiation.

« Pour moi, c'était évident qu'il fallait qu'on ouvre et qu'on puisse rouvrir avec des médiateurs, cela l'était moins de la part de l'administrateur.

Et maintenant le challenge c'est le retour sur site. On est un peu à attendre le client, dans une espèce d'entre deux »

En effet, il s'agit de remplir les enjeux de la médiation culturelle, telle que nous avons pu relever les références dans les entretiens avec les mots clefs suivants : apprentissage, transmission, échange, adaptation du message en fonction des attentes du public, avec l'importance des gestes pour instaurer des interactions et transmettre le contenu scientifique. Le multimédia ne permettait pas cette adaptation.

« Il n'y a rien de mieux la médiation humaine, quand la personne est compétente, d'expliquer les choses, on échange avec un vocabulaire propre aussi à cette médiation humaine et qui n'est pas des choses, des raccourcis, on va dire. Le multimédia, c'est ça malheureusement. »

La médiation semble être au cœur du fonctionnement d'un musée :

« Donc la médiation humaine reste pour moi, au cœur de... ancré dans notre ADN. »

En effet, l'expérience de ce premier confinement montre que le médiateur culturel n'est plus juste là pour transmettre du contenu, mais également pour rassurer le visiteur avec les nouvelles contraintes sanitaires, pour faciliter les voies d'accès, les parcours de visites.

« Il faut vraiment que l'accueil et le fait que la découverte de ce musée qui s'est transformée entretemps... il faut que cela soit ça qui passe au premier plan et que toutes les mesures sanitaires, qu'elles soient là, mais presque en second plan. »

Le médiateur culturel verrait son rôle se compléter à celui du personnel d'accueil, dans l'objectif de rendre le musée plus hospitalier.

« Ce rôle de contact est vraiment très important... c'est hospitalité. Je trouve que c'est un mot qui me paraît important dans un musée ... il faut que le musée soit chaleureux, hospitalier, et ne soit pas un lieu froid où on vient juste pour se cultiver... »

Si la médiation humaine semble un élément incontournable dans le fonctionnement dans un musée. L'enquête montre que le rôle du médiateur culturel s'élargit. Il transmet du contenu en mobilisant des savoir-être et faire très spécifiques, mais il endosse également un rôle plus hospitalier, pour rassurer sur les contraintes sanitaires imposées et rendre la visite agréable. Subsiste la question de retrouver le public, et particulièrement le public difficile à toucher, comme le public relevant du champ social ou en situation de handicap.

2. Réorganiser l'équipe des médiateurs culturels

La médiation humaine semble être un élément important pour un musée et pourtant, un chef interrogé se questionne sur la réorganisation de l'équipe de médiation et sur la programmation de l'offre culturelle. Deux aspects sont abordés dans l'enquête : comment faire avec le numérique et comment repenser le fonctionnement de l'équipe.

En effet, produire des ressources numériques et les diffuser sur Internet a augmenté les fréquentations, bien au-delà de ce qui est possible en présentiel. Comment faire de même dans les salles et comment gérer l'interaction présente lors d'animation menée dans les salles ? Pourrait-on le penser de façon pertinente et efficace dans des productions numériques ? Des expériences testées durant le confinement pourraient apporter des éléments de réflexion pour penser une médiation hybride.

« ... il y a cette réflexion sur ce qu'est une offre hybride et qui permette de maintenir le lien, de proposer des parcours assez ... qui allient de l'interaction, du pré enregistrement, du hors-les-murs, du in situ. »

A la réouverture, les médiateurs culturels sont amenés à retourner dans les salles d'exposition. L'enquête montre que les chefs de service interrogés vont adopter deux attitudes en fonction de l'organisation de la structure culturelle, dans laquelle ils exercent. Nous retrouvons ce

découpage déjà abordé lors de l'organisation des missions durant le confinement : le cas d'une équipe de médiateurs pérenne et le cas d'une équipe non pérenne.

Dans le cas d'une équipe pérenne, dans les cas que nous avons étudiés la réouverture a été repensée avec le chef de service interrogé. Un premier temps est consacré à des entretiens individuels pour discuter au sujet de la période du confinement, sur un plan personnel, mais également sur l'organisation de travail mise en place. Le chef de service et les médiateurs prennent le temps nécessaire pour réfléchir également à une offre culturelle qui puisse convenir aux différentes contraintes.

« On s'est posé la question de comment on rouvre, avec quels horaires, quelle proposition ?... »

Il faut qu'on invente autre chose, donc là, on est en train de travailler sur des temps qui s'appellent des bonus et qui permettent de faire intervenir des médiateurs, mais sur des temps courts, mais que quand même les médiateurs soient là tout le long de la journée. »

En effet, les nouvelles offres sont souvent synonymes d'un nouveau modèle économique. Vue les contraintes sanitaires imposées, l'offre culturelle ne peut pas être matériellement reproduite à l'identique. Les professionnels envisagent des espaces d'animation plus grand (*« qu'on va faire dans l'amphithéâtre, pour qu'on ait de bonnes conditions d'accueil du public »*), des interventions plus courtes (*« on a créé trois temps de visites, qu'on appelle des visites flash, qui sont des visites d'une vingtaine de minutes »*), des activités en libre-service (*« deux supports de visite qui permettent maintenant justement aux visiteurs d'être... d'avoir une certaine autonomie dans la découverte du site »*), des offres numériques hybrides avec l'animation en simultané avec un médiateur, le hors-les murs.

Dans certains cas, cette nouvelle offre a déjà été repensée durant le confinement et sera mise à l'épreuve durant les premiers jours d'ouverture. Si la nouvelle offre culturelle n'a pas été repensée durant le confinement, la réflexion est menée à court terme à la réouverture. Nous retrouvons un fonctionnement en miroir : un départ brusque en confinement et retour toujours aussi brusque.

« L'incertitude sur la rentrée aussi. On a fait des plans de reprise d'activités et aujourd'hui on est encore sur deux plans. Dans la réorientation, s'il y a une forte contrainte à mobilité visiteur, on est en train de travailler sur énormément d'hors les murs, soit par le biais du numérique. »

Cependant, cette nouvelle organisation contrainte par les nouvelles conditions sanitaires n'est pas viable sur le modèle économique. En effet, elles imposent la constitution de plus petits groupes en visite et un groupe scolaire devrait réserver deux médiateurs, à la place d'un seul

auparavant. Les chefs de service interrogés relèvent leurs difficultés sur les trois volets suivants :

- Le volet économique :

« Est-ce qu'il faut faire payer les deux prestations ou une seule ? Donc ça reste encore un sujet économique avant tout »

- Le volet logistique :

« Une démultiplication de médiateurs, ce n'est pas jouable, on fait avec le monde que l'on a et ils sont plutôt à la baisse qu'à la hausse. »

- Le volet humain :

« Il y a des visites qui sont sur résa le jour même ou par billetterie ... alors le médiateur attend et il vient des personnes ou pas. Alors, je trouve qu'humainement, c'est quand même un peu difficile. Je suis au musée, j'attends mon groupe de 11h et tiens, je n'ai qu'une personne ou je n'en ai pas »

Dans le cas d'une équipe non pérenne, la situation est autre. Dans les configurations étudiées, la réouverture est pensée sans le chef de service interrogé. Ce dernier a le sentiment de subir des injonctions, sans avoir été invité à prendre part à la réflexion. Il considère que certaines questions ne sont pas traitées, comme la sécurité des médiateurs et des visiteurs.

« Je trouve que malheureusement, moi, en tant que responsable, je n'ai pas été assez incorporée à cette réflexion. Cette réflexion s'est faite principalement, je pense, entre la direction et la tutelle. »

Dès la réouverture des institutions culturelles, la présence de la médiation humaine est sollicitée dans les salles. Les offres culturelles ont été repensées en fonction des nouvelles contraintes sanitaires, le rôle du médiateur également. Sa mission n'est plus principalement de transmettre du contenu scientifique, mais l'accueil du visiteur y occupe une place encore plus importante. De la même façon que durant le confinement, est observée deux fonctionnements différents selon le statut de l'équipe des médiateurs : pérenne ou pas.

Durant la période de confinement, l'accent a été mis sur certaines missions spécifiques des médiateurs : plus de conception, d'adaptation, de consolidation du contenu que d'animation. Ce point est relevé par certains chefs de service interrogés et développé dans le paragraphe suivant.

3. Reconnaître les compétences professionnelles des médiateurs

Les salles d'exposition sont fermées et les médiateurs, ainsi que les responsables de médiation voient leurs missions principales modifiées. Il ne s'agit plus, principalement, d'animer des activités face à un public et de partager une expérience de visite avec ce public. Mais ils sont plus souvent, sollicités pour concevoir de nouvelles activités et tester de nouvelles manières de mener une activité de médiation. Dans certaines organisations, ces missions sont réservées aux chargés de projet. Les médiateurs-animateurs ont pour mission d'animer les activités conçues par les chargés, face à un public (Audoin et al, 2010).

La période de confinement a mis en évidence un point parfois non reconnu par la hiérarchie. En effet, le travail des médiateurs n'est pas uniquement constitué de l'intervention face à un public, mais repose sur une ingénierie culturelle, faisant partie de la professionnalité des acteurs. Il s'agit d'un travail préparatoire qui fait surtout référence à la conception, l'adaptation et la mise à jour des activités. L'enquête montre le problème de reconnaissance de ce travail.

Ainsi, de nouveaux domaines de compétences ont été développés, indispensables pour le futur métier du médiateur culturel, comme le montre l'étude menée auprès des professionnels de la médiation du CMN. Cette dernière a permis de mettre en évidence les nouveaux domaines suivants : le numérique, l'innovation et la créativité, le « nouveau » management d'équipe à distance et la transposition du contenu scientifique à transmettre dans les activités de médiation.

Développer et mettre en pratique de nouvelles compétences professionnelles peut se faire en se basant sur une formation initiale ou continue, mais également selon un développement professionnel basé sur une motivation personnelle, sachant que la motivation majeure était de garder le lien avec les visiteurs. L'enquête met le point sur un double développement professionnel : celui des chefs de service interrogés eux-mêmes et celui des médiateurs, au travers d'identification de besoins de formations.

Les « nouvelles » compétences des chefs de service interrogés reposent essentiellement sur le management de l'équipe des médiateurs à distance. En effet, la constitution d'une équipe de médiateurs basée, lors de son recrutement, sur des formations initiales et des compétences professionnelles acquises lors des expériences précédentes, a pu apporter des difficultés à s'organiser durant le confinement.

Ainsi, les chefs de service interrogés indiquent leur besoin de revoir l'organisation de l'équipe des médiateurs, durant la période de confinement, ne serait-ce que pour se remettre en question sur la manière de gérer une équipe, à distance et plus tard, lors de la réouverture. Un chef de

service nous a indiqué qu'il reverrait ses priorités pour privilégier la qualité des activités produites à la quantité, et qu'il s'assurerait que les activités conçues soient accessibles à tous les publics, y compris les publics empêchés.

Concernant le développement des compétences professionnelles des médiateurs, l'enquête s'est appuyée sur l'analyse réflexive des chefs de service interrogés. Ces derniers ont formulé explicitement des besoins en formation, mais ont également abordé la manière dont les équipes (et eux-mêmes) se sont formées.

L'enquête auprès des professionnels de la médiation du CMN (intervenants ponctuels et chargés d'action éducative) montre qu'ils se forment principalement en échangeant avec leurs collègues ou seuls par essais/erreurs. Il s'agit essentiellement de formation informelle.

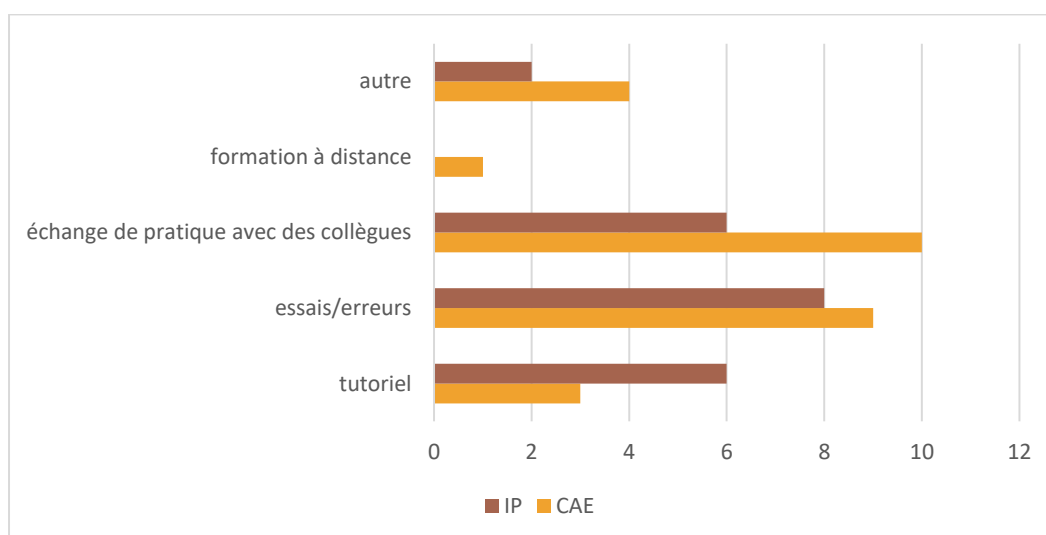


FIGURE 2: MANIERE DONT LES CHARGES D’ACTION EDUCATIVE (CAE) ET LES INTERVENANTS PONCTUELS (IP) ONT DEVELOPPE DE NOUVELLES COMPETENCES PROFESSIONNELLES DURANT LE CONFINEMENT

Néanmoins, ces professionnels indiquent que ces nouvelles compétences mobilisées feraient partie des nouvelles compétences nécessaires pour le métier de médiateur dans le futur. Il serait intéressant d'identifier les formations, pour monter en compétences les équipes des médiateurs.

Aucun besoin en formation sur de la médiation spécifique n'est évoqué pour les besoins des chefs de service interrogés.

« ... une formation en médiation plus que plus, ce n'est pas nécessaire ... pour moi, c'est des choses que j'ai déjà dépassées, qui sont lambda. »

Ce qui pourrait être compréhensible vu l'ancienneté des interviewés avec près de 20 ans d'expérience dans le domaine de la médiation. En revanche, les chefs de service interrogés listent des formations pour les équipes de médiateurs, qu'elles soient informelles, se déroulant dans des communautés de pratiques et poussant ainsi les médiateurs à s'ouvrir vers d'autres pratiques pour faire évoluer les leurs.

« Ils ne l'ont pas exprimé. Par contre, moi, j'ai quand même essayé de les amener sur... un petit peu sur tous les forums en ligne, tous les échanges, les plateformes. »

Les chefs interrogés listent également des formations continues. Six formations sont évoquées, classées selon leur objectif. Trois formations ont pour enjeu de faire évoluer le champ d'action d'un médiateur :

- Une formation sur des outils numériques, même si le chef interrogé se questionne si ces activités relèvent vraiment des missions des médiateurs : *« moi, en termes de besoin en formation, on est à la ramasse sur le numérique. Mais est-ce que c'est aux médiateurs de prendre ça en charge ? »* ;
- Une formation pour appréhender le langage du marketing : *« apprendre peut-être à apprivoiser, on va dire entre guillemets, le monde du marketing puisque je m'aperçois que la médiation devient aussi un produit commercial »* ;
- Une formation pour produire des vidéos pédagogiques : *« Donc ça été un peu une formation rapide pour les médiateurs qui portaient ces projets-là. »*

Les trois autres formations citées ont pour enjeu de renforcer l'enjeu de la médiation culturelle :

- Une formation sur le contenu scientifique des objets exposés :
« Ensuite avant la réouverture en fait, au mois de juin, on avait fait revenir l'ensemble de l'équipe de médiation et on avait fait des petits ateliers comme cela, des petites expériences justement pour renouveler nos propositions »
- Une formation portant sur la médiation, pour transmettre l'émotion de la découverte d'un monument par un support numérique :

« Est-ce que les médiateurs peuvent monter en compétence pour essayer de trouver des moyens de transmettre cette émotion, cette impression, ces émotions, que tu as quand tu arrives dans un de nos monuments... peut-être mais c'est un chantier. Pour moi, c'est un chantier. Et pour le public et le monde de la culture, je ne sais pas si, enfin rien ne pourra remplacer le ... déjà une présence ... du présentiel avec un médiateur, un vrai contact humain et si possible in situ. »

- Une formation sur les interventions hors-les-murs.

« ... a manqué de cadre structurant, et de formations, mais c'est un constat qu'on avait déjà fait avant : sur le développement des projets numériques, la médiation hors les murs. C'est des choses pour lesquelles on forme très, très peu. »

- Une formation pour mettre en valeur les activités pédagogiques et en garder une trace.

« ... ça peut peut-être permettre que cette ingénierie-là [numérique] soit mieux reconnue dans le métier. Et qu'il y a aussi un besoin de formation sur l'usage de ces outils, sur comment garder trace d'une médiation. »

Ces besoins de formation se retrouvent dans les résultats de l'enquête menée auprès des professionnels de la médiation du CMN. Deux résultats se dégageaient : aucun besoin en formation et une formation en numérique, que ce soit pour la création vidéo ou la communication sur Internet. Quelques chargés d'action éducative ont exprimé le besoin de formation pour gérer une équipe à distance, travailler à distance, comme les chefs de service interrogés.

La fermeture des institutions culturelles due au confinement est apparue comme un élément interrogateur pour l'organisation structurelle de l'institution culturelle. Les missions ont été revues pour les médiateurs. Elles comprennent plus de conception et moins d'animation. Une exception est observée dans le cas des médiations diffusées sur les supports numériques : où les médiateurs sont très fortement sollicités. Ce nouveau positionnement est suivi d'un développement professionnel, pour diverses motivations, accompagné d'identification de certaines formations.

5.2. De la compétence à la reconnaissance

Questionner la reconnaissance du métier du médiateur culturel revient pour les chefs de service à se questionner sur sa pérennité. Ainsi deux chefs de service interrogés évoquent l'importance de cette pérennisation, surtout dans cette période où la médiation humaine semble malmenée.

« C'est la pérennisation des statuts au sein des équipes. Ça a été très brutal pour les collègues vacataires qui se sont retrouvés au smic. Et légalement on n'était même pas obligés de leur maintenir un smic, c'est parce qu'on a milité pour. Le premier point c'est ça, arrêter la maltraitance statutaire. »

Pour aller dans ce sens, deux chefs de service interrogés choisissent de confier des missions aux médiateurs vacataires, soit des médiateurs appartenant à une équipe non pérenne. Dans les cas étudiés, il s'agissait de conception de futures activités pour une prochaine réouverture, ainsi que des conception et animation d'activités qui ont été mises en ligne : activités qui sont devenues essentielles au métier, à l'issue de cette expérience de confinement.

« ... une meilleure reconnaissance dans la rémunération et la visibilité des compétences qui peuvent paraître connexes, mais qui sont devenues essentielles au métier. Que ce soit du virtuel ou du très, très corporel. »

L'enquête souligne la question de la spécificité de la médiation par rapport à la communication. Durant le confinement, pour la production de ressources pédagogiques, les services de médiation se sont beaucoup rapprochés de ceux de la communication. D'où une confusion entre les différentes missions et objectifs, relevée par un chef de service interrogé :

« Cette confusion dans les missions de communication et de médiation : devoir être présent sur les réseaux ce n'est pas l'enjeu de la médiation, c'est celui de la communication... Si la médiation est envisagée comme interface elle pourrait du coup vite se réduire à une communication institutionnelle. »

5.3. Les enjeux administratifs, ressources humaines et managériaux

La situation de confinement, comme nous l'avons vu, a soulevé des enjeux managériaux et de gestion de projet transversaux à tous les points cités précédemment. Dans cette partie, nous revenons plus particulièrement sur ces enjeux qui constituent un aspect important du bilan du confinement. Comment les chefs de service ont-ils approché la notion de développement professionnel pour l'équipe et pour eux-mêmes ? Nous avons supposé que le parcours professionnel et personnel des professionnels pourrait influencer et enrichir leurs pratiques. Pour rappel, ces parcours, que nous avons décrits au point 1., sont caractérisés par des formations hétérogènes, des tâches et responsabilités au sein des institutions très nombreuses. Ces deux caractéristiques couplées favorisent des pratiques professionnelles de *multitasking*. Ce *multitasking* et ces parcours hétéroclites rejoignent une expérience professionnelle généralement très fortement ancrée dans l'accompagnement au développement de la profession : les actuels responsables de postes sont souvent arrivés dans les institutions au moment du développement de la médiation, et ont ainsi participé à la structuration des équipes, des organigrammes, des répartitions de tâches et de compétences entre les différents services, etc.

« Lorsque j'ai postulé ici, à l'écomusée, c'était en ayant cette expérience [de surveillant de collège], avec des publics de collège et donc j'ai été accueilli ici pour pouvoir développer. Il n'y avait pas d'équipe. »

Finalement, rappelons que malgré ce contexte de structuration des services et du métier, l'enquête montre que de nombreux brouillages existent entre les corps de métier, qu'il s'agisse de tâches se superposant au sein même d'une institution ou de tâches réparties différemment entre les institutions. Ainsi, le brouillage entre communication et médiation, déjà mis en évidence dans de nombreuses enquête préalables², se retrouve dans le profil des personnes interrogées. D'autres corps de métiers sont concernées aussi, comme l'accueil :

« C'est un médiateur qui a un positionnement un peu différent, puisqu'il est à cheval sur l'équipe d'accueil et sur l'équipe de médiateurs ».

« La dernière organisation m'a amené à créer et faire évoluer une équipe de 12 agents des personnes chargées de l'accueil et de la médiation. Ce sont des gens très polyvalents : ils vont aussi bien gérer l'accueil des publics, la billetterie, achalander les boutiques, parfois un peu d'entretien ».

« Un certain nombre sont à la fois chargés d'action éducative et chargé de communication dans la communication digitale ».

Ces caractéristiques des profils et des répartitions des tâches soulignent combien les aspects administratifs – gestion des équipes, management, planification, etc. - sont importants dans le quotidien des métiers de médiateurs et de responsables. Ainsi, l'analyse des enquêtes menées au printemps 2020 montre notamment que ces aspects ont été des enjeux importants du confinement. Ils se sont déployés sur quatre axes majeurs :

- La situation de travail à distance a demandé le développement d'outils et de gestion d'équipe souvent nouveaux. Elle a impliqué des réorganisations de la gestion de projet ;
- À ce titre, le confinement apparaît comme un laboratoire des pratiques RH de la médiation ;
- La situation a finalement posé la question de la valorisation politique et économique des compétences demandées dans le métier de médiateurs.

² Par exemple, Couillard, Noémie. 2018. *Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics*. Thèse de doctorat. Université d'Avignon. Pour un ensemble de références théoriques, voir la section 3 « La professionnalisation du médiateur culturel : identité professionnelle et enjeu de reconnaissance » in : Doyen Audrey et Lebat Cindy. 2019. *Bibliographie commentée : Le numérique dans les pratiques de médiations culturelles*. Disponible en ligne : <https://www.metis-lab.com/article/bibliographie-commentee-lusage-du-numerique-par-les-mediateurs>.

a. De nouveaux outils pour de nouvelles modalités de gestions de projets ?

1. Des caractéristiques préalables du métier mises à profit

Les deux temps du confinement mettent en lumière une caractéristique déjà présente au quotidien chez les médiateurs et responsables : le *multitasking*, la variété des parcours (et donc des compétences et des formations) ainsi que le brouillage des frontières entre les métiers. L'exacerbation de ces caractéristiques impacte la gestion managériale des équipes, la répartition des tâches et la production des contenus, favorisant une gestion flexible et amovible du travail.

La variété des profils et des compétences de chacun, aussi bien chez les chefs que dans les équipes qu'ils dirigent, permettent des réorganisations d'équipes-projet rapides et flexibles :

- Les missions sont réorganisées autour des compétences de chacun. La polyvalence ainsi que les expériences hybrides – soulignées en introduction comme une caractéristique majeure des profils – bénéficie au développement des projets variés et innovants ;
- Les équipes se forment autour de binômes dont les compétences sont complémentaires : la gestion des équipes montre au sein d'institutions de types et de tailles divers une récurrence, celle de la formation d'équipes aux compétences complémentaires au moment du confinement, par opposition à des projets traités individuellement auparavant, ou au contraire par l'équipe entière. La première option est souvent évacuée durant le confinement, car favorisant l'isolement des agents ; la seconde option se révèle logistiquement chronophage. La gestion de projet en binômes est donc largement plébiscitée, se calquant sur le management de projet agile que l'on retrouve largement au sein de petites entreprises aujourd'hui³.
- Le management exploite la transversalité des compétences et la polyvalence préalables des équipes.

2. Articuler les identités individuelles et collectives

Ces nouvelles modalités de gestion de projets se fondent sur une double volonté, individuelle et collective qui – si elle n'est pas nouvelle au sein du secteur muséal – prend une dimension

³ Un modèle appelé « squad » dans le management agile largement utilisé dans les entreprises du numérique et des nouvelles technologies. Bien que souvent présentée comme un fonctionnement innovant, cette répartition du travail est déjà évoquée dans les *Proceedings of the Annual Seminar*, Project Management Institute, Université de l'État de Pennsylvanie, 1984, vol. 16, p. 15.

particulièrement importante durant le confinement et demande une gestion fine de son articulation.

En effet, la situation de confinement, due à une crise sanitaire et entraînant dans son sillage une crise économique et sociale rend les volontés individuelles plus fortes et spécifiquement ancrées dans un désir d'être utile à la société d'une part, et de trouver un sens à son propre travail, d'autre part. Cette configuration particulière a donc consisté en un élément majeur à gérer au sein des équipes : la dimension humaine a ainsi dû être particulièrement prise en compte : trouver un rôle à chacun, gérer les sentiments de désœuvrement, mais aussi les isolements physiques et psychologiques, en premier lieu, de ses propres équipes, avant même de penser au rôle des médiations à créer et à la place de sa propre institution dans ce contexte. Le confinement a ainsi révélé de nouvelles manières d'encadrer et ces nouvelles productions de compétences et identités individuelles, notamment par un accompagnement humain démultiplié et associés aux nouveaux outils numériques.

3. Les outils numériques

De nombreux nouveaux outils techniques font leur apparition dans la gestion des projets : Discord, Drive, Slack, Zoom, Teams, etc. mais aussi une augmentation des appels téléphoniques, points, réunions hebdomadaires dont la dimension « humaine » d'accompagnement et d'encadrement individuel n'est pas à négliger. Cet objectif se retrouve aussi bien dans l'enquête par questionnaire, dans laquelle une majorité des personnes interrogées répondent « Gestion d'équipe (logistique, prendre des nouvelles, etc.) » comme raison du contact (fig. 3, motif des échanges), que dans les entretiens.

« J'ai gardé le lien pendant tout le confinement : on a fonctionné en visio tous les vendredis après-midi [...] à chaque fois je leur demandais pour la semaine prochaine "qu'est-ce que vous voulez ?" et à chaque fois ils m'ont répondu "oh non, il faut garder la visio, c'est super important ça permet de nous voir". Dans les deux premières semaines je les ai eus pas mal au téléphone aussi ».

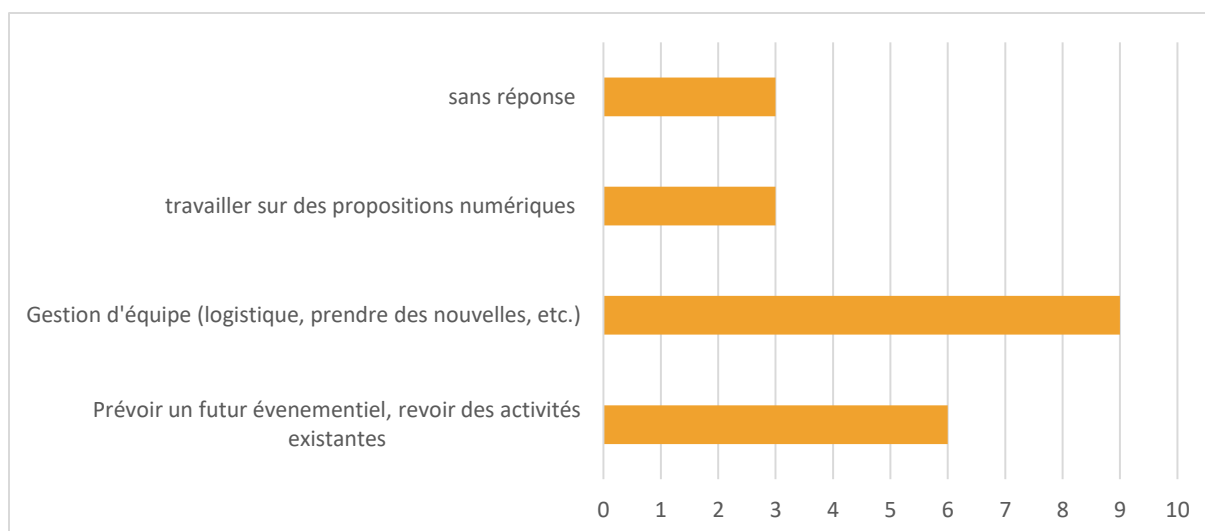


FIGURE 3: OBJECTIF DES ECHANGES AVEC L'EQUIPE

Ces nouveaux outils impliquent le développement de nouvelles compétences techniques, mais surtout de nouvelles pratiques : par exemple, l'archivage des processus, l'évaluation des projets, la systématisation de certains *modus operandi*, etc. En bref, la gestion de projet se repense et certaines tâches deviennent davantage visibles, comme les tâches de conception, d'évaluation et de gestion.

Il est intéressant de souligner que les problèmes techniques interfèrent peu dans cette nouvelle organisation de projet et sont peu mentionnés. Ils n'apparaissent pas, contrairement à certaines pré-hypothèses de départ, comme des obstacles majeurs à l'organisation du travail. Davantage que des problèmes purement techniques, les problèmes d'anticipation et d'organisation du travail à distance se sont révélés majeurs : collaborateurs non équipés hors sites, matériel personnel utilisé régulièrement, etc. Ces obstacles soulignent, davantage que des problèmes techniques, des manques institutionnels dans l'anticipation des problèmes et le fait que le problème du numérique n'est souvent pas sa technicité, mais son « bon usage » dans et par les institutions.

« Quand le confinement est arrivé, on était déjà équipé avec une solution grâce à laquelle toutes nos ressources sont en réseau. Les 5 médiateurs ont tous un ordinateur portable ».

Ce « bon usage » du numérique se retrouve non uniquement dans les outils utilisés pour collaborer, mais aussi dans la mise en place des nouvelles médiations, qui apparaissent dans le deuxième temps du confinement. Ainsi s'est posée la question d'une médiation à distance d'expositions déjà équipées de dispositifs numériques, voire totalement numériques : une mise en abîme du dispositif numérique s'est présentée, qui risquait de voir la numérisation de dispositifs conçus certes numériquement, mais pour être employés *in situ*, par exemple.

b. Le confinement comme laboratoire « Ressources humaines » : tester, réajuster, bloquer

Il est intéressant de noter comment la situation de confinement, pensée comme extraordinaire et détachée du réel, apparaît comme une opportunité de test et, à ce titre, une forme de laboratoire de nouvelles pratiques de gestion d'équipe et de ressources humaines.

« On a décidé de remettre un peu les choses à plat, à la fois d'un point de vue juridique, administratif avec les RH et le service juridique pour rendre possible la mise en place de ces opérations ».

« Ça a été expérimental, en fait quelque chose qui a été expérimenté, qu'on a laissé vivre. Et je trouve que le confinement, enfin l'expérience a été intéressante. Sans le confinement on ne l'aurait pas fait ».

La situation entraîne en effet une réflexion sur le management d'équipe ; les changements de rythme au sein des équipes ; l'appropriation de nouveaux outils ; les nouvelles façons de travailler : toutes les caractéristiques mentionnées ci-dessus sont donc à la fois des réajustements individuels et collectifs à la situation (et donc vécu comme une obligation), mais aussi des éventuelles nouvelles ouvertures et possibilités (et donc vécu comme une opportunité). La dimension expérimentale du confinement apparaît donc clairement : « champ de liberté », « les laisser expérimenter », etc.

Cette expérimentation impacte d'une part le déconfinement, mais aussi, potentiellement, le deuxième confinement : il serait ainsi intéressant de voir si les tests et réajustements opérés au premier confinement se répètent lors du deuxième, s'appliquent ou s'annulent. D'autre part, l'expérimentation semble impacter en profondeur la perception du métier et les pratiques des médiateurs : intégration de nouveaux éléments dans les projets scientifiques et culturels des établissements, etc.

« On est dans une période où on se réinvente et c'est nécessaire d'une part, et c'est super excitant. On est en capacité de se réinventer, on est en capacité de rebondir avec tous les questionnements que cela peut engendrer ».

c. Valoriser les compétences des médiateurs

Une des observations majeures de l'enquête apparaît comme étant le processus de visibilisation/invisibilisation de certaines compétences, telle que la compétence de conception de médiation en amont de la médiation et de l'animation en elles-mêmes. Comme souligné ci-dessus, de nombreuses tâches sont rendues plus visibles par la nouvelle gestion de projets mise en place ainsi que par les nouveaux outils utilisés. Cette visibilisation impacte non seulement

la représentation du métier de médiateur par eux-mêmes, mais surtout la représentation en dehors des corps de métiers, par le public, les politiques, les autres corps de métiers, etc.

Ces compétences nouvellement tracées et traçables, rendues désormais visibles par une gestion de projet majoritairement numérique et donc archivable, comme évoqué plus haut, sont soulignées comme des compétences généralement peu valorisées à l'extérieur du métier :

« Ce sont des compétences qui ne sont pas forcément valorisées, notamment pas une hiérarchie plus éloignée ».

L'enquête montre comment les compétences de conception de médiation, par exemple, sont moins rémunérées, ou moins considérées dans les plannings et donc fléchées comme « du travail de seconde zone ».

La valorisation économique et professionnelle de ces compétences semble une conséquence importante de la situation de confinement : cette valorisation passe par une reconnaissance institutionnelle (reconnaitances statutaire, postes attribués, etc.), économique (statut des corps de métiers concernés, revalorisation salariale, etc.) et professionnelle (développement de formations sur ces sujets, etc.). Il est intéressant que ces trois types de reconnaissances s'imbriquent généralement, notamment, par exemple, dans la prise en charge financière ou non par l'institution des formations de certains professionnels.

« [Les enjeux du confinement pour nous c'est] le premier, qui ne date pas de cette année, la pérennisation des statuts au sein des équipes. Ça a été très brutal pour les collègues vacataires qui se sont retrouvés au SMIC. Et légalement, on n'était même pas obligés de les maintenir au SMIC, c'est parce qu'on a milité pour. Le premier point c'est ça : arrêter la maltraitance statutaire. Après, en deuxième point, une meilleure reconnaissance dans la rémunération et la visibilité des compétences qui paraissent connexes mais qui sont devenues essentielles au métier. En lien avec ça, un gros enjeu sur la formation. »

Conclusion

L'enquête montre que les parcours des médiateurs interrogés convergent vers celui d'un acteur professionnel assumant des responsabilités avec souvent une double formation universitaire. En effet, la formation disciplinaire (première formation) est complétée par une seconde dans le domaine de la médiation culturelle et/ou de la communication, les rendant sensible à la question de la transmission d'un savoir, quelle que soit la situation. Cette caractéristique des profils de responsables, mais également des médiateurs est indéniablement une polyvalence dans les compétences, acquise grâce à des parcours variés aussi bien au niveau des formations que des intérêts personnels des agents.

La situation de la crise sanitaire et celle du confinement est apparue pour certains comme une opportunité pour développer de nouvelles compétences professionnelles, revoir le mode d'organisation de l'équipe, innover en termes de supports de médiation, modifier les modes de gestion de projets. Le positionnement du responsable de service est modifié en fonction des attendus de l'institution culturelle, mais également en fonction du statut des équipes de médiation. Il aura plutôt tendance à accompagner une équipe pérenne dans un élan de professionnalisation et veillera à maintenir les emplois dans une équipe non pérenne, afin de garder les compétences acquises lors des expériences antérieures à cette crise.

En outre, l'enquête montre que le contexte sanitaire pèse particulièrement sur les organisations d'équipe et mobilise des enjeux managériaux, humains et économiques forts : le confinement a entraîné une modification de la gestion de projet, mais aussi une utilisation accrue des outils numériques. Ces modifications dans les manières de travailler ont rendu davantage visibles certaines tâches et semblent avoir amorcé une reconnaissance hiérarchique et institutionnelle de la polyvalence des pratiques de médiation. De prime abord, animer face à un public semblait en effet pour les autorités de tutelle être l'activité prioritaire d'un médiateur, la conception passant dans un second temps. Cet équilibre est modifié durant le confinement : les médiateurs sont surtout chargés de concevoir, d'innover. Cette partie cachée semble être reconnue par la hiérarchie, mais elle n'est pas (encore) suivie d'une reconnaissance économique ni politique large. Reste en suspens l'équilibre à trouver entre ces deux activités complémentaires : concevoir et animer, l'un nourrissant l'autre, même (et surtout) à distance, selon les médiateurs.

Le confinement a aussi permis d'innover dans les moyens de médiation, de tester de nouvelles pratiques. L'apprentissage s'est essentiellement fait via des tutoriels, des échanges de pratique, du bricolage. Au moment de l'enquête, les responsables de service font un premier bilan de

cette période et indiquent l'importance de la mise en place de plans de formations pour acquérir ces compétences d'une part et les valoriser d'autre part, dans une définition « future » du métier du médiateur culturel.

Il est important de noter pour finir que cette enquête ayant été réalisée en septembre 2020, avant le deuxième confinement, les résultats ont aujourd'hui évolué. Les institutions culturelles sont de nouveau fermées. Certaines envisagent de prolonger ce temps d'expérimentation avec la mise en place de supports de médiation « à distance » pour du long terme, et d'autres réduisent leur activité momentanément afin de préparer la rentrée 2021. L'ambition première de l'enquête – et les résultats obtenus – s'inscrivent dans une réalité schématiquement divisée en un confinement et un après confinement. Aujourd'hui partiellement remise en question par les consensus, demi-mesures, confinements allégés, potentiels reconfinements et par la crise qui s'allonge, cette réalité apparaît comme plus nuancée et mériterait un approfondissement de l'enquête. En effet, les caractéristiques de la phase 1 (*crise administrative*) réapparaissent au moment de la préparation du déconfinement qui implique de nouvelles organisations. En outre, ce temps du déconfinement ne peut être appréhendé de manière homogène, puisque les mesures sont régulièrement revues. Finalement, la perspective d'un nouveau confinement souligne la perpétuelle adaptation aux différents contextes mais surtout, que la caractéristique majeure de la situation de crise sanitaire est l'incertitude : incertitude sur la durée ; sur les tâches impactées ; sur les réactions individuelles et personnelles ; sur les décisions politiques.

Références citées

Al-Khatib, J. & Gacogne, M.-J. (2018). La médiation culturelle, du concept à l'activité. *Les Cahiers d'histoire du Cnam*, 9-10, 169-187.

Al Khatib, J. (2019). L'activité du médiateur culturel au cœur des interactions. *Le sujet dans la cité*, 8, 131-146.

Allard, M. (1999). Le partenariat école-musée : quelques pistes de réflexion. *Aster*, 29, 27-40, DOI : 10.4267/2042/8727

Abouddrar, B. N. & Mairesse, F. (2016). *La médiation culturelle* (Que sais-je, 4046). Paris : Presses Universitaires de France

Aubouin, N., Kletz, F. & Lenay, O. (2010). Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines. *Culture études*, 1(1), 1-12.

Barbier, J.-M. (1996). De l'usage de la notion d'identité en recherche, notamment dans le domaine de la formation. *Éducation permanente*, 128, 11-26.

Caune, J. (1999). *Pour une éthique de la médiation*. Grenoble : Presses universitaires.

Chaumier, S. et Mairesse, F. (2016). *La médiation culturelle*. Paris : Armand Colin.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.

Couillard, N. (2018). *Les community managers des musées français : identité professionnelle, stratégies numériques et politiques des publics*. Thèse de doctorat. Université d'Avignon.

Daguzon, M. & Goigoux, R. (2012). Apprendre à faire classe. Les apprentissages des professeurs des écoles en formation par alternance. *Revue française de pédagogie*, 181, 27-42.

De Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien, Arts de faire*. Paris : Gallimard.

Doyen, A. et Lebat, C. (2019). *Bibliographie commentée : Le numérique dans les pratiques de médiations culturelles*. Disponible en ligne : <https://www.metis-lab.com/article/bibliographie-commentee-lusage-du-numerique-par-les-mediateurs>.

Falk, J. H. & Dierking, L. D. (2002). *Lessons without limit: How free-choice learning is transforming education*. Walnut Creek, CA: Altamira Press.

Guichard, J. & Martinand, J.-L. (2000). *Médiatique des sciences*. Paris : Presses universitaires de France.

Houssaye, J. (1988). *Théorie et pratiques de l'éducation scolaire : Pratiques pédagogiques*. (vol. 2). Berne : Peter Lang.

Huberman, M. (1989). Les phases de la carrière enseignante. *Revue française de pédagogie*, 86, 5-16.

Jorro, A. (2018). Penser les gestes professionnels comme arts de faire. In A. Jorro (Ed.), *Les gestes professionnels comme arts de faire*. Education, formation, médiation culturelle. (pp. 9-20). Lille : Presses universitaires du Septentrion.

Jorro, A., Gacogne, M.J., Al Khatib, J. & Ramsamy-Prat, P. (2017). Professional gestures: A museum educator at work. *Social Science Information*, 56(2), 270-283.

Jorro, A. & De Ketele, J.-M. (2011). La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ? Bruxelles : De Boeck.

Perrenoud, P. (2001). Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Paris : ESF.

Peyrin, A. (2010). Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe l'œil, Paris : La Documentation française, collection Musées-Mondes.

Annexes

Grille d'entretien

Entretiens semi-directifs

La grille d'entretien

Partie 1 : mieux vous connaître

Racontez-moi votre expérience dans la médiation : en général et dans l'institution culturelle où vous exercez. Précisez votre formation initiale. Quel est votre statut ? Quelles sont vos principales missions ?

Partie 2 : le confinement

Durant le confinement, avez-vous échangé avec vos collègues
Avez-vous consacré du temps pour les activités de médiation ?

Quelles ressources avez-vous sollicitées pour mettre en place les activités « numériques » ?
Avez-vous fait une veille, intervenu sur des webinaires ?

Pour faire un premier bilan de ce confinement, avez-vous ressenti des besoins en formation ?

Quel a été l'enjeu de la médiation « humaine » durant le confinement ?

Partie 3 : la réouverture de votre établissement

Comment s'est passée la réouverture ?

Quelle a été l'organisation de cette réouverture avec l'institution ?

Quel est l'enjeu de la médiation « humaine » maintenant à la réouverture ?

Partie 4 : après le déconfinement

Pensez-vous réutiliser dans vos animations actuelles ou futures, les contenus numériques conçus durant le confinement ?

Quelle est votre position vis-à-vis des usages numériques pédagogiques ? avant, pendant et après cette crise ?

Comment voyez-vous la rentrée, sur le plan du modèle économique, des compétences /missions de l'équipe de médiation ?

Pour conclure :

Pourriez-vous définir en 3 mots, les enjeux de la médiation humaine à l'issue du Covid-19 ?
Est-ce que ces enjeux ont évolué avec l'étape de confinement, de pandémie, de déconfinement dans des circonstances particulières ?

Avez-vous des choses à rajouter ?

Entretien 1

Entretien avec la chargée des actions et partenariats éducatifs – Musée d'art contemporain

Entretien réalisé le jeudi 20 août 2020, par téléphone.

Partie 1 : mieux vous connaître

Racontez-moi votre expérience dans la médiation. En général et dans l'institution culturelle où vous exercez. Précisez votre formation initiale.

Je suis médiatrice culturelle en art contemporain depuis 2008. J'ai travaillé en centre d'art jusqu'en 2014 et je suis entrée au musée fin 2014. En centre d'art, j'avais eu le poste de médiatrice, chargée de l'accueil et chargée des publics. Là, au musée, depuis 2014, je suis en charge de l'action éducative, je suis plutôt sur un poste d'encadrement, et je fais beaucoup moins de médiation sur le terrain, mais je suis plutôt en impulsion de dispositif, d'outils, en construction d'outil. Mais à la base, même si j'y suis moins maintenant, j'ai quand même une pratique de terrain de la médiation. Je fais davantage d'encadrement et de coordination.

Quelle formation vous avez effectué pour arriver à cette pratique de la médiation ?

J'ai fait des études en arts appliqués, en métier d'art. J'ai fait deux diplômes de métiers d'art, donc avec une approche très pratique et très métier. Ensuite, je suis revenue à la recherche en art contemporain avec un master 2 de recherche en art contemporain à Paris 1. Donc un double cursus comme ça pratique et théorique, mais je n'ai jamais fait de formation professionnalisante en médiation ou en ingénierie culturelle avant d'intégrer une structure.

Quel est votre statut et de manière un peu plus détaillée quelles sont vos missions maintenant ?

Alors je coordonne l'accueil des groupes, je travaille avec conférenciers et les chargés de réservation. Je travaille sur toute l'offre aux différents publics, de manière transversale avec l'équipe ; je coordonne toutes les actions éducatives de la petite enfance à l'enseignement supérieur, la formation enseignants et professionnelle liée aux enjeux éducatifs et j'accompagne aussi les artistes invités dans des projets de pratique partagée, avec différents groupes plutôt scolaires, mais on travaille de manière croisée avec la personne responsable du champ social et des publics en situation de handicap donc ce sont souvent des projets qui croisent plusieurs publics et enjeux.

On développe aussi, ce ne sont pas des choses qu'on porte seuls, tous les outils à destination des publics, que ce soient des dossiers documentaires, des cartels, des livrets-jeux, etc. Je fais aussi un peu d'encadrement plus structurel, type RH.

Partie 2 : le confinement

Comment s'est passé le moment du confinement et le moment de fermeture de l'institution ? Est-ce que vous avez mis en place du télétravail, etc.

Nous on a eu la chance de faire une réunion de coordination la veille du confinement avec toute l'équipe, et donc se donner des chantiers en commun de visu, en étant tous présents sur le lieu ce jour-là. Ensuite, on a organisé le télétravail. Pour moi, les missions urgentes ont été de conforter les partenaires avec lesquels on était engagés : les rémunérations, les annulations, les reports, etc. S'occuper de ce qui allait être modifié. Puis, quand on a passé ces urgences-là, on a eu un travail soutenu avec les conférenciers et l'équipe de communication, pour développer - comme beaucoup de structures d'ailleurs avec peu de recul - une offre, une présence en ligne.

On a lancé différents chantiers, on s'est mis d'accord sur ce qu'on avait envie de faire et ce qu'on savait faire et qu'on pouvait faire à la maison avec nos moyens respectifs. On s'est donné des chantiers sur différents formats qui ont été aboutis et finalisés avec les équipes de communication : ça pouvait être des petites vidéos, des petites bandes son, des supports écrits, des ateliers pratiques... Des choses qu'on a vues dans beaucoup de lieux, je pense.

C'est vrai que nos missions ne se sont pas fusionnées mais se sont beaucoup rapprochées des missions de communication sur cette période. Rétrospectivement, je trouve que ça pose plein de questions !

On a eu aussi à gérer une disparité des statuts dans l'équipe et donc on a essayé de pérenniser au maximum les gens qui étaient en vacation en leur donnant des missions et en les formalisant. Il y a eu tout ça à gérer du point de vue humain, avant même de penser aux contenus et aux missions de base.

Vous vous êtes appuyés sur quelles compétences pour la production des contenus dont vous avez parlé ?

C'est intéressant, car ça s'est concentré et ça a recentré sur des compétences qui souvent sont considérées comme périphériques : le travail du son, de l'image, la publication sur les réseaux, même la médiation écrite, car tout le monde n'est pas forcément à l'aise avec ça. En fait, les collègues, en fonction des chantiers sont allés en fonction de leur appétence ou de leur aisance. Ça a aussi parfois permis de travailler en binôme. Par exemple, un collègue à l'aise sur le montage son a assisté une collègue qui voulait faire une piste sonore sur une heure. Ça a monté comme ça des équipes en fonction de compétences associées ou complémentaires.

Ce que je me suis dit, c'est que peut-être ce que ça a fait, c'est que ça a mis en avant toutes les compétences de conception, plutôt que les compétences de performance. Les gens se sont mis à concevoir plutôt qu'à performer des médiations. Ce sont des compétences qui ne sont pas forcément valorisées, notamment par une hiérarchie plus éloignée, type direction de la culture ou départemental, pour laquelle les conférenciers étaient forcément au chômage technique. Ça a été compliqué de faire entendre qu'en fait il y avait un énorme boulot de conception, de développement de dispositifs, et ce boulot qui était habituellement invisibilisé là devenait central et qu'il fallait en tenir compte pour pérenniser l'activité des collègues.

À terme, ça peut peut-être permettre que cette ingénierie-là soit mieux reconnue dans le métier. Et qu'il y a aussi un besoin de formation sur l'usage de ces outils, sur comment garder trace d'une médiation. Peut-être que ça existe davantage en médiation scientifique, je ne sais pas. Ça existe, peut-être mais je l'identifie pas.

Quelles ressources avez-vous sollicitées pour mettre en place les activités « numériques » ? Vous êtes-vous appuyés sur vos expériences antérieures ou avez-vous créé de nouvelles choses ?

Les contenus qui étaient en ligne étaient relativement nouveaux : les livrets jeu et les contenus documentaire étaient en ligne, ça on a continué à le faire un peu dans une routine, mais d'autres formats de médiation décalés étaient peu valorisés sur les autres outils de communication du musée, type les réseaux ou le site et là ils ont pu exister. Des collègues ont fait des pistes sonores sur des promenades botaniques dans les œuvres du musée et on aurait jamais eu le temps et on ne l'aurait pas développé comme ça en accueil de groupe classique et ça n'aurait pas été archivé et diffusé.

D'autres outils, comme les ateliers qu'on fait habituellement et qu'on n'écrit pas d'une manière communicable, là on a fait un gros travail de maquette pour que ce soient des choses qui puissent être diffusées largement. Que les gens puissent se les approprier facilement à la distance, ou pour des enseignants de primaire, etc.

On a produit de nouvelles choses, qu'on avait les capacités de produire avant mais pas l'occasion. Ça nous a montré qu'on avait des bases, et que certains avaient des affinités dans un domaine ou l'autre, mais si ce sont des situations qu'on est amenés à revivre, il faut renforcer ces compétences dans l'équipe. Ça a aussi montré qu'il y a des gens qui pouvaient être désarmés dans cette situation.

Avez-vous fait une veille de ce qui se faisait ailleurs, intervenu sur des webinaires ?

Oui, tout le monde a fait une veille plus ou moins importante de ce qui se faisait dans les autres structures. Par BLA !, on a eu de la chance d'avoir une veille au niveau de l'asso qui remontait des initiatives intéressantes à l'échelle nationale, il y a eu aussi des échanges pro sur différentes questions niveau confinement. Ça a permis d'échanger sur les difficultés et sur ce que ça avait permis de créer, sur le renouvellement de pratiques. Moi je ne suis pas intervenue parce que j'avoue que j'ai été très vite sur des questions de réouverture, de jauge, de quotas, etc.

Pour faire un premier bilan de ce confinement, quels seraient vos points positifs et négatifs ?

Depuis mon poste, une chose positive c'est qu'on a pu prendre le temps de penser et concevoir les contenus. On a rarement ce luxe. On a eu du recul, on a pu nourrir l'approche des œuvres, faire des lectures, retrouver le plaisir de la relation à l'œuvre, d'inventer de nouvelles formes, ce qui est la base de la médiation. Ça c'était le grand point positif.

Ce qui a manqué c'est être avec les œuvres et les publics. Je ne pense pas qu'on soit le lien « entre », je pense que la médiation c'est plus complexe que ça, c'est comment créer des cadres d'échange et d'émulation et dans ce cas-là, des cadres virtuels, etc. Mais même entre nous.

Vous avez mis des outils spécifiques en place pour échanger entre vous ?

On avait des moments de visio, des mails. On n'a pas développé de Drive ou de choses comme ça.

Ce qui nous a manqué, c'est de tester les choses dans le réel, de vérifier des choses sur une œuvre, et l'outil musée qui est quand même le cœur du métier. Mais on a du temps pour nourrir la pratique et les contenus.

Dans les compétences, vous avez évoqué le fait de garder trace des choses et pas vraiment de compétences techniques ?

Oui et c'est un gros enjeu, je pense partagé par tous les professionnels. Nous, ça nous a permis de vraiment publier et de trier et d'archiver de manière optimale tous les contenus. Ce travail de trace et d'archivage a pu être vraiment fait et ça a été vraiment apprécié.

La question de l'acquisition de compétences elle porte à la fois sur des outils pour fabriquer : production vidéo, audio, maquette, etc. Mais elle porte aussi sur la méthodologie de travail de distance : animer une réunion à distance, distribuer correctement la parole, etc. ce sont de vraies compétences. Mais ça ne serait peut-être pas spécifique à la médiation.

Je pense aussi que le confinement montre que quand les compétences transversales ou à côté de la médiation existent, elles doivent être valorisées : en ressources humaines, financièrement, etc. Par exemple, on a des collègues qui ont une approche transdisciplinaire en danse, corporel, etc. Proposer des vidéos de pratique corporelle en lien avec une œuvre, ce n'est pas une compétence qu'on peut exiger à priori, mais après quelques années ça devrait être valorisé dans la fiche de poste et la rémunération. Je ne sais pas si je serais amenée à recruter en demandant spécifiquement cela, mais je me dis que ces compétences sont invisibles actuellement. Elles sont hyper sollicitées ces compétences, mais jamais valorisées concrètement. Il y a une asymétrie entre le fait qu'elles deviennent nécessaires mais jamais valorisées concrètement.

Quel a été l'enjeu de la médiation « humaine » durant le confinement ? Et au niveau de son équipe ? Pensez-vous à une réorientation des enjeux de la médiation humaine ?

Ça a permis de formaliser des retours et d'en garder trace. Le fait de devoir rédiger des retours par mail ou sur une plateforme d'échange, ça fait que le retour existe mieux. J'avais commencé à faire un livre d'or à chaque fois qu'on avait des retours par l'adresse de réservation, j'avais dit « on les centralise ». Les retours sur le travail sont une forme d'évaluation et sont rarement archivables. Là, ça a permis que les gens les matérialisent. Ça a été moins quotidiens, par contre.

Par exemple, une autre compétence et vraie compétence : la qualité de diction, d'énonciation. Mes collègues ont fait un niveau diction digne de Radio France et c'est une vraie compétence. C'est une technique vocale. On a fait entrer une formation à la technique vocale, la voix comme outil et là je me rends compte que sur des supports comme ça, c'est criant.

Partie 3 : la réouverture de votre établissement

Comment s'est passée la réouverture ? Par étapes ? Quelle a été l'organisation de cette réouverture avec l'institution ?

On a réouvert de manière très progressive, probablement trop frileuse. On a rouvert les portes le 16 juin, donc assez tard, et à partir de mi-juin et début juillet on a enchaîné sur des ateliers avec des artistes invités. On avait baissé le nombre de participants, on avait mis un âge minimum, tout l'été on a fait une dizaine d'ateliers comme ça, avec des petites jauges. Et là, on est en train de réévaluer nos jauges et nos formats pour la rentrée.

Pensez-vous réutiliser dans vos animations actuelles ou futures, les contenus numériques conçus durant le confinement ?

On avait le grand vœu pieu de formaliser les nouveaux ateliers qu'on avait écrit. Mais là ça s'est détricoté et le chantier va se faire si on voit que les scolaires ou tout le public du champ social n'arrivent pas à venir à nous. On était un peu essoufflés à la fin, ça a été une période qui nous a sollicités et fatigués. On avait très envie de formaliser des outils, mais c'est une période qui a fatigué et on avait besoin de souffler. Les promenades botaniques, elles, vont être reprises en version incarnée pendant les Journées du patrimoine donc il y a des choses qui sont reprises et qui rebasculent sur la médiation in situ.

Comment voyez-vous la rentrée ? Sur le plan du modèle économique, des compétences /missions de son équipe de médiation, sur l'offre pédagogique ?

Sur la projection de projets sur 2020-2021, j'ai fait comme si c'était normal, sinon on ne faisait rien. On a fait un peu du jonglage pour si jamais on devait bosser avec des plus petits groupes.

Pour tout ce qui est accueil sur site, on est en train de retravailler toutes les conditions d'accueil et de réservation. Pour les projets spécifiques avec des invités, on a fait comme si ça allait être normal. J'ai moins pris de projets, mais ceux sélectionnés sont travaillés de manière classique. Mais la DRAC demandait comment on comptait faire s'il y avait de nouveaux des contraintes sanitaires ou un confinement.

Pour conclure :

Pourriez-vous définir en 3 mots, les enjeux de la médiation humaine à l'issue du Covid-19 ? Est-ce que ces enjeux ont évolué avec l'étape de confinement, de pandémie, de déconfinement dans des circonstances particulières ?

Le premier, qui ne date pas de cette année, c'est la pérennisation des statuts au sein des équipes. Ça a été très brutal pour les collègues vacataires qui se sont retrouvés au smic. Et légalement on n'était même pas obligés de leur maintenir un smic, c'est parce qu'on a milité pour. Le premier point c'est ça, arrêter la maltraitance statutaire.

Après, en deuxième point : une meilleure reconnaissance dans la rémunération et la visibilité des compétences qui peuvent paraître connexes, mais qui sont devenues essentielles au métier. Que ce soit du virtuel ou du très, très corporel.

En lien avec ça, gros enjeux sur la formation et sur le numérique et que l'on fasse de la médiation augmentée, mais pas dématérialisée. Parce qu'on dit toujours qu'on menace d'être remplacés par du numérique mais ça ne marche quand on conçoit le médiateur comme entre l'objet et le public, mais le médiateur comme concepteur ou créateur d'espace de confiance, c'est plus dur de le confier à un outil. Ça nous oblige aussi à défendre d'autres définitions de notre métier.

Ça rejoint aussi cette confusion dans les missions de communication et de médiation : devoir être présent sur les réseaux ce n'est pas l'enjeu de la médiation, c'est celui de la communication. Ça rejoint il me semble ce que je disais sur le fait qu'on n'est pas une interface ou pas que ça. Si la médiation est envisagée comme interface elle pourrait du coup vite se réduire à une communication institutionnelle.

Entretien 2

Entretien avec une animatrice-conceptrice scientifique dans un CCSTI.

Entretien réalisé le vendredi 7 août 2020 sur place. L'entretien a été précédé d'une rapide présentation des lieux (organisation actuelle des visites par 15 groupes de 5 personnes maximum accueillis par demi-journée, dès 3 ans, soit 75 personnes par demi-journée, avec un livret d'accompagnement avec des activités permettant de reparler en famille des manipulations réalisées à chaque étape du parcours ; animations scientifiques). L'entretien a été suivi d'une présentation du jardin et des différents espaces et activités pédagogiques du jardin accessible à ce moment.

Quelle est votre formation, votre parcours et comment êtes-vous arrivée dans ce CCSTI ?

Je viens des sciences de la vie initialement. J'ai fait une licence qui avait la particularité d'être pluridisciplinaire, car on avait une dominante en sciences de la vie, mais on avait aussi des cours en Sciences de la terre et en Histoire des sciences. C'était une formation scientifique, rattachée à la Faculté des Sciences de la vie, mais on avait de l'astronomie, de la minéralogie, etc. Il y avait des filières qui préparaient soit au CAPES en SVT soit au concours de professeur des écoles. C'était une filière commune jusqu'en 3^e année de licence qui permettait de déboucher sur le Master professionnel de communication scientifique que j'ai fait. C'était une suite logique pour moi, dans mon parcours, puisque ça permettait de faire se rejoindre deux domaines pour lesquels j'ai beaucoup d'appétence : le domaine littéraire et le domaine scientifique. Ça permettait d'acquérir des compétences en matière de communication, de vulgarisation et de culture scientifique directement applicable une fois en poste—on avait beaucoup travaillé sur l'écriture journalistique, puisque parmi les différents débouchés il y avait celui de médiateur scientifique, mais il y a aussi celui de chargé de communication pour des instituts de recherche, ou d'attaché de presse, bref des fonctions plus en lien avec la recherche en train de se faire, et le journalisme scientifique et la rédaction d'articles. Donc c'était une formation qui nous a fait utiliser différents médias, différents dispositifs. On avait beaucoup de gestion de projets, en groupe. Ça a constitué le ciment de mon parcours.

Au-delà de ça, ce CCSTI m'a toujours beaucoup intéressée. J'étais trop grande pour l'avoir connu en tant qu'enfant puisque quand il a ouvert en 2005, je passais mon bac S. J'y suis venue après, en visite avec des groupes d'enfants en centre de loisir, car en job d'étudiant j'ai fait animatrice l'été. J'ai découvert le Vaisseau en tant qu'accompagnatrice de groupe, initialement. La spécificité biculturelle du lieu m'a beaucoup intéressée. Pourquoi j'ai postulé ? Parce que c'était en lien bien sûr avec les Sciences et la Communication des sciences, mais le volet biculturel m'intéressait aussi, puisque j'ai fait une section européenne de la 6^e à la Terminale et que j'ai poursuivi l'allemand et que j'ai beaucoup d'intérêt pour les langues en général et la langue allemande en particulier.

Donc vous parlez plusieurs langues ?

Oui, je parle l'allemand, l'anglais et j'ai des notions d'italien. Dans l'équipe on est plusieurs à parler plusieurs langues : j'ai des collègues qui sont natifs allemands ou d'autres comme moi qui l'ont appris, mais on est plusieurs dans l'équipe à pouvoir assurer les animations en français et en allemand.

Et ça fait combien de temps que vous êtes dans ce CCSTI ?

C'était tout de suite après avoir fini mon Master. Il y a eu une offre publiée par le CCSTI et j'avais postulé et c'était donc mon premier « vrai » emploi. C'était en 2011, donc ça va bientôt faire 9 ans.

Actuellement, quel est votre statut et comment vous décririez vos missions principales ici ?

Le même que quand j'ai commencé, donc animatrice conceptrice scientifique. Mes missions comprennent officiellement plusieurs volets : il y a la dimension face public d'animation, mais il y a aussi la dimension « back office » de conception des contenus pédagogiques, contenus en lien avec les actions événementielles. On est vraiment des passeurs de sciences, et la spécificité chez nous c'est d'être plutôt axés jeune public. On est plus un pendant de la Cité des Enfants, finalement.

Et combien êtes-vous dans l'équipe de médiation ? Vous pouvez me dire un peu comment c'est structuré ?

Alors en permanent on est 8, et il y a aussi des vacataires qui viennent renforcer l'équipe, surtout sur la période estivale. Pendant l'année, les weekends ou pendant la semaine, il y a toujours un poste occupé ponctuellement par un vacataire, sur des journées où il y a un besoin de davantage de personnes.

On a le volet scolaire et on a le volet familial : on accueille les enfants de la maternelle jusqu'à la fin du collège et pour le volet famille, disons c'est 3-12 ans la tranche d'âge majoritaire.

En dehors de la crise sanitaire et de la situation de confinement, vous produisez généralement du contenu en ligne ou vous ne faites que de la médiation sur site ?

Non, on produit aussi du contenu en ligne sur le site internet. Alors au démarrage, si je refais l'historique, c'était surtout des contenus pédagogiques à destination des enseignants. On a démarré des fiches, des documents préparatoires aux activités qui vont être faites sur site ensuite, avec des conseils avant la visite, pendant et après la visite. Il y a aussi des contenus comme des jeux de piste, qu'on avait mis en ligne. On a aussi rédigé des articles pour répondre à des questions scientifiques que se posaient les enfants. Ça c'est toujours sur le site internet, c'est « la bouteille à la mer », et ça a été un peu mis de côté-là.

Pendant le confinement, on a produit énormément de contenus et la nouveauté c'est que ça a été diffusé via les réseaux sociaux et notamment la page Facebook et la page YouTube.

D'accord et donc si on passe à la situation spécifique du confinement : en amont, d'un point de vue plus institutionnel, comment s'est passé le confinement et comment l'institution a géré la situation ?

La structure en elle-même a été fermée, dû à la crise sanitaire. De toute façon, il n'y avait pas d'autres choix, puisque tous les musées ont été fermés, à compter du 14 mars on a été fermé au même titre que d'autres lieux. En revanche, on a pu poursuivre nos activités en télétravail, donc on n'a pas eu d'interruption d'activité. On a pu tous, en tout cas l'équipe des permanents, continuer de produire, de concevoir des contenus. Il a fallu s'adapter assez rapidement, comme partout ailleurs. Là, il y a les spécificités en lien avec les formations des uns et des autres qui font que dans l'équipe, par exemple, on a un collègue qui a fait un Master multimédia et il a pris à bras le corps la question des vidéos. C'est vrai qu'il a été moteur pour le reste de l'équipe. Chance aussi, c'est qu'on a mené en 2019 tout un travail autour du nouveau projet scientifique et culturel de la structure. Et en 2020 on a poursuivi avec les assises de la médiation, une réflexion sur comment on repense finalement toutes nos activités de médiation et en lien avec ce programme scientifique et culturel qu'est-ce que ce qu'on veut mettre en avant dans l'expérience de visite à destination de nos différents publics. On a pu débattre avec les muséographes, l'équipe de médiation, notre collègue designer et d'autres. Il y avait beaucoup de monde autour de la table. Le volet culturel était représenté lors de ces réunions qui se sont succédées sous forme de divers rendez-vous sur plusieurs mois. Il y a eu plusieurs rendez-vous sur plusieurs mois, en 2019-2020. Ces assises et la réflexion sur le projet scientifique et culturel ont évolué en parallèle toute une période. On a vraiment pu mettre certaines choses en perspective.

Vous pensez à des choses en particulier, dont vous avez parlé durant ces réunions et que vous avez pu expérimenter pendant la période du confinement, ou ces réflexions ont donné des idées mais qui sont restées des idées, ça a donné naissance à d'autres choses... ?

Ce qu'on a évoqué durant ces réunions c'était plutôt des idées qu'on n'a forcément concrètement mises en pratique, mais ça a été un terreau de réflexion et ça nous a permis de prendre de la hauteur par rapport à nos pratiques de terrain, à avoir un focus. La démarche de se questionner sur pourquoi on envisage les choses comme ci ou comme ça, ce sont des choses dont on avait collectivement débattu en amont entre nous et donc pour penser ces offres culturelles pendant le confinement ça a forcément aidé. Après, je pense qu'il y a eu aussi un effet d'opportunité, car la page Facebook existait déjà... Mais je ne peux pas forcément tout analyser, car ce sont plusieurs services impliqués : on a travaillé avec nos collègues de la communication par exemple. Donc il a fallu se coordonner. Mais comme la page existait déjà, même si son rôle jusque là était plutôt de donner des informations, sur les événements à venir. Informer sur la programmation culturelle et sur les informations pratiques. C'était plus du renseignement finalement, mais par contre la nouveauté ça a été d'amener du contenu pédagogique par le biais de tutoriels écrits, de vidéos.

On a fait différents formats. C'est vrai que là on a été assez libres dans les types de propositions. On a aussi fait en fonction du matériel dont on disposait chez nous. On a fait des choses avec les moyens du bord. Pour les vidéos ça a nécessité aussi de l'auto-formation, une bonne dose d'auto-formation. Je vais surtout parler de mon exemple : j'avais fait un peu de vidéo dans le cadre du Master de communication scientifique mais c'était il y a dix ans, ça remontait à loin. En plus, j'avais un logiciel de montage qui n'était pas le même que celui que j'avais utilisé il y a dix ans. Donc avant même de faire la vidéo il fallait déjà savoir sur quel sujet je la fais, comment est-ce que je la mets en scène, rédiger le contenu, un script quoi, ensuite je me suis fait aider sur les aspects techniques. Moi, la principale difficulté, c'était de gérer seule le face caméra et le cadrage, les angles de vues,

etc. Donc là j'ai mis à contribution quelqu'un qui ne fait pas partie des effectifs, mais qui a bien voulu. Ensuite, pour le montage, je me suis reformée à l'utilisation du logiciel.

Que vous aviez choisi vous, ou fourni, conseillé par l'institution ?

Non, non. C'était juste parce que c'était un outil que j'avais, que j'avais la chance d'avoir. Ça n'a pas été conseillé. C'était juste l'opportunité de l'avoir et de pouvoir contribuer à l'effort collectif. Mais c'est vrai que quand on se retrouve seule avec le manuel qui fait je ne sais pas combien de pages... Heureusement que j'avais des bases, c'est ça que je voulais dire : heureusement que j'avais déjà utilisé Adobe Pro et que pour faire les coupures de séquences vidéos ça fonctionne à peu près pareil. Mais ça demandait de se remettre à niveau et ça ne s'est pas fait en un jour. Donc heureusement qu'on a des profils complémentaires au sein de l'équipe. Donc il y a des gens qui ont pu tout de suite répondre à l'urgence, en terme de visibilité, montrer que comme d'autres structures de culture scientifique et technique, on était là aussi, dans cette période-là.

Moi j'ai fait énormément de tutoriels, pendant toute la durée du confinement j'ai fait quasi les trois quarts en terme de production et là aussi, il fallait trouver des nouvelles idées à chaque fois. Il y avait la notion de faire réviser le contenu qu'on produit. Là on n'a pas pu le faire en interne, donc moi je l'ai fait avec des connaissances qui étaient calées en sciences, pour avoir une relecture et que je n'envoie pas n'importe quoi en publication.

Vous avez une idée de la quantité de ressources produites sur cette période ?

Les tutoriels, il y en a... au moins une bonne dizaine, facile. Les vidéos, j'en ai fait une pendant le temps du confinement, avec quelqu'un d'autre qui m'a aidée, et une avec une collègue médiatrice qu'on a fait ici dans les locaux dans une salle qui était équipée pour, par la suite, quand on a réinvesti progressivement les lieux. J'ai eu l'occasion aussi de participer d'intervenir à l'une des rencontres pro confinées de l'Ecole de la Médiation.

C'était ma question suivante aussi : est-ce que vous avez fait une veille sur ce qui se faisait dans les autres institutions et est-ce que vous avez suivi ou participé à des formations, séminaires, etc. pendant le confinement ?

Oui, webinar ECSITE, de l'AMSTI aussi. Ça c'était une première, car quand c'est en présentiel, en général comme il y a besoin de nous ici, dans la structure, les médiateurs on ne peut pas se rendre dans ce type de déplacements. Donc là, c'était une chance. Et moi, je suis très friande de veille, les gens qui bossent avec moi le savent. J'ai recensé pas mal de choses sur les lieux du type d'un CCSTI, le réseau des CCSTI, mais aussi d'autres musées de sciences hors réseaux CCSTI, côté français et côté allemand et en Europe et au Canada et en Suisse. Et je pense que ça vient aussi de ma formation de com' scientifique où on devait toujours beaucoup faire de la veille sur des sujets scientifiques. Je fais bien sûr de la veille quand je travaille en lien avec certaines expositions, comme j'ai pu le faire par le passé quand on produit nos contenus pédagogiques. Je réalise aussi une veille plus large pour voir ce qui se fait ailleurs. J'ai besoin de me nourrir de ce qui se fait ailleurs pour avoir de nouvelles idées à développer ici. Après ce qui est important aussi c'est de considérer ce qui fait la spécificité de la structure dans laquelle on travaille. Ce qui fait son identité. Si on a certaines idées qu'on voit ailleurs et qui nous semblent intéressantes, on ne peut pas simplement faire un copier-coller. En plus ça serait du plagiat ! mais en tout cas il faut penser à est-ce que concrètement ce concept-là fonctionnerait ici ou pas et comment je l'adapte. Mais du coup, la veille : on a aussi mené énormément de veille collectivement, parce qu'en fait on avait l'outil Slack. Ça a permis de rester en contact, de pouvoir travailler sur certains projets communs. Je pense au Stay Game, une idée de Christel, un clin d'œil aux escape games. C'était le jeu où à la place de s'évader de chez soi, on s'évade depuis chez soi, parce qu'on découvre à chaque fois un continent, mais on reste chez soi.

Et comment s'est passée la réouverture et est-ce que vous avez eu des retours du public concernant vos initiatives ?

On a eu des retours de plusieurs familles qui nous ont dit lors de leur visite qu'elles avaient suivi nos vidéos et effectué les expériences qu'on leur a proposé dans nos tutoriels. Plusieurs vidéos ont été produites après le confinement, dont une avec ma collègue. Elles se trouvent sur la page Facebook. Une vidéo a été produite après le confinement, donc comme je le disais avant, avec ma collègue dans les locaux. La réouverture s'est faite sur réservation seulement avec un parcours spécifique et trois dispositifs sélectionnés par les muséographes, 15 éléments interactifs à découvrir lors du parcours en 5 étapes, parcours également ponctué par des animations flash spontanées (sur 10 thèmes différents) et le passage par 5 stations pour pouvoir échanger en famille sur les activités réalisées à chaque étape. Le jardin est aussi sur réservation, à la demi-journée.

Concernant l'interaction avec le public impossible en direct pendant le confinement, il faut préciser que les compétences dont nous avons eu besoin étaient surtout de tourner une vidéo sans avoir de public en face de

nous. Cela demande des compétences spécifiques et de l'expérience pour « sentir » certaines choses et y aller au feeling parfois (on s'appuie fortement sur notre connaissance fine du terrain et de nos publics pour y parvenir), car on ne voit pas les réactions des gens face à nos propos et on n'a pas leurs questions. On a eu des *lives* Facebook où les gens pouvaient réagir, mais cela n'est pas pareil qu'une médiation en présentiel, car en plus il y a un petit délai qui demande de s'ajuster.

Entretien 3

Entretien avec le responsable délégué du Pôle développement des publics ; chargé des activités des publics, CCSTI.

Entretien réalisé le mardi 18 août 2020 sur place.

Pour commencer, je me suis un peu présentée, mais comme on ne s'est jamais rencontrés, est-ce que vous pourriez me dire quel est votre parcours, comment vous êtes arrivés dans ce CCSTI et dans quel contexte ?

Je vais reprendre chronologiquement : je suis de formation en histoire de l'art, puisque j'ai débuté une thèse en histoire de l'art et en parallèle, j'ai travaillé en centre d'art, tout d'abord comme médiateur-régisseur, puis en 2001 en responsable du service éducatif du Centre de création contemporaine. Puis, j'ai travaillé en tant que guide-conférencier-médiateur pour le Centre des Monuments nationaux, et par la suite j'ai été conférencier vacataire au Musée des Beaux-Arts, chroniqueur télé en télé local et auteur-réalisateur de documentaires culturels.

Vous aviez une spécialisation dans vos contenus de médiation ?

Oui, ce sont des vieux diplômes, mais à l'époque c'était *grosso modo* une formation d'ingénieur en médiation et, en parallèle, je faisais de la recherche. J'ai fondé en 2006 une revue d'art contemporain, bref, je suis passé par beaucoup de supports. J'ai occupé de 2012 à 2017 le poste de Responsable du service des publics au Musée des Beaux-Arts, que j'ai structuré car il n'existait pas. Je suis arrivé dans ce CCSTI en février 2018, en tant que chargé de conception et de coordination des médiations. J'enseigne aussi à l'Université, sur les nouveaux médias numériques, au sein du Master pro en alternance Politiques locales culturelles qui est rattaché à l'Université de droit. J'enseigne sur un bloc de 12h les nouveaux médias et les médiations numériques. Donc j'ai toujours un pied à l'Université et un pied dans les musées, en essayant à chaque fois d'associer une recherche et son versement pour le grand public.

J'ai aussi connu la loi 2005, l'avant et l'après 2005. J'ai fait partie d'une commission culture et handicap à ce moment.

Et ici, vous avez commencé en tant que chargé de conception et de coordination des médiations, mais actuellement vous êtes responsable des publics ?

Le titre est d'une longueur qui effraie : je suis responsable délégué pôle du développement des publics. Je suis aussi - le résumé le plus efficace - « en charge des publics ». Le titre le plus exact c'est « en charge des publics, coordination accueil, partie sécurité-circulation et médiation ». En gardant toujours la direction de la conception de la médiation. Je chapeaute toujours la conception, mais nous avons une phase de recrutement actuellement en suspens.

Pour ce poste-là de chargé de conception ?

Non en fait on a un chargé de projet de médiation qui viendra justement me donner un coup de main.

Que regroupent vos missions de manière détaillée ?

De manière détaillée, j'ai la responsabilité de l'ensemble de l'accueil et du marché de prestation, puisqu'on a externalisé notre prestation d'accueil : le suivi des besoins, le personnel d'accueil et billetterie. J'ai également toute la coordination avec le service marketing.

J'ai également tout ce qui est circulation dans le bâtiment et ERT. Je suis référent de jour, ça veut dire que si je ne suis pas dans le bâtiment il n'ouvre pas, mais j'ai des collaborateurs qui peuvent prendre le relais, car on les a fait monter en compétence.

Je supervise tout ce qui est réservations et réservations en ligne, avec un chargé de réservation.

Je supervise également toute la boutique, parce que j'ai aussi sous ma responsabilité d'équipe la cheffe boutique.

Je coordonne intégralement l'équipe de 5 médiateurs, ça c'est ma partie managériale. En l'absence de N., je coordonne tout le pôle développement des publics, avec trois autres personnes. Hors médiation toujours, je fais toute la coordination de la politique des publics : là, on travaille vraiment à deux avec N., pour tout ce qui est

stratégie, positionnement, analyses à posteriori. On va lancer justement une étude des publics, qui a été un peu reportée car on voulait la lancer en septembre, un an après l'ouverture, parce qu'on manque un peu de visibilité et on navigue à vue. Notamment, parce qu'on n'a pas vraiment d'autres établissements sur lequel se comparer, du fait de la nature particulière du bâtiment et de son positionnement. On va quand même faire quelque chose, même si sur un an d'ouverture on a eu presque 5 mois d'activité réduite. Donc, je chapeaute cette partie et je fais une partie des marchés publics, mais moins marketing et commercialisation, et plus ce qui est chargé de public et N. lui a une grande présence sur tout ce qui est commercialisation. Le pôle du développement des publics est assez particulier : dans le même pôle on a la médiation et l'accueil, mais on a également la promotion qualité développement, qui est un poste propre, et la programmation ainsi que le mécénat et les partenariats. Donc, ça veut dire qu'on a quelque chose qui est vraiment de l'ordre de ce qu'on connaît en politique des publics : qu'est-ce que l'expérience de visite ? Et de l'autre côté on a le pôle commercial, ce qui est habituellement plutôt dans les services de communication. On le dit parfois ici avec une pointe d'humour : dans notre service il y a deux postes qui dépensent et deux postes qui rapportent.

Et l'autre gros morceau, c'est la médiation : j'ai la conception, des choix des thématiques jusqu'à la finalisation des ergonomies et des conduites qui repose à la fois sur une vision stratégique plutôt large, c'est-à-dire quels types de médiations et quels types de publics. On a des visites guidées, des visites autonomes, mais on a également des visites en semi-autonomie qu'on a déployées pour des publics lycéens et étudiants, qui se reposent sur une base de questionnaires. Pour les groupes on a aussi – car la caractéristique du bâtiment fait qu'on est autant versés à développer des choses en économie qu'en patrimonial, on est dans un bâtiment intégralement classé. C'est un élément très attractif et très rassurant pour nos visiteurs qui sont plus rassurés de faire d'abord une visite patrimoniale et de revenir après pour l'économie. Du coup, moi je pousse la conception très largement pour tous publics, de l'individuel jusqu'aux groupes en passant par le champ social, les personnes à besoin spécifiques, les classes tous niveaux, à partir de primaire (6-7 ans), même si on est en train de voir pour les crèches, jusqu'aux adultes et au public expert. De grosso modo on embrasse de 6 ans jusqu'à la licence éco, et au-delà on se repose sur notre programmation de conférences.

J'allais vous demander, vous avez aussi une programmation événementielle assez fournie ?

On a une grosse programmation événementielle, qui n'est pas un à-côté mais un élément sur lequel on essaye de générer des synergies avec la médiation. Même sur des choses un peu plus décalées ou des choses un peu plus pointues, comme l'année dernière avec l'économie sociale et solidaire.

Je porte également dans les conceptions tout ce qui est déploiement numérique. Ça c'est le gros morceau. On a deux gros projets qui doivent sortir pour l'année 2021, sur les parcours numériques à expérience étendue, toujours pour poursuivre une forte individualisation du parcours.

Et vous continuez dans le développement du numérique amorcé dans votre muséographie...

On est très numérique dans les dispositifs. Moi, je suis arrivé sur le projet à la fin de la constitution muséographique, donc j'ai plutôt travaillé sur réassouplir un petit peu ce qui était parfois un peu froid. C'était les 6 premiers mois de ma prise de fonction.

Si on passe à la partie vraiment « confinement », est-ce que vous pouvez me dire comment le confinement s'est passé dès l'annonce ?

Nous le confinement on va pas dire qu'on l'avait vu venir, je pense que personne ne l'avait vu venir, même s'il y avait des prémisses début mars. La particularité c'est que dans notre organisation du travail, l'équipe de médiateurs a environ 15% de temps de conception sur le temps de travail annuel. Ça veut dire du temps où ils ne sont pas en salle, pas sollicités par la médiation. Ces 15% leur permettent de porter un projet qu'on leur confie quasiment de A à Z. On axe sur la problématique, le thème, large, la visée et à partir de là j'alimente par de la bibliographie pour affiner des choses et on travaille à partir de ça. Quand le confinement est arrivé, on était déjà équipés avec une solution grâce à laquelle toutes nos ressources sont en réseau et les 5 médiateurs ont tous un ordinateur portable, ça leur facilite plein de choses de l'organisation. Donc tout le monde est parti en télétravail pour une durée indéfinie, mais qui nous permettait dans un premier temps, c'était le premier objectif, d'avancer sur les nouvelles thématiques de rentrée. On était assez optimistes, on s'est dit que ça aller durer un petit peu de temps et qu'on pouvait profiter de ce temps-là pour que chacun se reconcentre sur ses thématiques. Par exemple, une médiatrice travaille actuellement au développement d'une offre visite et atelier pour le public individuel sur les inégalités, une autre travaille sur à la fois individuel et scolaire sur la confiance, une autre sur la mondialisation, une autre sur les développements numériques et le 5^e qui est un ancien enseignant de sciences économiques travaillait sur les mises à jour par rapport aux nouveaux programmes. Donc chacun savait ce qu'il

avait à faire, on avait toute la solution installée, on travaillait déjà sur Teams. On a gardé un lien complet entre nous.

Comme on devait lancer au printemps une nouvelle offre qui devait s'appeler « la salle de presse », on a mis en place un rendez-vous, qui a changé un petit peu au cours du confinement. Au départ, c'était tous les matins : on se retrouvait à 9h pour un café et chacun relevait un article, de sujet économique, et le remettait un peu en perspective, soit avec un dispositif soit avec une section. D'abord, ça nous permettait de rester très actif sur nos trouvailles médiatiques, ce qui est une obligation dans notre travail et ça nous permettait aussi de croiser un peu les choses. De ces premières lectures d'un article on est passé à 2 ou 3 et moi j'ai demandé qu'il y ait toujours un petit « review warning », sous forme de forum. On avait un groupe de discussion sur Teams. Au fur et à mesure, le chargé de réservation et la responsable de boutique sont rentrés dans ce groupe. On s'est organisés comme ça pour les 15 premiers jours.

Début avril, on a vu que le confinement allait durer longtemps. Il a été décidé dans une réunion de service de réorienter nos activités de médiation en ligne. Donc on a un peu ralenti l'activité sur la conception et la production des offres de rentrée. On a complètement rééditorialisé une partie de production sur une production qui est devenue assez intense : on avait un thème par semaine qui était en lien avec à la fois la communication, le pôle contenu (donc chez nous ce sont les économistes) qui étaient eux-mêmes un peu en symbiose avec X. Donc de cette grosse réunion est ressortie 8 semaines de travail avec 8 thèmes et pour chacun des thèmes on produisait des kits : on a proposé une solution pour adapter des mini-ateliers pour les enfants avec les parents avec juste ce qu'on a à la maison, qui permet de comprendre et d'aborder une notion économique liée au sujet, que ce soit la croissance, la crise, etc. Chaque kit se composait au départ d'un petit récit, sorte de petit conte qui permettait de remettre en perspective la notion pour les enfants entre 7 et 12 ans, un deuxième plutôt destiné aux 12-16 ans avec des choses plus complexes, un peu do-it-yourself à faire à la maison, et un gros atelier toute la famille. Par exemple, on a expliqué la spécialisation grâce au pliage du linge, comme ça vous faisiez participer les enfants. Le deuxième kit était un kit un peu plus expert destiné aux lycéens, avec un « prépare ton bac », car on était encore dans l'optique où le bac aurait lieu. On avait lancé en mars, 100 jours avant le bac, un module de préparation du bac sur site. On l'a converti en système de fiches avec à la fois des éléments explicatifs, des hyperliens qui réorientaient soit sur notre site à nous soit sur des sites de partenaires. Ça faisait des fiches de révision bac. On produisait 5 fiches par semaine, plus une recette de cuisine pour comprendre l'économie « éco-cooking ». A chaque fois, ce sont des ateliers que vous pouviez faire seul chez vous ou en famille. On s'est dit comment faire quand on est seul et qu'on n'a rien, parce qu'on n'allait pas dire aux gens « prenez un jeu de cartes », les gens n'ont peut-être pas de jeu de cartes, donc a créé des jeux de cartes, etc. Tout un système comme ça adapté.

Ça a été assez intense, c'était un gros rythme de travail, parce qu'on rendait la semaine d'avant le thème de la semaine d'après qui était publié au fil de l'eau. A cela s'ajoute la production de deux podcasts : un podcast qui a été l'adaptation d'une visite qui aurait dû être lancée au printemps sur les monnaies atypiques. Ça a nécessité toute une réécriture de la visite séquence par séquence. C'est un podcast en 12 épisodes qui n'est pas fini d'enregistrement. On a enregistré chacun à la maison, comme on pouvait. Et un autre podcast qui est un peu décalé, sur comprendre un grand thème de l'économie au travers de l'analyse d'un film, d'un livre, d'une chanson, etc. On a produit ces podcasts en écriture pendant le confinement et on a vraiment commencé les enregistrements courant du mois de mai. On va faire par exemple la transition énergétique avec *Monstres et compagnie*, etc. Le ton est décalé, chaque épisode dure moins de 25 minutes.

Vous avez diffusé tous ces contenus sur les réseaux ?

On a diffusé par les réseaux sociaux, mais également par le site web où vous avez tous les dossiers Eco at home sont accessibles et resteront accessibles. Et on va poursuivre à la rentrée comme les podcasts.

Où c'était ma question suivante : est-ce que ces contenus vont être pérennisés ?

En fait, ce que l'on a développé pendant le confinement c'était aussi des adaptations assez simples pour un reversement en conduite d'atelier ici. Parce qu'on lance à la rentrée des kiosks d'animation en salle pour des courtes animations entre 15 et 20 minutes. Donc ce qu'on a développé pour E. at home aura une version plus finalisée dans ces kiosks. Là c'était se dire : on va produire des choses, elles auront une existence numérique, un système distanciel, mais on reviendra à du présentiel.

Et vous n'avez pas du tout fait de visites en ligne ?

Ça nous a questionnés. On a été comme tout le monde, on a énormément réfléchi pour trouver des solutions en 24h et on a deux problèmes : le parcours économique est hyper interactif. Donc comment réussir à transposer en ligne cette interactivité sachant qu'il y a des choses qui ne sont pas du tout adaptables à même une application ? Et le deuxième problème, c'est qu'il nous aurait fallu avancer beaucoup plus sur le parcours en réalité mixte et augmentée, qu'on veut sortir bientôt. Parce qu'il y a eu une suspension de la phase de numérisation des espaces, donc on n'avait pas tout le contenu pour passer à la phase de modélisation. On était un peu bloqués. On s'est dit que de toute façon il n'y avait pas de grand intérêt d'avoir une visite virtuelle, car on avait déjà beaucoup de ressources (une cinquantaine de vidéos sur notre YouTube, par exemple), donc on ne partait pas de rien non plus. On avait les outils pour travailler en équipe et c'est une situation que ce CCSTI a connue, car il a un site internet depuis 7 ans alors qu'on est ouvert que depuis un an. On a donc pu aller puiser dans ces ressources en ligne pour les valoriser et on a produit avec la communication des nouvelles ressources.

En termes de compétences, vous vous êtes appuyé sur quoi ou quelles compétences déjà existantes ?

Concernant les podcasts, je connais bien le format, car j'en ai déjà fait. J'ai travaillé 10 ans à la télévision, je connais la conversion du discours pour qu'il soit médiatique. Donc ça été un peu une formation rapide pour les médiateurs qui portaient ces projets-là.

C'est vous donc qui avez fait la transmission de compétences ?

Oui. En fait, j'ai donné des tutoriels, ils produisaient un premier jet, on le corrigeait ensemble. Pour les monnaies atypiques on a dû faire 8 ou 9 allers-retours pour un épisode. Une nouvelle fois, on avait tous les outils pour travailler en ligne, ça nous permettait par exemple de mettre en place un système de commentaires avec hashtags. Donc quand les médiateurs avaient terminé un premier jet, ils me hashtaguaient et je répondais par commentaire. On se voyait au moins une fois tous en équipe le matin, pour 30 à 45 minutes pour lancer la journée. Derrière j'avais des rendez-vous avec chaque médiateur pour chaque projet, plus derrière je corrigeais les retours de textes.

Et ce sont juste les podcasts qui ont nécessité des compétences spécifiques ?

Pas forcément. Une des complexités qu'on a rencontrées, c'est qu'on a une équipe très variée : quand on a fait le recrutement c'était un souhait. On a une médiatrice des beaux-arts, une du patrimoine, une qui vient du milieu théâtral, un ancien professeur de sciences économiques, etc. Donc on croise les compétences et moi j'organise des binômes de travail. L'un va avoir une très forte compétence en économie et l'autre une super compétence en support numérique de visite. L'objectif ça a toujours été de trouver les choses les plus simples. Le lundi on faisait un mindmapping, à partir de ça on faisait des notions, des sous-notions et on se distribuait les rôles à chacun et on avait un premier synopsis le mardi midi. S'il y avait des points de blocages, soit on faisait un point solo soit on faisait rentrer une 3^e personne. Le mercredi on avait une première grosse mouture et on affûtait. On arrivait le vendredi midi avec des choses à peu près finies.

Et est-ce que vous avez fait une veille de ce qui se faisait dans les autres établissements et est-ce que des choses vous ont inspirées ? Est-ce que vous avez participé à des formations, réflexions en ligne ?

Oui on a fait une veille d'abord parce qu'on a eu je ne sais combien de visioconférences collectives de gens qui étaient confrontés aux mêmes problèmes que nous. Moi j'ai fait trois tables rondes pendant le confinement. On regardait un peu... Ce qui était singulier c'est que beaucoup d'établissements ont fait ces visites virtuelles et ont développé mais de manière très singulière : par exemple au Musée d'Angers un de leur médiateur était ultra fan d'Animal Crossing et a créé un musée sur Animal Crossing. En marge on faisait un travail de fond quand avait le temps, pour après, parce que l'objectif c'était aussi de sortir du confinement avec des choses avancées. On a regardé ce qui se faisait autour, mais c'était compliquée, mais même chez les CCSTI c'est compliqué car nous c'est de l'économie donc on n'a pas trouvé des rapports. On s'est plutôt posé la question moins sur les musées que sur les florilèges de blogs et autres sites de maman et papa coincés à la maison. Donc on a plutôt fait une veille sur les activités familiales de manière générale. On s'est dit là-dessus il y a des choses qu'on peut faire.

Vous suiviez aussi les réseaux professionnels aussi ?

On n'est plus adhérents au CLIC donc on n'a pas fait les tables rondes du CLIC. Mais après sur la vision qu'on avait à court terme sur le confinement, on ne savait pas si on serait déconfiné avant les vacances de printemps. On était les bons élèves : on annulait de 15 jours à 15 jours. On avait l'impression qu'on pouvait revenir sur site rapidement et que donc les équipes gardaient une certaine tension de se dire tout ça s'arrête d'un seul coup et on reprend l'activité. Donc c'est clair que des gros investissements en numérique ne semblaient pas primordiaux. On a un peu investi en graphisme, etc. mais c'est tout.

Si vous avez fait un bilan ou que vous devriez le faire maintenant, qu'est-ce que vous diriez ?

Alors on n'a pas fait de bilan en interne car depuis le retour sur site mon équipe n'a jamais été au complet. Il y a trois choses : d'abord le volume sur lequel on est parti d'un thème par semaine, c'était juste impossible. C'est pour ça qu'on a aussi un peu ralenti sur la fin du confinement, grosso modo à partir de mai on a fait moins. On a écarté le kit expert car on avait réussi à le lancer comme il faut. On a gardé le kit familial. On a senti que le déconfinement arrivait, début mai, et on a commencé à rouvrir le dossier pour une reprise d'activités. La deuxième chose, c'est que rétrospectivement le numérique qu'on perçoit en ligne comme une solution, et ça a été un très gros débat de savoir est-ce qu'un moment ou un autre ça sert de rouvrir vu qu'on peut avoir une foule sur le site. Le Louvre avec ses dizaines de milliers de visiteurs... Ce qui est sûr et qui n'a peut-être pas matché c'est qu'il y avait une vraie appétence, parce qu'on a eu des fréquentations de passage sur le site qu'on connaîtra plus jamais, des jours on a multiplié par cent nos chiffres, mais dans la façon dont on a conçu la médiation ici on est énormément en interaction avec le visiteur et on fait de la médiation conversationnelle. Ce qu'on n'a pas réussi à trouver, même si a eu des pistes. On a pu avoir des retours usagers, plutôt que visiteurs, et c'est là qu'on a vu qu'on avait une communauté présente, mais à qui on ne pouvait pas donner la présence. Elle était là, elle pouvait commenter un peu sur Facebook, mais il n'y avait pas d'échange. On n'a pas réussi à trouver cette synergie. C'est un des éléments qu'on réfléchirait autrement.

Le volume de travail honnêtement c'était trop. On est parti en fait en se disant on fait tout et il y a des choses qui ne marcheront pas et qu'on arrêtera. Mais sur une période aussi courte, vous pouvez toujours remettre en cause en disant ça ne prend pas mais ça pourrait prendre ». Et la communication produisait une vidéo par semaine.

La communication a donc produit des contenus aussi en parallèle ?

Oui, nous on produisait de la médiation et la comm' produisait du contenu, plus avec le pôle contenu. Donc la comm' produisait, le pôle contenu produisait et nous on produisait et on faisait synergie et on avait un plan de diffusion sur la semaine. C'était dément. Aujourd'hui je pense que je me stresserai moins sur le volume et plus sur la qualité. En plus les choses s'enchaînent tellement vite avec la reprise d'activité qu'on n'a même pas pris le temps de revenir sur cette période. Il y a un moment à la sortie du confinement, les équipes étaient assez fatiguées et surtout il y a eu le déconfinement officiel le 11 mais nous avons ouvert le 1^{er} juillet. Donc on a poursuivi la production de contenus en ligne entre le 11 mai et le 1^{er} juillet de contenus en ligne. On a arrêté la semaine du 26 juin.

Et qu'est-ce que vous avez fait durant cette période que vous allez continuer à produire en ligne ?

Oui c'est clair. La structuration des E. at home on va les reprendre en septembre et on va poursuivre la « podcastisation » d'un certain nombre de contenus. Pour un double versement : le podcast sera un produit d'appel pour un parcours visio guidé. Je ne suis pas hyper fan de ce que fait Pompidou en passant tout en podcast, parce que je pense qu'il y a des différences entre écouter chez soi, dans le métro ou dans un musée. C'est pour ça que ce que l'on fait nous en podcast sera une sorte de préambule de ce qu'il y aura sur site. Et ça, ce n'était pas quelque chose qui était prévu de le développer aussi tôt, mais là on va prendre le temps, sans lancer tout et n'importe quoi, mais le confinement a donné l'occasion de le lancer.

Reste que s'il y a un nouveau confinement, on ne fera pas un thème par semaine à nouveau ! Notre stratégie c'était de faire un blast, donc qu'il y ait beaucoup de choses sur quinze jours, de façon à ce que ce CCSTI accompagne au quotidien. Mais après, même si vous aimez bien ce CCSTI, l'avoir au quotidien c'est sympa mais c'est pas top non plus, d'ailleurs il n'y a pas d'émissions économiques quotidiennes à la radio par exemple.

Vous avez eu des retours des publics ou des demandes spécifiques sur des contenus ?

Oui, alors le podcast patrimoine sur les monnaies atypiques a bien fonctionné, les gens ont posé pas mal de question. Ça a vraiment été une offre qui a fait appel à venir découvrir cette partie que les gens n'avaient pas identifiée, alors qu'on a toute la base de données des collections en ligne. On a eu quelques retours sur les E. at home. Des retours plutôt positifs et quelques-uns un peu plus compliqués, parce que c'est vrai que ça demandait une certaine dextérité de produire les jeux. Le gros raté, ça a été au niveau accessibilité. Le podcast, on le faisait un peu, on a fait du podcast descriptif, mais ça reste léger.

Comment vous expliquez ?

C'est parce qu'en fait, on peut le dire très honnêtement et coupable, on les a oubliés. On est partis sur notre public famille, lycéen, un peu le public expert et comme le champ social, le handicap ce sont des choses qu'on a oubliées. Maintenant on réfléchirait autrement pour l'accessibilité.

Une dernière question : pour revenir aux réseaux professionnels et à l'encadrement, est-ce que vous auriez voulu davantage de formations, sur des compétences spécifiques ?

Dans les réseaux professionnels on s'est beaucoup posés de questions, les musées d'aujourd'hui, de demain, comment on va faire... On était plus dans de la prospective et à essayer de prendre de la hauteur, mais quand on est sur le terrain et englué dans la production, on ne va pas se le cacher, d'un côté il y a eu le mutisme du Ministère, car on n'a pas eu de consignes claires du Ministère de la Culture. Ils ont sorti un questionnaire pour la potentialité de la reprise. C'est le seul moment où on les a vu. Même si les DRAC étaient présentes sur le terrain et faisaient le tour. Ce qui a été compliqué aussi, mais une nouvelle fois nous on avait la chance d'être jeune donc sans automatisme de production, mais si nous n'avions pas eu d'expérience dans les médias, si ça aurait été faisable. Produire un podcast, ça ne se fait pas au pied levé. Au début, on a fait état de ce que l'on a comme compétences et pas en médiation : on a la chance d'avoir une de nos médiatrices qui aime beaucoup les travaux manuels, etc. On est restés dans nos champs de compétences pour donner des choses dont était sûrs. Par exemple, la production de vidéo chez nous est externalisée, on la budgétise, etc. Donc nous on n'a pas forcément ces compétences.

C'est peut-être une différence avec les autres établissements : pour avoir assisté à des tables rondes et des interventions, je pense que les gros musées – nous on est un petit musée par nos fréquentations et notre taille, mais avec de bons moyens et on a eu cette chance de ne pas se poser la question de « combien ça va coûter ».

Moi ce confinement m'a fait réécrire une partie de mon cours sur les nouveaux médias à l'Université d'Orléans. Je pense que personne en médiation culturelle n'aurait pu imaginer qu'on se retrouve à faire chacun chez soi du travail pour des gens qui sont chacun chez eux. Même dans la pire dystopie on n'y avait pas pensé et surtout en se disant « on maintient l'activité en ligne », ce qui est le plus fou. On aurait pu se dire on ne fait rien et on met tout le monde au chômage partiel. Nous on a eu aucune minute de chômage sur cette période.

Et qu'est-ce qui vous a motivés à continuer cette activité ?

Parce que ça a été une opportunité aussi pour nous, en tout cas au sein de l'équipe des médiateurs, de voir comment ils réagissaient en conception. C'est très différent de concevoir quand on est sur site ou chacun chez soi. Quelles sont les ressources, les moyens qu'on se donne, etc. Ça permettait aussi d'avoir une dynamique collective et de faire un premier point après presque un an de recrutement. On a recruté les médiateurs le 14 mars 2019 et ils se sont retrouvés en confinement le 14 mars 2020.

Et ça vous fait revoir les processus de recrutement ou la gestion RH ?

Oui car ce sont des expériences qui sont des choses annexes. Une des particularités, c'est que notre sujet est vraiment pas sexy, pas attirant, même s'il est très questionnant. Donc ça nous a permis aussi, comme on est en cours de rédaction du projet de service, de se poser autrement la question : on est dans un bâtiment devant lequel ne reste de marbre, les gens rentrent parce que l'Hôtel est incroyable. Le deuxième pivot pour convaincre le public c'est le parcours, son interactivité, etc. Donc forcément, ça facilite un peu le travail de médiation : c'est pas un lieu neutre et l'expérience est plutôt positive. Quand vous n'avez plus ça et que vous devez vous dire comment on doit faire, ça vous permet aussi de travailler autrement et de voir qu'il y a des grosses lacunes en économie en ligne aussi. On a fait rapidement un benchmark sur ce qu'il y a pour s'intéresser à l'économie en ligne avec les enfants, en famille, pour les lycéens, etc.

Ça manque de cadre structurant, et de formations, mais c'est un constat qu'on avait déjà fait avant : sur le développement des projets numériques, la médiation hors les murs. C'est des choses pour lesquelles on forme très, très peu. On en parle beaucoup et on a quelques outils mais c'est toute une façon de voir autrement. Et là notre équipe est jeune donc ils sont à jour on pourrait se dire, mais il y a des lacunes sur certains points. Et c'est là que le mutisme du Ministère, ne serait-ce que par exemple pour le public en situation de handicap : nous on a oublié le public en situation de handicap, mais on n'est pas les seuls. Je pense qu'à un moment, il y a des gens qui sont chargés de mission handicap, ils ont bien vu ce qui était en train de se faire en ligne et auraient dû se dire « c'est marrant, il n'y a rien pour les sourds, il n'y a rien pour les malvoyants »... Il y a des ressources au Ministère, à la prospective des publics. Je ne dis pas que le Ministère doit tout gérer et se charger, mais il y a beaucoup de choses qui se sont fait dans des réseaux quasi parallèles. On avançait bien plus vite dans les

développements et les réflexions sur nos fils WhatsApp et les groupes de discussions que même sur certaines tables rondes.

Le problème aussi c'est qu'on est un peu tous dans des situations très différentes, chaque institution a ses spécificités. Moi je suis vraiment content qu'on ait internalisé l'équipe de médiateurs, parce qu'externalisés je sais même pas comment on aurait pu organiser ça.

Les 5 médiateurs sont à 100% ?

Oui, en CDI. L'argument était assez clair : pour que les médiateurs soient à peu près en capacité de faire des médiations ils ont été recrutés le 14 mars et ils ont eu que de la formation jusqu'à l'ouverture le 14 juin et encore de la formation pendant l'été pour la préparation des scolaires. Un seul avait des compétences économiques assez pointues, les autres pas du tout. Donc c'était un gros investissement, donc ne pas prendre des gens en CDI c'est prendre le risque de devoir reformer les gens. Là, ils se sont appropriés la structure et ils y sont tous attachés.

Vous avez encore quelque chose à ajouter ?

Non, à part qu'on va tirer des leçons de ce confinement, même moi en management. Clairement, j'ai épuisé les équipes. On était partis avec une telle quantité de travail à abattre que la fatigue s'est accumulée. Une fatigue intellectuelle, liée à la production des contenus. C'est différent entre avoir 6 mois pour développer un projet de médiation, même plus conséquent, et 48h. Et maintenant le challenge c'est le retour sur site. On est un peu à attendre le client, dans une espèce d'entre deux, on a un frémissement d'activités, mais ce n'est pas tous les jours... L'incertitude sur la rentrée aussi. On a fait des plans de reprise d'activités et aujourd'hui on est encore sur deux plans. Dans la réorientation, s'il y a une forte contrainte à mobilité visiteur, on est en train de travailler sur énormément d'hors les murs, soit par le biais du numérique, via une interface type classe room ou un système ludothèque où on peut mettre à disposition une mallette et un médiateur qui vient de temps en temps dans les classes. Ça c'est aussi des outils qu'il faut construire parce qu'au-delà de la médiation ça demande des partenariats, des conventions, etc. Mais on a moins d'urgence que d'autres établissements qui ont besoin de leur public pour leur financement, Clairement ceux qui ont entre 40% et 60% d'autofinancement par billetterie, c'est l'horreur. Nous on a un budget médiation non lié à la billetterie.

Entretien 4

Entretien avec la responsable des activités pédagogiques et culturelles d'un Monument

Date : 27 août à 11h

Entretien mené et enregistré par Teams

La chercheuse sera indiquée par C1 et l'interviewée par I4. C1 présente les objectifs de la recherche.

C1 : Commençons avec la première partie pour mieux te connaître. Est-ce que tu peux me raconter ton expérience dans la médiation humaine ?

I4 : Et bien, ma formation initiale est en lettres modernes. Et avant d'intégrer la médiation, j'étais dans l'éducation nationale, j'étais prof de lettres pendant 2 ans, au collège et lycée. Avant de me tourner vers la médiation, et ma première expérience côté de la médiation c'était au Théâtre de la C. où j'ai été à la fois du côté de l'organisation des parcours d'éducation artistique et culturelle, donc dans la relation avec le public des enseignants et sur le travail d'élaboration de ressources pour préparer la venue au spectacle donc en lien avec les équipes artistiques pour préparer des dossiers sur les pièces et à la fois dans un aspect dramaturgique et aussi voilà... Les prémices de la création de mise en scène puisqu'en fait, la particularité d'un théâtre comme le Théâtre de la C., c'est de travailler avec des artistes à partir de textes d'auteurs contemporains, donc parfois quand on commençait à vendre entre guillemets des places pour un spectacle avec un texte qui n'est pas écrit ou pas fini d'écrire, parfois écrit mais en tout cas pas publié, donc encore moins étudié par des universitaires, enfin voilà, des textes qui sont un peu bruts comme cela, qui viennent de sortir de l'atelier de l'écrivain et une mise en scène qui pour le coup est vraiment en cours de création. Donc du coup, on ne ... on peut éventuellement savoir de quoi, il va parler, comment ça va parler, mais alors comment cela va se jouer, c'est très rare d'avoir des reprises.

Donc il y avait vraiment un travail intéressant de défrichage et de commencer à donner quelques clefs dans des dossiers. Et de ça, donc au départ, j'ai repris en tant que stagiaire et puis après, j'ai été en CDD là-bas et j'ai fini par animer des ateliers de comité de lecture en classe qui est une particularité de la colline aussi, c'est de ... pour sensibiliser les élèves qui doivent venir au spectacle, il s'agit pas seulement de les faire travailler sur le texte et la mise en scène qu'ils vont voir, mais les sensibiliser à l'écriture théâtrale et contemporaine au travers d'un certain nombre de textes, qui ont été validés, entre guillemets, par le comité de lecture du théâtre et sélectionné parce qu'ils peuvent être plus facilement saisis par des élèves de fin de collège et de lycée. Donc il y a vraiment quand même eu une sélection et on essaie de trouver un texte qui puisse aussi avoir un lien permanent avec les spectacles programmés pendant la saison.

Donc ce sont des ateliers qui ne sont pas directement reliés au spectacle qu'ils vont voir et qui sont une façon d'approprier l'univers du théâtre contemporain. Donc ce sont des ateliers qui se faisaient dans les classes, où l'essentiel était de reconstituer avec les élèves, un comité de lecture, comme un comité de lecture du théâtre. En fait, chacun lisait par petit groupe, ils lisaient les textes dans l'intégralité et en discutaient, en débattaient, les présentaient, voire parfois les jouer sur une scène pour les défendre, etc. Comme il y avait beaucoup de liberté dans le format, puisqu'on avait entre 3 et 4 interventions de 2 heures dans les classes. Donc voilà, après il y avait des élèves qui ne lisaient pas. Donc cela faisait partie des choses, en tant qu'ancienne enseignante, je n'avais pas trop de difficultés à gérer. Donc c'est clairement l'habitude du métier. Moi, ça c'était un peu mes premières expériences de la médiation. Ce passage de l'autre côté, du côté du culturel c'est aussi travailler ce rapport à l'obligation, qui n'était pas si strict que cela. Cela faisait partie prenante de l'atelier, dans le cas où dans le groupe il n'y ait aucun lecteur du texte qu'on avait proposé, on avait d'autres modalités de travail, sans interdire le fait que cela se fasse comme prévu en comptant sur le plan B, et ici on pouvait avoir un format un peu moins scolaire dans ce sens-là.

Ma deuxième expérience dans la médiation était l'arrivée au Musée X., où j'étais d'abord chargée du suivi des relations avec l'éducation nationale et vraiment l'aspect partenariat avec les institutions de l'éducation nationale, avec les enseignants qui ont des projets et de la conception et parfois l'animation de la formation des enseignants. Puisque tout ce qui était activité (visite et atelier) était externalisé au

départ auprès de vacataires et puis après intégré à des marchés, avec quand même une responsabilité vis-à-vis de la conception des activités pour les classes.

Quand je suis arrivée, c'était à moi de créer les scénarii de toutes les activités, ou de les commander à des prestataires et au final, on a complètement intégré ça au marché, de manière à ce qu'on ait un guide conférencier qui soit référent sur chacune des activités, parce qu'il l'a conçu, mais du coup dans un système de pilotage de conception, d'accompagnement, d'aller-retour. La chargée de médiation du musée rédige une note d'intention : à qui ça s'adresse, dans quel contexte on va le programmer, quels sont les objectifs, quel est le dossier de collection qui s'y rattache, etc. Et donc ils échangent pour scénariser du coup, le pas à pas de l'activité de manière à ce que la fiction d'un marché d'externalisation, c'est que n'importe lequel des agents mobilisé par le prestataire extérieur puisse animer n'importe quelle activité face à n'importe quel type de public, donc aussi avec la question de l'adaptation d'une même offre à un public scolaire ou familial, ou champ social et aussi la question de l'accessibilité, donc le fait de concevoir en accessibilité universelle et éventuellement de développer des outils qui vont permettre l'inclusion de tel ou tel besoin spécifique.

Et donc à partir de là, il y a eu avec le temps, parce que j'y suis restée quand même 9 ans, il y a eu un glissement du public enseignant et scolaire à un élargissement à la question du public adulte, à un certain nombre, parce qu'on était structuré en binôme. Et que M. était plutôt sur le public enfant, famille et handicap. On a aussi, en fonction des thèmes, voilà si je travaillais sur un atelier sur le calendrier mexicain, on n'allait pas créer deux ateliers sur le calendrier mexicain. Donc c'était moi qui restais référente dessus, mais on le programmait en famille et on le proposait aussi à des CLIS en particulier. Voilà, donc on veillait particulièrement ensemble aux déclinaisons éventuelles dans le cadre de l'accessibilité.

Et toujours la question des ressources pédagogiques pour les enseignants pour préparer avant, après la visite et plus le développement des actions hors-les-murs avec les ateliers nomades et donc du coup le développement des offres à plusieurs niveaux, qui intègrent la formation des enseignants, qui permettent aussi un transfert véritable d'ingénierie culturelle avec le développement de la boîte à voyage, qui est vraiment une boîte de jeux, qui leur permet d'avoir tout prêt un certain nombre d'activités à conduire avec leur classe. Qui s'adresse aussi aux animateurs de centres de loisirs puisqu'on le fait au moment de la création de la réforme des temps scolaires et la création des TAP.

Et le fait qu'on se retrouvait avec des professionnels de l'animation qui se retrouvaient dans un temps un peu différent d'animation et donc là, on a accompagné un certain nombre de collectivités par ce biais. Là, à la fois pour la formation et la boîte à voyage et le développement d'activités et d'ateliers hors-les-murs dans les classes, dans les centres de loisirs ou dans des locaux de la collectivité avec qui on était en partenariat à destination des familles avec des sorties de l'œuvre, des dégustations, des goûters, liés à une programmation étoffée qu'on a travaillé de concert au sein du service. Donc avec cette double casquette que j'avais, à la fois d'être sur concevoir et piloter la conception de contenus et d'activités de médiation et aussi la relation avec l'éducation nationale, de la formation et l'information de ce public-là et développement de ce public-là qui est très lié à l'offre et à sa qualité dans un musée comme le musée du X.. Voilà, l'offre créant pas mal la demande.

Et j'ai quitté le musée, il y a 4 ans pour me lancer en free-lance, en me disant je vais essayer de voir ce que cela donne de travailler pour mon compte et là, j'ai eu la possibilité d'être formatrice de médiateurs notamment. J'avais fait une formation pendant que j'étais au Musée auprès d'une agence à l'animation d'un atelier d'écriture et donc j'ai animé des ateliers d'écriture pour mon compte et ensuite pour cette agence dans le cadre de leur formation générale à l'écriture littéraire et puis tous les ateliers découverte de l'atelier d'écriture, d'initiation à cette formation-là. J'ai aussi conçu et rédigé des outils d'aide à la visite, notamment des guides pour la fondation X. ou des outils de ressources pédagogiques pour les enseignants. Ensuite la réalité économique faisait que ce n'était pas suffisamment viable sur la durée.

Et puis il y a eu cette rencontre avec A. et puis ce poste dans le pôle développement des publics, au siège avec une organisation assez originale en réseau, où je ne suis pas le responsable hiérarchique des 35 chargés d'actions éducatives ou faisant fonction de, répartis sur tout le territoire, puisqu'ils sont sous la responsabilité de l'administrateur du monument ou de la circonscription à laquelle ils sont rattachés. Mais j'ai quand même la charge de coordonner quelque part de la politique des publics qui est conduite là-bas, avec donc au sein du département des publics au siège deux pôles, un pôle qui

s'occupe de parcours de médiation en termes de scénographie (les parcours permanents scénographies qui sont installés dans les monuments, sont conçus et réalisés par les chefs de projets du pôle scénographie). Donc là on est sur la médiation fixe et permanente voilà, y compris les dispositifs multimédias et les audioguides qui sont développés, donc ça c'est pour la question du parcours permanent. Le pôle développement des publics est à la fois référent pour les questions de médiation humaine et de partenariat, développement des publics, non pas dans le sens du marketing mais dans la co-construction avec des associations, des relations avec l'éducation nationale, mais aussi une tentative d'homogénéité pour ce qui est proposé pour le public familial.

Donc là dans l'équipe, normalement il y a une chargée de médiation pour le public du champ social, une chargée de médiation pour le public scolaire, une chargée de médiation pour le public famille, et ce qui reste du service des visites-conférence d'Ile de France puisqu'il reste une gestionnaire des réservations et du planning et de la programmation en fait des visites-conférences dans les monuments d'Ile de France et deux conférenciers en interne, un à mi-temps et l'autre à temps aménagé. Donc parmi mes objectifs, il y avait la mise en place d'une externalisation via un marché ou une concession de ces services-là. Chose qui est toujours dans les tuyaux mais qui a été fortement ralentie par la crise, puisque pour l'instant, on continue de programmer des conférences. On a repris la programmation des visites-conférence en juillet avec les conférenciers permanents.

Mais pour ce qui est pour la suite, c'est compliqué de proposer un modèle économique à un prestataire vue ... pour l'instant, on est un peu en retard sur ce marché. Donc et au sein de l'équipe, il y a aussi une référente pour le public sourd, qui est elle-même au départ une conférencière sourde, mais qui est aussi la première interface pour le public sourd avec les différents monuments. Elle répond aux questions relatives à la visite, qui anime elle-même des visites, mais recrute aussi des conférenciers sourds pour animer des visites en LSF dans les monuments d'Ile de France, mais aussi en région. Puisque on a toujours des conférenciers sourds formés, elle accompagne aussi les monuments dans le recrutement de conférenciers sourds pour les visites en LSF. Et aussi avec cette particularité de travailler avec le pôle scénographique pour le parcours de visite, sur le développement des contenus en LSF, puisqu'elle fait un travail de traduction ou d'interprétariat dans ce cadre-là, essentiellement pour faire des économies, mais aussi parce qu'elle a vraiment une expertise pour retranscrire, retravailler les textes qui soient plus facilement interprétés aussi par des interprètes en LSF.

C'est toujours cette question de l'écart entre la langue qu'on utilise pour la médiation écrite et ce qu'il faut proposer à un interprète en langue de signes. Voilà, on a cette casquette un peu particulière, parfois en charge de l'animation du réseau, des chargés d'action éducative de les accompagner, de les former le cas échéant, de soutenir leur projet, et aussi de lancer un certain nombre d'opérations fédératives nationales, des grands rendez-vous en fait pour le public à l'échelle du réseau. Et aussi on coordonne la participation des monuments à *C'est mon Patrimoine*, qui est géré par le Ministère. Et donc voilà, on a à la fois l'accompagnement administratif budgétaire, un accompagnement métier stratégique et aussi, on essaie de simplifier, faciliter la mise en place de partenariats locaux en passant à des partenariats nationaux. Par exemple des associations, comme Culture du cœur où on a un partenariat national qui permet en fait que sur le terrain du monument, ils puissent mener des actions avec l'antenne locale, sans avoir à mettre en place tout ce montage juridique et administratif. Donc il y a vraiment être ressource métier mais aussi relais-mise en place de dispositifs en lien avec les autres directions du siège pour faciliter le travail des services d'action éducative.

C1 : Et donc ce travail de mise en réseau, durant le confinement, comment tu l'a mené ?

I4 : Alors, on l'a mené avec l'équipe, en se répartissant les différents chargés d'action éducative en essayant de maintenir ce lien au maximum, soit par téléphone ou par appel en visio. Parce qu'effectivement dans les premiers jours, il y a eu quelques échanges par mail avec un mail à tous, général, leur donnant un peu les directives, etc. Et c'est assez vite parti en nœud de boudin, parce que tout le monde était un peu en panique, que les écrits sont toujours interprétés de façon un peu épidermique. Il y avait beaucoup de questions qui se posait notamment, par rapport aux vacataires, qui du jour au lendemain se retrouvaient sans boulot. Est-ce qu'on les paie, est-ce qu'on ne les paie pas, comment est-ce qu'on les paie ? A quelles missions est-ce qu'on les affecte ?

Donc assez vite, on a pris la décision de favoriser des missions de conception pour les vacataires, sauf qu'on savait qu'on ne pourrait pas maintenir le même niveau de rémunération pour eux, pour leur faire développer des contenus, plutôt que de les animer. Donc là-dessus, on a travaillé sur un guide

méthodologique, sur une forme d'harmonisation des forfaits pour être sûr qu'il n'y ait pas trop de disparités et qu'il n'y ait pas de blocage, du coup de la part des RH, pour les demandes d'enveloppes de paiement, d'enveloppes horaires énormes pour un monument alors qu'un autre était à un niveau très faible. Bon, il y a eu quand même des disparités, mais au moins on a essayé de définir un certain nombre d'éléments de cadrage.

Et du coup, on a privilégié une communication en direct et du coup, on s'était réparti entre moi et les différentes chargées du service, la liste des chargés de médiation, des chargés d'éducation sur le terrain pour être sûr d'avoir un contact un peu régulier et approfondi, en essayant de parler un peu de tous les sujets, y compris ceux qui ne sont pas du public dont elles sont habituellement en charge.

C'était un peu compliqué à mettre en œuvre, mais ... c'est vrai qu'il y a eu un temps relativement rapide de mon équipe pour mettre en place les équipes de travail, parce que tout le monde n'était pas a priori équipé. Mais je les ai beaucoup accompagnés pour se remettre en route et effectivement faire une veille constante, en restant en contact avec les monuments. J'ai essayé de me reconnecter le plus vite possible et voir qu'est-ce qui pouvait .. qu'est-ce qui continuait, qu'est-ce qu'on pouvait reprendre, à quelle date. On commençait à soulever cette question d'une reprise.

C1 : Et donc si je ne me trompe pas, des heures de conception pour les animateurs vacataires, conception de nouvelles activités, conception de contenus numériques, parce que certains monuments en ont mis en ligne ? Qui a choisi ?

I4 : Oui, oui, alors là pour le coup cela reste toujours de la responsabilité des chargés d'action éducative. Ils sont soumis à la validation de l'administrateur. Donc les chargés d'action éducative soit ont commandé la conception d'activités pour la rentrée ou pour l'été, ou pour d'autres opérations. Ils ont pu aussi commander pour certains, la conception d'outils, de ressources pédagogiques ou de livrets pour les familles, donc sur du contenu un peu plus rédactionnel, en tout cas une base de recherche documentaire. Et certains ont commandé à la fois de la conception, de la rédaction et parfois aussi l'animation de tuto, donc soit sous forme de fiches mises en ligne sous forme de pdf, soit des tuto vidéo réalisés, où en fait le médiateur s'est filmé en train d'expliquer, de faire, donc des choses très ponctuelles, comme cela.

L'essentiel quand même des choses qui ont été mises en ligne, ont été quand même conçues par les chargés d'action éducative eux-mêmes, avec le fait qu'il y en a un certain nombre qui sont à la fois chargé d'action éducative et chargé de communication dans la comm digitale. Donc du coup, ils ont fait ça aussi pour animer le réseau social de leur monument. Donc c'est là, où on est dans cette hésitation entre médiation et communication digitale particulièrement au monument. Comme ils ont souvent, ... enfin pour un certain nombre, la double casquette. Il y a eu aussi des profs-relais qui ont été mobilisés à la fois pour développer des ressources classiques, mais aussi réaliser des petites vidéos commentées à partir d'un diaporama du monument, etc. Il y a eu des essais de format.

C1 : Alors sauf les community managers, parce que cela fait partie de leur fiche de poste, les autres ont bricolé avec ces outils numériques. Est-ce que tu as ressenti le besoin de proposer une formation ou de faire un groupe « échange de pratique » ? Comment as-tu géré ?

I4 : Pour l'instant, on n'a pas trop géré parce que c'est resté beaucoup dans l'escarcelle de la comm digitale. Et donc, je faisais des retours assez ponctuels. Et justement l'un des cas qu'on veut mettre en place à la rentrée, c'est de trouver un moyen de cadrer, d'accompagner, du point de vue de la médiation ces productions parce que ces productions étaient beaucoup du côté de la comm digitale. Et donc, pour moi, je n'avais pas à reprendre la gestion sur laquelle je n'ai pas non plus autant d'expertise que quelqu'un de la comm digitale. Mais voilà un des chantiers en cours, c'est cette question-là, comment peut-on essayer de charter entre guillemets sans être non plus en train de proposer un format de fiche prête à remplir.

Moi, ce que je veux, ce n'est pas de créer un outil de communication avec une belle charte de communication, je veux juste qu'on se rappelle quelles sont les bonnes étapes à suivre. C'est comme une des difficultés du siège par rapport aux monuments, on a un réseau de 35 professionnels qui sont tous plutôt bons, qui ont leurs défauts et leurs points faibles et leurs besoins de formation, etc. Mais je n'ai rien à leur apprendre, rien à leur redire et en plus je ne suis pas en position de..., mais en position d'accompagnement.

Mais il y a cette question de l'homogénéisation, en tout cas d'essayer de trouver des points communs. En tout cas, c'est un travail qu'on avait prévu de mener et qu'on a mené pendant ce temps-là sur les livrets de visite pour les familles. Au départ, on a mis en place un groupe de travail et on a fait un peu un bilan de l'existant et on avait proposé une charte, un modèle, peut-être trouver deux, trois modèles ou gabarits de livret prêts à créer. Et au final, en échangeant avec des CAE, on s'est rendu compte que cela ne passerait jamais et que cela n'avait pas de pertinence à part pour des questions de comm, voilà. Mais pour des questions de médiation, cela ne tenait pas la route et que du coup, on a plutôt développé une boîte à outils. Disons, quelles sont les bonnes questions à se poser par rapport à son visitorat, par rapport à son intention de livret, quels sont les types de jeu qu'on va pouvoir trouver dans un livret. Voilà, comment ... quel rapport il y a entre le texte et l'illustration ? Quels sont les tranches d'âges qu'on peut viser ? Etc. Voilà, donc un espèce de guide de ... une boîte à outils en plus qui permette de valoriser les expériences des unes et des autres et que chacun puisse apporter en fait, ses propres outils dans cette boîte, parce que c'est aussi la question de la reconnaissance des professionnels, qui est importante.

Aussi parce que l'équipe du siège est assez restreinte et concrètement à part moi, et S, il n'y en a aucun qui ait une expérience de médiation, en tant que médiateur et en tant que de conception de médiation. D. et A. connaissent bien parce qu'elles sont là depuis de longue date, et qu'elles connaissent tous ces sujets-là mais n'ont pas été dans la même position que les chargés d'action éducative. Donc ce n'est pas une équipe de super chargés d'action éducative qui est là pour résoudre tous.

Mais l'idée, c'est vraiment de faire circuler le fait des bonnes idées, des bonnes pratiques, et je pense qu'on va probablement travailler de la même manière et probablement au cours des prochains cafés des publics, à lancer des pistes là-dessus et poser des temps de travail communs pour élaborer ce genre de boîte à outils, pour savoir aussi de quoi il faut qu'on se dote et répertorier aussi les outils disponibles et les petits tuto. Mais j'en ai aussi discuté ce matin avec V. au département des publics au Ministère, effectivement la question se pose de façon globale dans tous les établissements, à savoir à quoi doit-on former nos médiateurs, pour qu'on puisse proposer et développer ce type d'offre ... enfin ces offres en ligne.

C1 : Pour terminer sur l'histoire du confinement, est-ce que tu as participé ou intervenu ou est-ce que cela t'a fait réfléchir sur l'enjeu de la médiation humaine ?

I4 : Oui, on s'est posé beaucoup de questions. On a beaucoup essayé de redonner un peu... enfin... ce qui fait la différence entre la comm digitale et la médiation humaine, c'est justement cette interaction à double sens. Il y a eu des live sur Facebook ou Instagram, souvent de visites menées par des chargés d'action éducative d'ailleurs, mais la question de l'échange, d'adaptation, d'interaction, tout ce temps d'écoute du public que peut avoir le médiateur, ce qu'il peut lire sur les visages des interlocuteurs quand on est in situ, manquait beaucoup et du coup, cela faisait quand même des contenus, qui même s'ils étaient dynamiques, sympas, attrayants, restaient très froids et d'autant plus, quand on est un medium où il faut aller les chercher en fait.

On voit effectivement un attachement particulier à la médiation en présentiel avec la réouverture et on se met à l'anticiper. Donc on a pas mal discuté et réfléchi avec l'équipe en interne avec le siège, avec les chargés d'action éducative et aussi avec le département des publics du Ministère et puis d'autres établissements avec qui, on a développé un peu des réunions en visio. Et puis j'ai suivi aussi ce qui se disait et se débattait au niveau de l'ICOM France. Donc on a essayé de voir tous azimuts. J'ai participé aussi aux rencontres de MuséoCovid. Donc voilà, le numérique a été dans mes usages professionnels et j'étais beaucoup tournée vers la mise en partage au sein du réseau du CMN, mais au-delà, avec les autres établissements culturels qui pouvaient rencontrer les mêmes questionnements.

C1 : Et que ce soit toi, ou que ce soit les chargés d'action culturelle, pour vous cela vous paraissait évident que quand on va rouvrir, il faut de la médiation humaine ou hybride, ou on va s'en passer ?

I4 : Alors pour moi, c'était évident qu'il fallait qu'on ouvre et qu'on puisse rouvrir avec des médiateurs, cela l'était moins de la part de l'administrateur. Une des difficultés qui est aussi liée à la jauge parce qu'il y avait la question de ... bon, on a une question budgétaire, qui est complexe pour l'établissement. Et puis, je veux dire, est-ce que cela vaut le coup de payer des médiateurs pour des groupes de 10. Donc c'est sûr qu'on ne va rentrer dans nos frais, on a plein de questions qui se posent encore

aujourd'hui. A savoir si le groupe scolaire doit se dédoubler, est-ce qu'il faut faire payer les deux prestations ou une seule ? Donc ça reste encore un sujet économique avant tout.

Et moi, je relais en fait les questions, puisque ce n'est pas moi qui ait la main là-dessus. Mais il y a un vrai enjeu de déjà pérenniser, sauver ne serait-ce que et maintenir en emploi un certain nombre de professionnels qui sont attachés au monument et qui pourtant ne sont pas des employés des monuments. Enfin, ils sont employés très ponctuellement en tant que vacataires. Donc c'est pour cela que leur réflexion s'est aussi portée sur des offres en ligne ou mixte, donc là on essaie de mettre en place des parcours qui puissent associer le fait que pour le visiteur, il va pouvoir voir une vidéo pré-enregistrée, venir en visite in situ, recevoir peut-être dans son établissement un médiateur pour une présentation ou une animation, avoir une intervention en live que ce soit en visio ou par téléphone ou par chat et éventuellement emporter avec soi une ressource pour poursuivre dans son établissement scolaire pour ce qui est des classes.

On essaie de retravailler le continuum de l'expérience de visite, comme cela par ... en mettant ensemble différentes briques et en essayant de conserver, de faire, de travailler à chacune de ses briques les médiateurs des monuments, parce que l'échelle de certains monuments fait qu'on peut avoir ce type d'orfèvrerie, c'est-à-dire qu'on peut avoir un même médiateur, qui soit au rdv de chacune de ses étapes.

On peut fidéliser quelque part cette relation-là entre un groupe et un médiateur. Ah bah, oui, c'est le même qu'on va avoir à chacune de ses étapes, ce qui donnera du sens à un parcours. Ce qui marche mieux pour les parcours pour les classes, c'est d'avoir toujours cette même personne qui leur ouvre les clefs du monument. Avec dans un deuxième temps, un autre enjeu au niveau du réseau de se dire que là, si on a une offre qui permet de toucher des classes ou des groupes qui sont éloignés du monument ou de proposer des parcours qui soient transversaux d'un monument à l'autre, ce qui serait un autre aspect intéressant. Donc on est en recherche de bonnes solutions techniques pour aussi que ce soit un accès simple pour les utilisateurs et des choses qui soient faciles à mettre en œuvre aussi du point de vue des médiateurs.

C1 : Donc, tu as un certain nombre de monuments qui ont rouvert, alors soit juste ouverture des murs, soit ouverture avec des médiateurs et de la médiation. Quel est le premier bilan ?

14 : Alors le premier bilan, c'est que la fréquentation n'était pas si pire que ce qu'on pouvait redouter. Donc, voilà, il y a quand même eu des visiteurs présents. Bon, je n'ai pas encore un retour global mais il y a eu plutôt un enthousiasme, une envie, un plaisir des visites guidées et des animations. Même pour parler des visites conférences d'île de France, j'en discutais avec les conférenciers de l'équipe avant-hier où finalement les visites qui ont eu lieu en août, il y avait finalement plus de monde dans ces visites qui étaient limitées à 15 que d'habitude. En août, on tourne plutôt pour les visites des individuels, qui sont remplies finalement entre 5 et 10 participants en général. Et là, voilà la reprise est intéressante, la plupart des groupes était complet à 15. Et avec les difficultés qu'on appréhendait comme le port de masque, est-ce qu'on va être audible, etc. En fait, à 15, cela fonctionne.

Dans les monuments, tels qu'ils sont configurés, on a voulu tester, parce qu'on n'a pas d'audiophone partout, on parle d'audiophone qui est assez limité et c'est assez contraignant d'aller d'un monument à un autre, s'il n'y en a pas sur chaque site du monument. On a voulu tester du coup, un audiophone sur une application de smartphone, mais le temps d'installer... Enfin tous les visiteurs n'ont pas de smartphone, le temps d'installer l'application est finalement un peu long d'autant que le réseau n'est pas très bien doté dans tous les monuments.

D'ailleurs la configuration des monuments en Ile de France permet toujours de ne pas perdre le contact avec le groupe, contrairement à une exposition temporaire où cela va être un peu sinueux où il va falloir se faufiler, finalement les visiteurs s'étalent un peu plus que d'habitude devant le conférencier, mais il y a toujours ce face-à-face, qui fait que le contact n'est pas perdu et qu'il reste tout à fait audible. Ils ne m'ont pas signalé de fatigue particulière liée au port du masque, des difficultés particulières de la part des visiteurs.

Voilà, donc à la fois en termes de fréquentation et de la qualité de l'interaction, les choses étaient plutôt satisfaisantes. Évidemment sur la question de l'application sur smartphone, là il y avait vraiment un gap générationnel important et évidemment les moins de 50 ans arrivaient très bien à installer l'application rapidement sur leur smartphone et à mettre en fonction, là où les visiteurs un peu plus

âgés, qui sont quand même le public de nos visites conférences s'en sortaient moins bien et regrettaient de ne pas avoir l'appareil avec le système pré embarqué, qui permet d'aller au plus vite en besogne, d'aller plus vite à ce qu'ils veulent c'est-à-dire la visite conférence et non pas écouter un truc au téléphone.

C1 : Alors, tu en as parlé un petit peu, tout ce qui a été développé de façon numérique et mis en ligne pendant le confinement ou le début du déconfinement, vous pensez le réutiliser ?

I4 : Je pense que... il y a plusieurs types de productions. Ce qui a été produit directement par les monuments, à savoir les tutos, les fiches techniques, les vidéos de visites commentées, ça, j'ai clairement envie de les réutiliser.

Après, il y a ce qui a été produit par la comm digitale, notamment les facebook live et les visites en live. Là pour le coup, je pense que la comm digitale les réutilisera. Mais voilà, on a une production qui est un peu plus institutionnelle par la comm digitale et puis des choses, parfois un peu plus faites maison par les monuments qui sont plus des ressources, qu'ils pensent réutiliser, recycler soit sur le site Internet du monument au même titre que les dossiers pédagogiques ou les ressources pour les familles, donc...

Et je pense que cela peut être des contenus qui peuvent être réutilisés y compris pour donner un peu de matière si on se déplace hors-les-murs.

C1 : Comment préparez-vous la rentrée ?

I4 : Ben, on est en retard. On est hyper en retard.

C1 : Mais en retard par rapport à quoi ?

I4 : Par rapport aux années habituelles.

C1 : Oui, mais les enseignants ne le sont-ils pas également ?

I4 : Mais tout le monde l'est. Le monde est en retard, il n'y a pas de problème. Donc oui je reste traumatisée de ne pas ouvrir les réservations le 14 juillet.

Donc comment on voit les choses... et bien déjà, on est ... l'idée était quand même de ne pas perdre le lien, avec les publics, surtout avec le public scolaire (gros sujet d'incertitude). Après c'est vrai le public touristique ne rentre pas dans mon escarcelle, je laisse cela à la direction du développement économique. Mais on y pense très fort quand même. Le public famille pose moins de problème, parce que là, on a prévu... pour les familles, *Monuments jeux d'enfants* ont été prévu le 1^{er} week-end des vacances de la Toussaint. Et on est en train de préparer *Contes et histoires*, pour les fêtes de fin d'année.

Un certain nombre d'outils se développe dans les monuments pour accompagner la visite des familles, la plupart des activités de cet été était axée pour les familles et dans le cadre de *l'été culturel et apprenant*, on se donnait la possibilité de le proposer à des groupes s'ils se présentaient.

Mais là pour le coup, une offre adaptée au protocole sanitaire se met en place plus ou moins rapidement dans les monuments. Pour l'offre scolaire, on est évidemment, dans l'expectative, à la fois parce que les consignes sanitaires ne sont pas très claires, à savoir qu'est-ce qu'on adopte comme protocole sanitaire, est-ce que l'éducation nationale reste à ce qu'ils disaient en juillet et c'était déjà pas clair. Est-ce qu'on est en capacité de s'aligner parce qu'il y a des problématiques de jauge qui se posent et des problématiques tarifaires qui sont liées à cela. Si on oblige un groupe à dédoubler, est-ce qu'on les fait payer deux fois ou pas ?

Il y a une question budgétaire, donc ça c'est... cela fait partie des questions qui se discutent en copil tarification, donc au siège en ce moment. Donc je remets en question au copil. Pour l'instant, cela discute un peu, mais ... la deuxième chose est : est-ce qu'on va avoir une demande, c'est aussi simple et c'est pour cela que j'insiste en copil. On aura très peu de groupes avant novembre, donc on peut faire des exceptions. C'est le moment de faire des exceptions, puisqu'on aura peu de demandes et qu'on n'aura que les courageux qui vont ... parce qu'avec la circulaire de rentrée de l'éducation nationale qui parle de remise à niveau, de remédiation, de révision, d'évaluation, cela ne parle pas beaucoup de sortie scolaire et d'éducation artistique et culturelle.

Je suis désolée, mais cela ne laisse pas beaucoup de place pour venir, donc... Les JEP seront peut-être un moment de relance de ces questions-là, mais je pense que d'ici-là, cela va être assez calme. Et comme je le disais un peu plus tôt, il y a cette réflexion sur ce qu'est une offre hybride et qui permette de maintenir le lien, de proposer des parcours assez ... qui allient de l'interaction, du pré enregistrement, du hors-les-murs, du in situ, notamment pour l'éducation nationale mais peut-être pour d'autres types de structures.

Mais autant pour le champ social, cela paraît quand même difficile parce que les structures ne sont pas adaptées ni pour nous recevoir hors-les-murs ni forcément à bénéficier d'offre numérique. Il y a quand même un gros problème d'équipement. L'éducation nationale a petit à petit développé du 100 % numérique dans certains départements, pour un certain niveau scolaire, etc. Mais on est encore très très loin des structures qui prennent en charge les personnes qui sont en difficulté sociale. Donc c'est pour cela que *C'est mon patrimoine*, qui était prévu cet été, on a décidé de le reporter aux vacances de la Toussaint dans un format un peu réduit, mais en maintenant le présentiel en adaptant les activités, les types d'activités en fonction des jauges à cause des contraintes sanitaires parce que malgré tout, ou pas, on a pour ce public-là de toute façon, l'enjeu d'une visite à distance n'est pas adapté, pour l'instant. A voir peut-être avec le temps, à la fois pour des questions d'équipement et pour savoir quelle émotion, est-ce qu'on veut transmettre. On n'y arrive pas pour l'instant.

Donc est-ce que les médiateurs peuvent monter en compétence pour essayer de trouver des moyens de transmettre cette émotion, cette impression, ces émotions, que tu as quand tu arrives dans un de nos monuments... peut-être mais c'est un chantier. Pour moi, c'est un chantier. Et pour le public et le monde de la culture, je ne sais pas si, enfin rien ne pourra remplacer le ... déjà une présence ... du présentiel avec un médiateur, un vrai contact humain et si possible in situ. Pour l'instant... mais bon, après c'est une opinion.

Mais voilà, du coup, on a décidé de remettre un peu les choses à plat, à la fois d'un point de vue juridique, administratif avec les RH et le service juridique pour rendre possible la mise en place de ces opérations et d'accompagner les monuments dans leur réflexion et la construction de leur propre programme. Donc on va avoir... de toute façon, on a une offre qui est très hétérogène d'un monument à un autre, l'idée c'est vraiment de mutualiser les canaux, les outils et les protocoles, en fait. Voilà que peut-être à terme, on arrivera à avoir une plateforme unique, où on ira se connecter pour faire telle ou telle visite. Mais est-ce que cette plateforme ne serait-elle pas intéressante au niveau ministérielle sur.. ouverte à tous pour visiter depuis chez soi n'importe quel monument ou musée de France. Tu vois, au bout d'un moment, empiler les plateformes les unes après les autres, les solutions les unes après les autres, je ne vois pas en quoi... cela coûte des sous, moi, je n'en ai pas.

C1 : Est-ce que tu veux rajouter quelque chose ?

I4 : Je ne pense pas.

C1 : Et bien merci beaucoup pour cet entretien.

Entretien 5

Entretien avec la responsable des activités pédagogiques et culturelles au Musée X

Date : 28 juillet à 14h30

Entretien mené et enregistré par Teams

La chercheuse sera indiquée par C1 et l'interviewée par I5. Pour commencer, C1 rappelle des objectifs de cette recherche.

C1 : L'entretien est conçu en cinq parties, sachant que la cinquième partie est la conclusion. Pour commencer, la première partie est très banale. C'est histoire de mieux te connaître. J'aimerais bien que tu me racontes ton expérience dans la médiation, donc soit uniquement au musée X., soit en dehors du musée X., comme tu veux.

I5 : Je vais alors peut-être commencer par l'histoire de la médiation et moi, qui peut être varié depuis les années. J'ai commencé assez jeune, comme beaucoup de jeunes, pourtant déjà sur la médiation scientifique par le BAFA, le BAFD et puis par le DEFA. Donc cela a commencé comme cela, avec une spécialité, option science et techniques. Donc tout en travaillant, en faisant mes études, j'ai commencé à faire des colonies de vacances, des centres de loisirs axés un petit peu sur ce domaine. J'ai travaillé un petit peu et passé des formations avec PS aussi. Déjà, j'ai baigné un petit peu, je dirai dans ce monde-là. Tout en me lançant sur une autre expérience, qui n'a rien à voir, qui était sport et médiation, puisque je suis partie vivre en Haute Savoie quelques années pour un projet, donc médiation culturelle aussi quelque part et sportive, donc en Haute-Savoie. Donc, j'ai plein de petites expériences diverses et variées comme ça.

A mon retour ayant décidé effectivement d'en faire mon métier, j'ai passé 2 BTS, complètement différents, l'un option « gestion tourisme local » et l'autre qui avait, qui existait et qui n'existe plus, qui avait une spécialité aussi animation scientifique et technique. Donc que j'ai passé en parallèle, puisque tout cela j'avais ... en un an, j'ai fait mes cours et j'ai repassé tout cela en parallèle également, ce qui m'a amenée à travailler dans l'aviation et monter des choses, des petits camps scientifiques et techniques pour les enfants, tout en travaillant aussi en parallèle en partenariat avec PS. Arrivée après à l'A. de France et arrivée après au Musée sur l'animation toujours pareil, on va dire culturelle, scientifique et technique. Donc c'est un parcours, un cheminement, on va dire, des choses qui m'intéressaient.

Parallèlement, j'ai travaillé avec les banlieues, avec les enfants en difficulté, très grosses difficultés sociales, avec ados et préadolescents, qui m'a confortée dans ce que je pensais c'est amener de façon pédagogique les sciences et les techniques à des enfants, peu importe l'horizon et l'origine sociale. D'où en fait, effectivement peut être le lien avec le musée X., qui est arrivé. Voilà, je te l'ai fait très ... j'ai essayé d'être concise, pas toujours dans le bon ordre, mais j'ai essayé d'être concise. Donc voilà, l'animation scientifique et technique, pour moi, c'est vraiment une priorité dans ma façon de penser, d'être, partager la culture à tous. Bon voilà, après tu connais un petit peu les choses et notamment des enfants qui ne baignaient pas ou des jeunes, ce n'est pas que des enfants, qui ne baignaient pas dans ces domaines-là. Et domaine que je trouvais il y a quelques années, qui avait repris forme et qui est revenu, hélas, je pense dans l'oubli. Mais un domaine qui reste souvent un petit peu, sur le côté, je trouve.

C1 : D'accord, alors par contre ce qui est très intéressant quand je t'ai connue au Musée X., c'est que tu étais sur deux volets de médiation. Aussi bien la médiation, je schématise, médiation humaine dans les salles où on accueille le public, on fait les activités guidées au sens large, mais également la médiation indirecte ou peut-être que tu vas l'appeler autrement, qui va consistait à concevoir et à mettre en place des expositions.

I5 : Tout à fait. Alors oui, pour moi, c'est... alors c'est deux ... effectivement c'est deux médiations différentes ... complémentaires... effectivement il y a la partie où on crée le contenu, où on crée le fil conducteur et on va créer aussi l'envie aux gens et de l'autre côté, il faut aussi être face public. On va tester ce qu'on a imaginé, mais pas que, on va se remettre en question aussi, parce que d'être derrière ses feuilles et son ordinateur, c'est bien, mais je trouve que c'est moins efficace que de redonner, on va dire ce que tu as fait à d'autres. Effectivement de temps en temps, c'est d'aller sur le terrain et de

pouvoir comparer un petit peu et puis d'entendre des retours que ce soit positif ou négatif. Justement c'est ce qui fait un petit peu avancer les choses. Moi, je trouve que l'un ne va pas sans l'autre. Après c'est mon opinion. Maintenant effectivement quand tu fais d'autres choses, on ne peut pas toujours être sur le terrain, c'est impossible. Mais, il faut quand même y aller de temps en temps pour avoir un retour ne serait que des visiteurs ou sur la médiation des gens, on va dire du public, en général qu'on a en face.

Je trouve que c'est important parce que cela permet d'engager des discussions et puis avoir des améliorations. Et notamment avec les médiateurs qui sont aussi sur place et qui font le travail que tu leur donnes, que tu as imaginé. Il est important aussi d'avoir leur retour pour savoir ce qui fonctionne ou pas, ça fonctionne avec cette tranche d'âge et pas avec d'autres. Donc cet échange de médiation humaine et de médiation, on va dire quoi, intellectuelle et écrite. Pour moi, il doit y avoir un échange des deux, c'est indispensable.

C1 : D'accord et puis du coup, puisque tu mets tellement en évidence l'importance d'être sur le terrain, de voir comment cela se passe sur le terrain, pour mieux repenser les choses ou se dire au contraire c'est quelque chose qui fonctionne bien, on va le garder. Comment, toi et ton équipe, vous avez vécu ce confinement ?

I5 : Je te dirai, moi, très bien, personnellement. D'autres, un petit peu moins bien. Moi, très bien puisque cela m'a permis d'effectuer du travail de fond et de forme que nous n'avons pas le temps de faire lorsqu'on est un peu trop sur le terrain. Donc, je trouve que cela été important pour justement se remettre en cause, voir déjà les retours que j'avais eu de certaines personnes me dire, ben tiens il faut que je retravaille tel ou tel sujet ou telle ou telle chose. Donc cela a été pour moi, je pense, bénéfique, sans être dérangée, je dirai tout le temps, par des réunions internes.

Maintenant ce qui a manqué, effectivement, c'est peut-être la face public. Les visiteurs n'étant pas là, bon ben c'est sûr que là tu es plus sur un travail, on va dire solitaire par moment qui est indispensable, sauf qu'il y a toujours un tas de moyens, que j'ai découvert aussi, qui sont des moyens de visio et qui permettent effectivement des discussions parfois qui sont même plus approfondies que si nous étions à des réunions, je dirai, de visu d'une dizaine de personnes. Bon après, il faut apprendre à utiliser les outils, mais je trouve que c'est ... pour moi, cela a été bénéfique.

C1 : Et du coup ces outils, je suppose comme nous tous, tu as bricolé au départ et tu t'es formée comment par échange entre collègues ? Tu as regardé des tutoriels ?

I5 : Alors, j'ai continué à bricoler. J'ai regardé des tutoriels ceci-dit effectivement, des collègues en utilisaient certains. Et ce qui a été pas mal et ce qui a permis d'en conseiller d'autres, une fois que j'avais commencé à tester. Mais je me suis aperçue qu'en majorité, hormis Skype, que tout le monde utilisait quasiment... Je dirai facilement, tout type de générations. Les autres logiciels sont un peu plus complexes à utiliser, en tout cas sont moins connus. Moins connus, alors pas dans le monde de l'éducation parce que curieusement, les gens utilisent beaucoup Teams, Zoom ou, comment s'appelle déjà cet autre logiciel ? Il y en a un autre. Enfin bon. Les gens utilisent beaucoup ces logiciels, alors qu'effectivement les jeunes sont plutôt sur du Skype. Principalement, je me suis rendu compte de cela.

Non, c'était du bricolage, comme tout le monde au début, tu tentes, tu essaies, tu testes. Moi, j'ai de la chance d'avoir une fille qui est ado. Donc ce que je faisais, c'est que je faisais un test entre mon salon et sa chambre, ce qui me permettait de voir un petit peu comment cela fonctionnait. C'était plutôt drôle. L'apprentissage dans l'autre sens en fait.

C1 : Et du coup, après cette première phase, on va dire de bricolage, qui a également son charme, est-ce que, toi, tu as ressenti des besoins en formations ? Toi ou ton équipe ?

I5 : Sur ce genre d'outils ?

C1 : De façon générale, on va dire à l'issue de cette période particulière de confinement où vous n'aviez pas accès aux salles.

I5 : Je te dirai oui et non. Du point de vue éducation, vu les entretiens que j'ai fait avec d'autres groupes, je m'aperçois qu'on fonctionne comme plein d'autres musées. Et qu'effectivement une formation en médiation plus que plus, ce n'est pas nécessaire puisque les formations jusqu'à maintenant, qu'on me

propose... D'ailleurs, je vais en avoir une à la rentrée, avec toute l'équipe de marketing, pour moi, c'est des choses que j'ai déjà dépassées, qui sont lambda.

Maintenant apprendre peut-être à apprivoiser, on va dire entre guillemets, le monde du marketing puisque je m'aperçois que la médiation devient aussi un produit commercial, alors je sais que ce n'est pas très joli, que c'est un gros mot quand on dit ça. Mais deviens un petit peu partout... Les gens parlent de produit. Et on ne parle plus de ... médiation pédagogique, etc. Donc c'est un produit qui est bien souvent à vendre et je pense que parfois, les discours, les dialogues ne sont pas au même niveau. Parce qu'on ne parle pas de la même manière, parce qu'on n'a pas les mêmes enjeux en fait. Moi, l'enjeu reste pédagogique et on revient à ce que je disais tout à l'heure que les jeunes ou le grand public garde quelque chose en mémoire ou qu'ils aient appris quelque chose, alors que dans l'autre sens, on nous demande plutôt de vendre quelque chose, que ce soit bien pensé en même temps. Sans... ce n'est pas le même objectif pour moi. Je trouve effectivement que les formations... peut-être apprendre le langage du marketing « muséal » je ne sais pas si on peut dire cela. Oui, parce que ce n'est pas le marketing pur, après c'est autre chose. Mais peut-être que chacun d'entre nous apprend le langage de l'un et de l'autre, ce qui éviterait je pense parfois des incompréhensions parce qu'on n'a pas. Oui, on n'utilise pas les mêmes mots, je pense. Alors c'est un point de vue personnel, alors je ne pense pas être toute seule, mais c'est un point de vue personnel.

C1 : D'accord. Et donc le Musée a été bien actif sur les réseaux sociaux, sur le site Internet. Est-ce que c'est toi ou ton équipe, qui avait fourni le contenu tout le long ?

I5 : Alors cela a été un ensemble de personnes. Alors nous, on a fourni effectivement un certain nombre de contenu scientifique, technique ou d'atelier pédagogique, comme par exemple le pliage d'avions en papier ou autre qu'on avait déjà testé, des contenus, des questionnaires qu'on a fourni effectivement à la communication. Et la communication s'est chargée effectivement derrière, de réutiliser un peu petit ce qu'on donnait, de mettre cela en musique, on va dire, grâce au webmaster aussi et de mettre cela un petit peu, de façon je dirai différente... Enfin de ce qu'on a l'habitude d'utiliser.

Mais effectivement on a fourni pas mal de contenu tout le long, c'était assez sympa. Et je pense que d'autres services aussi, puisqu'il y a d'autres choses qui ont été demandées aussi justement au marketing, de ce qui pouvait se faire ou pas, donc cela a été un travail d'équipe, on va dire entre guillemets.

C1 : Et toi, par rapport à ton équipe, qu'est-ce qui vous a poussé à fournir du contenu, voire même peut-être à concevoir du nouveau contenu ?

I5 : Non tout simplement, c'était un enjeu qu'on a trouvé assez sympa, parce qu'on n'avait plus de salle, parce qu'on n'avait plus de visiteur, parce qu'il fallait voir les choses, je dirai autrement. Donc c'est aussi un moyen de tester, surtout que cela faisait deux ans, que nous, on pensait utiliser les choses un peu différemment, notamment un site internet un peu plus ouvert sur des ressources pédagogiques avec des choses un peu plus virtuelles. Donc, on s'est dit pourquoi pas continuer, tester. Cela a servi, puisque maintenant, on va pouvoir enfin peut-être refaire ce site Internet et avoir des ressources pédagogiques. En fait, ce que nous avons fait, ce n'est pas inutile. Donc cela va nous permettre de continuer à évoluer.

Peut-être une prise en compte, enfin moi, j'avais cet enjeu de chef de pôle, je me disais qu'il y allait peut-être y avoir une sorte de prise en compte de la médiation culturelle. Et de voir que la médiation n'était pas que sur place et qu'il y avait d'autres types de médiations qui pouvaient servir aussi à la communication, mais qui pouvait attirer aussi d'autres publics et qui ne nous éloignait pas trop, nous de ce qu'on sait faire.

C1 : D'accord, est-ce que du coup durant le confinement, tu en as profité, parce que je pense que c'est du temps et qu'on n'a pas toujours le temps, de faire une veille sur les enjeux de la médiation culturelle ou scientifique ? As-tu participé à des webinaires, mais plus axés sur le métier de la médiation ?

I5 : Oui, tout à fait, j'ai fait pas mal de recherche dans d'autres musées. Des échanges, qu'on trouve aussi sur le net ou, pas tellement, sur le net, de voir un peu ce qui se fait ailleurs, d'ailleurs pas mal au Canada. Donc c'était assez intéressant d'échanger parfois sur des groupes d'échanges, comme ce qu'on a fait par exemple avec les Enfants conférenciers, on va dire. Ce qui est assez intéressant ces groupes

d'échange, de pouvoir appeler les gens. Il y a une solidarité, j'ai pensé un moment donné intermusées, où les gens étant, on peut dire dans le même bateau, on avait besoin de conseils les uns et les autres en se disant comment imaginer la médiation de demain. C'est un petit peu cela, comme je disais pas mal de recherches aussi sur ce qui peut se faire.

Très intéressant avec des profs, parce que les profs aussi de l'Education nationale ont dû s'adapter. Leur unité ne fonctionnant pas forcément, donc ils ont utilisé leur propre, pareil pour certains, leur propre réseau, les mêmes démarches que moi, même si ce n'est pas du côté musée, mais ce qui était assez intéressant c'est d'avoir des échanges justement avec des profs, qui disaient « bon voilà, moi je suis un peu perdu, j'utilise ça ». Un peu comme ce qu'on faisait dans les musées. Moi j'utilise ça qu'en pensez-vous ?

Donc on a eu pas mal d'échange comme ça, sur qu'attendriez-vous si ... le Covid malheureusement continue. Qu'aimeriez-vous mettre en place si vous ne pouvez pas aller dans un musée ? Echanges que j'ai trouvé très enrichissants, avec des attentes possibles, des attentes impossibles beaucoup d'interrogations, mais dans les ... on va dire, quatre ou cinq profs, que j'ai eu en ligne, deux qui étaient un peu poussés là-dessus. C'est vrai que pourquoi pas avoir un atelier de classe virtuelle, je pense au musée, qui ait un lien avec le programme et qu'à un moment donné le prof puisse l'utiliser sur une plateforme ou pas, en disant bien voilà, on pourrait faire cela et ça explique le principe... Admettons le principe d'Archimède. Et j'ai trouvé cela assez intéressant.

Mais malheureusement, si on arrivait à un reconfinement, ce que je n'espère pas, je touche du bois, le prof aimerait utiliser ce genre de choses. Donc une sortie scolaire, mais plus virtuelle, plus différente, parce que les profs savent qu'ils seront dans l'incapacité si cela se reproduisait, bien évidemment, de faire des visites et malheureusement, même à la rentrée, ils se disent, qu'on ne pourra pas faire de visites. Donc, cela a été des échanges très constructifs, de tous les points de vue, je trouve.

C1 : Et donc est-ce que tu as eu des échanges similaires avec, parce que tu es responsable de la médiation, au sein de tes collègues du Musée ? Je ne parle pas des échanges sur une prochaine exposition ou sur du contenu, qui est autre chose. Mais juste repenser les missions du musée...

I5 : Non, il y a eu des échanges avec ma responsable parce que j'avais des inquiétudes. Je lui expliquais ce que je faisais, et que j'approfondissais un certain nombre de sujets, je ne parle pas que du contenu, mais que je cherchais effectivement à voir ce qui se passait ailleurs. J'avais des échanges avec des profs, je lui ai fait des compte-rendu pour qu'elle se rende compte aussi qu'il fallait qu'on prévoie autre chose au cas où.

Donc, je dirai oui, peut-être en direct avec elle. Des échanges parfaits et sa demande de faire parvenir ... on va dire des petits résumés à certains. Mais je n'ai pas eu ni d'interrogation, ni de questionnement.

C1 : Et est-ce que tu as eu de l'inquiétude pour ton équipe de vacataires ?

I5 : Oui énormément.

C1 : A quel niveau ? Au fait qu'ils soient isolés ? Au fait qu'ils ... qu'ils n'aient plus d'heure ?

I5 : Alors, je dirai que... Oui, certes ils ne sont pas tous isolés, mais certains l'étaient. On se dit, bon, cela va être très compliqué. Et je dirai surtout pour leur travail et pour les heures, parce que certains ne font que des vacations dans d'autres musées, ou un petit peu comme ça. Et je me disais qu'effectivement, cela être extrêmement compliqué pour avoir ... pour manger, on va dire, ce qui était le cas pour certains. Je pense que... j'espère qu'ils te répondront, mais cela a été très complexe pour certains, pas pour tous, parce qu'il y en a qui ont un autre job par ailleurs. Bon, ce n'est pas suffisant certes, mais... D'autres ont pu trouver des compensations autres, grâce avec les aides de l'Etat en fonction de ce qu'il y avait, mais ce n'est pas un salaire total. Donc c'est là, qu'on se dit que le système ... ce système-là n'est pas viable, je trouve, à longue échéance, puisque cela laisse pas mal de gens sur le carreau quoi.

Aucune possibilité. C'est complexe quand même. Parce qu'on ne sait pas, après on n'est pas dans la vie des gens, je crois qu'humainement cela ne doit pas être simple. Et ce n'est pas simple pour certains. Avec certains, on s'est appelé, quand même, de temps en temps, un petit coup de fil, un petit message. Il y a certains, je les ai mis sur mon Facebook personnel.

J'ai ouvert un petit peu et puis à un moment donné, on se dit tant pis, on ouvre.

Ce qui permettait d'avoir des avis, des échanges, notamment avec... d'autres partenaires associatifs aussi. Des gens qui appellent, qui demandent des nouvelles, donc j'ai trouvé que c'était assez ... bon je ne sais pas si c'est dû qu'à moi, mais j'ai eu pas mal de gens quand même, quand ce n'était pas eux qui appelaient, c'était moi. Je dirai que dans l'ensemble, pareil, dans l'échange.

C1 : Oui, tu as raison de rappeler le rôle des associations, puisque tu as une équipe de vacataires, mais tu as aussi des associations qui sont très participatives dans l'animation de certains évènementiels, ou dans l'animation de façon générale.

I5 : C'était sympa d'avoir des nouvelles, c'était moi qui me suis permise de les appeler, parce que c'était quand même pour la plupart des personnes âgées, qui étaient à risque, donc c'était bien quand même de prendre des petites nouvelles de temps en temps, je trouvais dans l'ensemble.

C1 : Partons du principe de choses claires, le premier confinement est derrière nous. On est en phase de réouverture de ton établissement. Alors peux-tu me dire comment s'est passé la réouverture ? Est-ce qu'elle se fait par étapes ? Et surtout, à ton point de vue, est-ce qu'elle se résume à la réouverture des salles ?

I5 : Tout à fait. Je dirai, la réouverture et surtout du point de vue financier, il faut être clair. On n'a pas été forcément consulté tout de suite, je trouve que cela a été un petit peu rapide. On savait qu'il y allait avoir une phase de déconfinement. On savait qu'il y allait avoir une réouverture, alors bien évidemment au début, réouverture du musée. On n'était pas certain des visites, pas certain d'un certain nombre de choses. Cela s'est fait rapidement, un peu à notre surprise.

C1 : Quand tu dis « notre surprise », c'est « notre », l'équipe de la médiation, l'équipe du département des publics ou... ?

I5 : Alors, je dirai l'équipe de la médiation, j'en suis certaine. Alors, peut-être un petit peu plus loin, peut-être le développement des publics, l'accueil-caisse, ce que je voyais sur des réunions générales, il y avait un peu une panique générale. Ce que je peux tout à fait comprendre pour les gens qui sont du côté visiteur, en se disant comment allons-nous faire ? Bon, ils ont commencé un petit peu avant nous. On avait l'impression que c'était précipité. On avait beaucoup d'interrogations, pas forcément de réponse, malheureusement.

C1 : Et de l'interrogation sur quoi ? Sur l'équipement, sur le contenu ?

I5 : Sur tout, sur l'équipement, sur comment allait se passer le déconfinement, en plusieurs phases, en une seule phase, un seul coup, pas un seul coup, si on allait nous nous demander... Moi, mon inquiétude allait plus sur les médiateurs, si on allait leur demander du jour au lendemain de reprendre leur visite, mais comment, avec quoi ? Combien de personnes, tout cela on était un petit peu dans un flou artistique. Et je trouve que malheureusement, moi, en tant que responsable, je n'ai pas été assez incorporée à cette réflexion. Cette réflexion s'est faite principalement, je pense, entre la direction et la tutelle.

Voilà, ensuite on a eu quelques petites réflexions, moi je vois. On a eu cette inquiétude avec ma responsable et je lui ai dit : « attention à telle ou telle chose, attention de veiller sur les jauges, attention, j'ai telle ou telle incertitude », parce que cela me servait aussi sur les réseaux et les entretiens que j'avais eus avec les divers musées. Mais je n'ai pas l'impression qu'on en tenait bien compte de tout ça. Bon après peut-être que le CHSCT et mon collègue, qui est plus... Lui, il avait plus de retour et souvent, j'arrivais vers lui en lui disant : « avez-vous pensé à telle et telle chose ? ». Parce que je pense que l'empressement de rouvrir ne faisait pas penser forcément à une protection, on va dire maximale. J'ai l'impression, je n'ai pas eu l'impression que tout était bien mis en place.

C1 : Et donc, si on met momentanément de côté les contraintes sanitaires, qui sont très importantes, avec cette réouverture et toi en tant que responsable de la médiation, qu'est-ce que tu t'ai dit, par rapport à l'enjeu de la médiation humaine ?

I5 : Que cela allait être fort complexe. De faire venir des gens de loin, parce que, nous, nous sommes pas près et les transports, c'est quand même pas évident. Au début, je me disais, bon heureusement que cela a été enlevé, les autorisations pour les transports avec des contrats de vacataire, et les moments où les faire venir, les dates. Je me disais comment administrativement les choses vont pouvoir

s'organiser de façon simple, que les gens puissent venir en toute sécurité. On va dire aussi au musée, qu'ils soient sécurisés.

Après, moi ce qui m'inquiétait, même si je ne suis pas au marketing, c'est de me dire. Faire des tous petits groupes avec une personne en face d'eux, cela a été décidé 10 personnes, je me suis dit : est-ce qu'au niveau de ... est-ce que le financier va être à la valeur de ce qui se passe. Alors là, je viens sur du commercial et du marketing et je me disais : est-ce que ce n'est pas prendre un gros risque pour ce genre de chose.

Bon, après cela a été mon inquiétude. Après, on nous a demandé quels étaient les types de visites qu'on pouvait faire. Donc, il y a des visites qui sont sur résa le jour même ou par billetterie, c'est ce qui a été fait. Au début, on a eu très peu de monde. Là, on arrive à... pas sur tout... mais on arrive à avoir effectivement... alors le médiateur attend et il vient des personnes ou pas. Alors, je trouve qu'humainement, c'est quand même un peu difficile. Je suis au musée, j'attends mon groupe de 11h et tiens, je n'ai qu'une personne ou j'en ai pas.

Je trouve que pour une reprise pour le moral, c'est un peu dommage, mais ça c'est le côté humain. Pour le reste, pour le visiteur, c'est plutôt bien parce qu'il peut quand même voir quelque chose en confidentialité, on va dire aussi, ce n'est pas plus mal. Et après l'autre inquiétude, c'est de se dire, on a moins de visiteurs, on a moins de gens, on a moins de médiateurs. Et les médiateurs, on ne peut pas tous les faire travailler. Certains continuent à galérer un petit peu et puis d'un autre côté, on ne peut pas faire autrement. C'est assez complexe.

C1 : Mais est-ce que tu t'ai dit quand même : on va rouvrir, on parle tellement peu de la médiation humaine, il faut qu'on soit présent.

I5 : Alors, oui, ça il fallait quand même. Il faut quand même quelqu'un sur le terrain, là, je suis d'accord. Ça, cela me semble important quand même aussi. Mais ceci dit, on peut faire de la médiation humaine sans faire de visite, on va dire, typique. Oui c'est important parce qu'il ne faut pas non plus qu'avec les enjeux du Co-Vid... tous les réseaux sociaux qui ont été utilisés, on va dire la communication à grande échelle... On ne va pas non plus que ce soit à la place de... Il ne faut pas qu'on se dise à un moment donné : « Je vais dans un musée, je vais avoir ma tablette pour faire visiter, mon guide virtuel ». il faut qu'on puisse avoir cette médiation qui est quand même importante et il ne faut absolument pas perdre ce côté humain, à mon sens. Il ne faut pas tomber dans l'inverse, dans l'effet contraire, on ne peut pas n'avoir qu'une médiation humaine maintenant parce qu'on le sait tous, avec l'élargissement des réseaux sociaux, on va dire du multimédia, on ne peut pas avoir que cela, mais il ne faut pas non plus qu'on passe qu'au multimédia puisque malheureusement le multimédia, on peut arriver aussi, encore une fois-là à des incompréhensions. Cela m'a permis de faire des recherches sur pas mal de choses, où on voit tout ce qui se passe sur les réseaux etc., et les gens qui racontent tout et n'importe quoi, parfois des non-sens scientifiques.

Moi, je trouve que cela peut faire peur et il n'y a rien de mieux la médiation humaine, quand la personne est compétente, d'expliquer les choses, on échange avec un vocabulaire propre aussi à cette médiation humaine et qui n'est pas des choses, des raccourcis, on va dire. Le multimédia, c'est ça malheureusement, c'est tant de mots, tant de ... C'est des raccourcis et parfois les raccourcis (elle hoche la tête) peuvent créer des « non-sciences ».

C1 : Et par rapport, à tout ce qui a été créé ou en tout cas, publié de façon numérique pendant le confinement, est-ce que tu penses réutiliser ces éléments dans de la médiation humaine, après le déconfinement ? Ou tu te dis : « non, ce n'est pas approprié » ?

I5 : Non, je pense que tout n'est pas approprié. C'est deux choses différentes. En même temps utiliser... ben il y a des choses qui ont été utilisées au niveau multimédia, communication sur des réseaux, que nous, on utilisait déjà sur les ateliers, qui sont grand public, donc ça, on les réutilisera forcément, mais sinon il y a des choses qui ... ce n'est pas la même chose, je trouve, c'est pas la même façon de voir les choses.

Le contenu même s'il est existant, qu'il a été remouliné, pour être adapté, on va dire, à du multimédia. Ce contenu existe, en un petit plus riche pour pouvoir être utilisé d'une autre manière. Donc, je dirai : « non, pas forcément » et c'est pas forcément la même cible non plus. Là, on était vraiment sur du grand public, sur... alors il y avait beaucoup de challenge, qui était sur du loisir. Mais loisir grand public,

sans vraiment d'explications, don c'est les explications qui manquent vraiment derrière tout cela. Maintenant, il y a des vidéos certainement, qu'on réutilisera, à titre d'exemple. Là, par exemple, je pense plus sur le site Internet du musée, « Ressources pédagogiques », mais quitte à le mettre en plus, avec des fiches d'approfondissement de médiation pour aller à fond sur un sujet. Le virtuel, le multimédia, ne permet pas aux gens d'aller à fond sur un sujet. C'est plutôt le service MacDo, on prend, on mange, on jette, on s'en va. C'est pas la même chose pour moi. Alors peut-être que je n'appréhende pas encore les choses, mais pour moi ce n'est pas la même chose. Non, dans la vraie médiation, on approfondit les choses.

C1 : Comment tu vois la rentrée ? Enfin du point de vue de l'offre culturelle au sens large, que ce soit pour les scolaires mais également pour les individuels ?

I5 : Je pense que la rentrée, elle va être un peu plus complexe qu'on ne le pense. J'irai même jusqu'à peu près fin septembre. Du point de vue scolaire, pour les échanges que j'ai eus avec différents rectorats, les personnes travaillant aux rectorats. Il ne faut pas... De toute manière les enseignants, il va y avoir tellement de rattrapage à faire dans les classes, tout le mois de septembre qu'il ne faut pas compter avoir des ateliers. Enfin, nous, de toute manière, les ateliers seront ouverts un peu plus tard. Mais il ne faut pas qu'on compte avoir vraiment beaucoup de classes avant fin septembre, début octobre, je dirai, si tout va bien.

Maintenant la médiation, elle est très difficile à appréhender puisqu'il faut qu'on se dise deux choses et travailler sur deux choses en même temps, ce qui est assez difficile. De se dire, j'ai une classe en visite guidée admettons, avec des liens au programme, qu'il va falloir certainement encore remodifier. Donc, une classe de 30, un bus, etc. Et dans les faits, je pense que cela ne sera pas simple. Donc il faut sans arrêt qu'on pense sur « classe / demi-classe », tout en se disant et à chaque fois, de dédoubler notre travail, de faire notre travail, et puis de se dire... plan A, plan B, plan C. Et c'est ça, qui est complexe, en fait à faire, dans la mesure où on est un peu dans une inconnue, c'est de se dire : « voilà, il faut plusieurs plans pour la rentrée » afin d'être prêt, on va dire, entre guillemets, et c'est pas simple, parce qu'on n'a pas de visibilité en fait.

On n'a pas assez de visibilité, là, je vois, j'ai vu, je saute du coq à l'âne, mais j'ai vu aujourd'hui, que justement JM Blanquer pensait effectivement au plan B aussi, de faire des demie-classes et puis de continuer effectivement que les classes puissent travailler de façon, comme on l'a fait, sur les réseaux, les plateformes de l'éducation nationale. Mais je me dis : il faut vraiment qu'on trouve un système, c'est trop tôt, pour eux comme pour nous. J'essayais via d'autres biais, c'est trop tard pour se dire, bon ben voilà, on va faire cela, un tel moment, à un tel endroit via pourquoi pas le CNED, je dirai que c'est trop tôt pour nous prononcer parce qu'on n'est pas prêt, le Musée X.. On n'est pas assez une assez grosse équipe. Et puis derrière, trop tôt aussi pour l'enseignement, donc on marche un petit peu... c'est un peu du vol à vue dans le brouillard, comme on dit. Donc c'est assez complexe. Imaginer les choses, c'est assez complexe.

C1 : Et est-ce que tu imagines un plan de reconfinement ?

I5 : J'espère pas, j'espère pas. Si cela arrive, d'autre manière, on n'aura pas d'autre possibilité que de réagir sur les réseaux et même si ce n'est pas un reconfinement total. Je parle des scolaires, il faudra qu'on réagisse autrement et plus sur le plan multimédia et on aura pas le choix, encore faut-il avoir les outils appropriés...

C1 : On considère qu'on a un déconfinement pour les associations, pour le public « normal » mais qu'est-ce que tu penses pour le public en situation de handicap ? Ils ne sont pas toujours prêts à revenir dans un musée.

I5 : Alors, là c'est extrêmement compliqué. La semaine dernière, là j'ai un exemple concret, j'ai reçu un groupe d'une IME, des ados ou grands ados, parce que c'était 15-18 ans, qui étaient des enfants handicap, plutôt handicap mental. Bon, certains avec des maladies ou autre et cela a été extrêmement compliqué. Et je me suis aperçue que... il y avait les ... ils sont venus grâce à une association. On a monté une convention pour les faire venir. Ils avaient leurs éducateurs et ce qui était extrêmement difficile, c'était ne découvrir le musée, c'était de leur faire maintenir le masque.

Et de cette confrontation... Bon alors au début, ils devaient faire une visite libre et je leur ai fait un parcours. Je suis restée avec eux, parce qu'on ne me l'avait pas dit quand j'ai vu certains gamins, qui

étaient bien plus grands que moi, certains costauds, je me suis dit que cela n'allait pas le faire. Heureusement que je les ai accompagnés tout le long, puisque les surveillants avaient du mal à comprendre pourquoi le gamin veut retirer son masque, pourquoi il ne l'avait pas, pourquoi... et à un moment donné, cela a été long pour eux, pas tant le discours parce qu'au contraire, pour le coup, il y a eu un échange. C'était sympa, c'était différent. Mais le masque et un handicap mental, c'est très difficile de tenir le masque. Il y en avait certains qui étaient essouffés. Le gamin l'enlevait et comme c'est du handicap mental, on a demandé aux gamins... il y a une surveillante qui est arrivée en disant : « Monsieur, remettez votre masque ». Je lui ai dit : « Hey attendez, je me charge ». J'ai voulu adoucir les choses parce que j'ai trouvé que c'était trop rude. Alors on leur donne aussi des consignes aux gardiens et on ne sait pas que la personne est handicapée mentale. Donc, cela a été rude, donc j'ai calmé le jeu. Le gamin derrière a eu une réaction, pour dire, et ça c'est la réaction du handicap mental, c'est je ne veux pas de masque, je n'ai pas de masque et en fait, il a pris son masque, il l'a craqué exprès parce qu'il ne voulait pas le mettre, parce qu'il disait qu'il étouffait.

Donc, j'ai dû adapter ma visite sans arrêt. Début de visite, quelques questions, bon handicap mental, même si à cet âge-là, c'est comme si tu faisais une visite aux plus jeunes, sauf qu'il y en a qui avaient des questions très pertinentes. Jeu de questions/réponses, donc très vite on est passé au « tu », au prénom, ce qui était beaucoup plus sympa. Et pour calmer aussi le jeu du masque, j'ai aussi enlevé le mien, en disant « moi aussi, j'ai chaud, on passe par dehors ». Donc j'ai changé tous mes parcours pour dire « allez, on va dehors, on s'éloigne les uns des autres », parce que c'est le domaine du handicap mental. On s'éloigne, un peu plus de deux mètres, on respire un bon coup et on reprend.

Mais je m'aperçois qu'une visite pour le handicap mental, il faut vraiment l'adapter. Bon, là c'est un exemple que je... Mais vraiment l'adapter et que cela ne va pas être simple... Et ce n'est pas simple pour ce handicap. Ce n'est pas simple de comprendre ce qui se passe autour d'eux. Ils le comprennent, ils l'appréhendent. Mais à partir du moment, où il y a ce rapport humain, etc, pour eux, tu n'es pas malade, tu leur parles. Donc, pourquoi, on garderait nos masques ? Donc c'est un enjeu et ce n'est pas simple. Et l'autre enjeu est un peu plus difficile, cela n'a rien à voir, cela m'est arrivée dans un magasin et dans un musée, ce serait la même chose.

L'autre enjeu est extrêmement compliqué pour les sourds et muets (elle mime un masque devant sa bouche), on ne voit pas les visages, on ne voit pas. On ne comprend pas ce que les gens disent en face. Et faire une médiation... là, je ne vois pas comment faire. Là, c'est extrêmement compliqué, si on ne peut pas effectivement se dévoiler, parler, articuler, avoir la gestuelle. Là, cela me semble extrêmement compliqué de faire une médiation. Alors, je ne sais pas, on va sans doute inventer quelque chose. Il y a les masques transparents qui vont arriver, ce n'est pas toujours non plus (elle balance sa tête) très bien, parce que cela fait de la buée aussi. Moi, je me bats actuellement pour ... ne serait que pour les plus jeunes, si on pouvait ... là, cela aurait été plus agréable pour les gamins que j'ai eu en visite. Je voulais un port de visière pour le médiateur. Je me dis qu'à partir des moments que nos visiteurs sont masqués, les médiateurs puissent porter une visière. Cela nous a été interdit. C'est visière et masque obligatoire.

Après, je n'ai pas regardé les textes. Moi, je ne les trouve pas clairs, personnellement. Il semblerait... En plus, maintenant, avec l'obligation du masque. Il semblerait qu'on n'ait pas le droit d'utiliser qu'une visière côté face public. Ce que je trouve embêtant et cela m'inquiète encore plus, si on doit faire des ateliers par demi-groupe pour la rentrée ou des événements grand public, que le médiateur puisse faire une démonstration, un atelier, masqué, sans qu'il y ait... je ne sais pas sans qu'il y ait cette médiation humaine, cette...

Moi, je trouve que c'est important.

C1 : Et comment tu vois la rentrée, sur ton plan de modèle économique ? Parce que qui dit petit groupe, dit peut-être deux médiateurs pour une seule classe, donc deux fois plus de coût...

I5 : Tout à fait.

C1 : Où vous payez moins cher les médiateurs ?

I5 : Non, cela on ne peut pas. Et bien justement, figure-toi que c'est quelque chose qui me turlupine, comme on dit. Parce que je ne sais pas du tout comment on peut faire. Des demi-groupes, oui pourquoi

pas, mais comme tu le dis, c'est deux médiateurs. Ou après, il faut trouver je pense d'autres solutions économiquement. Pourquoi ne pas utiliser le virtuel ?

Le paquet : côté visite libre, je découvre avec mon jeu-parcours, pendant que le médiateur s'occupe d'un groupe et après, on échange. Je ne vois pas trop comment faire, cela m'inquiète un petit peu, parce que je n'envisage pas que cela soit plus cher. Après ce n'est pas moi, qui choisit, mais je n'envisage absolument pas qu'on puisse faire des ateliers plus chers, parce que je trouve ça complexe, néanmoins économiquement... cela va être assez compliqué. J'avoue que je ne sais pas trop comment faire.

Cela m'inquiète pour d'autres choses, mais ça après, il faut que je voie ça avec mes supérieurs hiérarchiques, puisque nous ne sommes pas assez à la médiation. Je devais avoir deux médiateurs, les fiches de poste sont prêtes déjà au mois de mai. Au mois de juin, après la rentrée, je n'en entends plus parler. Ce que je pense, effectivement, je pense qu'une réflexion est complexe, parce qu'on doit se dire, si on ne reprend pas les animations, les ateliers, etc., pourquoi prendre deux médiateurs supplémentaires peut-être ?

Donc, il y a un enjeu, je pense effectivement, économique pour le musée. Pour moi, cela reste aussi un enjeu aussi culturel. Si on n'a pas de visiteur, même si nos ateliers ne seront rouverts qu'au mois de janvier, parce que nos salles ne sont pas prêtes, moi cela me semble important d'être un peu plus pour travailler sur plus de sujet et notamment tous ces sujets, que je disais, virtuel et autre. Là, ce n'est pas à trois, qu'on va... ce n'est pas suffisant. On n'est pas assez pour l'instant pour subvenir à tout.

Sachant qu'on a encore des médiateurs qui ne souhaitent pas forcément venir malgré tout. Il y a quand même ce problème de transport. Quand tu es à l'opposé de Paris, c'est pas simple, on s'aperçoit que sur le RER, il y a beaucoup de monde. Il y a des gens avec le masque, mais le pire, c'est le bus. Il faut attendre longtemps, ce n'est pas forcément productif pour quelqu'un qui vient de l'extérieur, s'il doit retourner à un autre rdv après. Justement, on a quelques médiateurs qui commencent à se plaindre du problème de faire une visite avec un masque. Pour l'instant, on a fait 1h à 1h30 de visite pas plus, mais certains ne tiennent pas l'heure et demie et ont du mal, parce qu'ils trouvent qu'au bout d'un moment cela devient un peu étouffant. Surtout les visiteurs ne posent pas trop de questions, donc tu parles sans arrêt pendant 1 heure et demie. Tu marches. Parce qu'on ne fait pas que parler au musée, on marche beaucoup, il y a de grandes distances. On marche beaucoup, on parle en même temps, c'est extrêmement dur. Donc oui, cela m'inquiète un petit peu.

Moi, avec mes gamins, j'ai fait une visite qui a duré presque 2h30, voire presque 3h, en faisant des pauses, etc. Moi, j'avoue qu'à un moment donné, on a des halls, tu connais, très chauds, le C., on n'a pas pu monter dedans. Donc, je leur ai fait une explication en extérieur et je leur ai dit d'aller voir, etc. Là, au bout de tant de temps, je n'en pouvais plus, je cherchais ma respiration, parce que j'ai marché, j'ai parlé. C'est vrai que je parle avec des gestes, je parle fort, que j'articule sous mon masque pour que les gamins puissent me comprendre. Donc il faut parler fort, il faut parler haut, il faut articuler pour qu'on entende bien. Moi, à un moment donné, je n'avais plus de respiration et j'avais surtout très soif. Pour boire ma bouteille d'eau, on se dit comment je fais, je vais m'éloigner.

Donc de grandes visites, c'est inconcevable, il faudra tourner avec le nombre de médiateurs.

Une demi-heure, une demi-heure, une demi-heure et des visites, des petites démonstrations, pourquoi pas. Moi, je trouve que là cela vaudrait le coup de remettre... c'est difficile de faire réserver les gens comme ça, mais de remettre des visites à poste. Tu as un médiateur qui parle d'une salle, et un autre, et un autre. Parler en continuité, et je trouve que ce serait mieux. Mais enfin cela fait partie des choses que je dis... des préconisations, seront-elles prises en compte ou pas ? Économiquement, comment on peut faire des réservations comme cela, cela me semble compliqué. Et j'avoue que je ne sais pas trop. Bon pour moi, ce serait vite fait, mais le côté économique, bon ce n'est pas mon dada. Mais c'est vrai qu'il faut y penser quand même.

C1 : Et donc à l'issue de cette belle aventure du Covid-19, si tu devais définir les enjeux de la médiation humaine en trois mots, qu'est-ce que tu dirais ?

I5 : Les enjeux de la médiation humaine, qu'est-ce que je pourrai te dire ? L'importance de l'échange, c'est en trois mots, mais... de l'échange. Les enjeux de la médiation... je suis en train de chercher mon mot.

Comment dire ? L'apprentissage. Apprendre. Comment je pourrai te dire cela, je suis en train de chercher le terme exact. Cela va me revenir. Donc voilà, c'est ça...

C1 : La transmission, peut-être non ?

I5 : La transmission, oui voilà merci, ce sera mieux. Pour moi, c'est ça, la transmission, l'échange, et... Pour moi, ce sont les deux mots les plus importants, parce que l'échange au sens large, l'échange, transmission effectivement et puis après, médiation, c'est que les gens repartent avec le sourire et joyeux et content et qu'ils aient eu une part d'émerveillement et d'enrichissement. Pour moi, c'est ça, donc c'est plein de choses. Difficile en trois mots.

C1 : Mais est-ce que pour toi, cela a évolué avec cette histoire de pandémie ou pas du tout ?

I5 : Non, je dirai que cela a évolué à un moment donné, où on trouvait, enfin, moi je trouvais qu'effectivement, il y avait pas mal de choses, mais je trouve que le retour à la normale, ce qu'on appelle la normale même si pour l'instant, ce n'est pas à la normale. Le retour est rude, c'est comme si les gens avaient tout oublié et je trouve que c'est dommage.

Cette... on va dire cette entraide qu'avaient les uns, les autres, cet échange qu'il y avait, cette... on le retrouve moins. Je dirai que c'est plus difficile en présentiel puisqu'on se salue de loin, on se voit de loin, on a cette barrière. (elle mime une barrière avec sa main droite). C'est quand même pas rien pour justement l'humain, la nature humaine. Parce que comment les gens échangent ? C'est par le sourire, c'est par... comme je le disais, par les gestes divers et variés, c'est comme ça aussi qu'on échange. Et là, je trouve que cet échange est quand même assez rude, voilà. Donc c'est ... c'est ce que je disais tout à l'heure, il y a du positif et du négatif à prendre. Mais cette barrière, parfois, alors pas tout le monde, mais en fonction des publics, en fonction du niveau social, en fonction du handicap ou pas handicap, cette barrière peut empêcher le bien être d'une personne. Je trouve que c'est cela qui serait peut-être... là je parle de nature humaine... c'est peut-être qui serait effectivement à être... qui devrait évoluer. Je trouve que cela n'a pas arrangé beaucoup choses, malheureusement au niveau d'un certain public, c'est dommage.

C1 : Est-ce que tu souhaites rajouter quelque chose ?

I5 : Non, je pense que j'ai bien bavardé. Non, mais il y aurait tellement de choses à dire. Ce qui m'inquiète sur la médiation scientifique et technique, c'est plusieurs choses. Un, on l'a vu. Je vais revenir aux écoles, qu'effectivement les cours ont été difficile à suivre, cela a été compliqué pour certaines catégories d'enfants. Malheureusement, les sciences n'ont pas été les plus présentes sur les réseaux, j'ai trouvé. Il y a beaucoup de français, d'anglais, mais peu de sciences j'ai trouvé.

C1 : Tu veux dire du côté des cours ou du côté de la médiation scientifique ?

I5 : Non, là du côté des cours et mais côté médiation scientifique aussi, ce qui pour moi, c'est aussi un rebond, qu'on parle de SVT, de science et technologie, etc. on trouve que sur les réseaux, ce qui fait aussi, c'est aussi de la médiation scientifique et technique, ce qui fait que sur les réseaux, j'ai trouvé que c'était quand même, peu présent. Bon à part pour ceux, qui c'était vraiment le métier, donc nous, c'est le nôtre. Mais j'ai trouvé que c'était peu présent. J'ai peur qu'on s'éloigne encore un peu de ça et que du coup, les musées qui font de la médiation scientifique et technique aient du mal à s'incorporer aussi bien sur les programmes scolaires, que cette envie que vont avoir les profs entre autres pour rattraper les choses, ou les parents. Les parents sont plus, en ce moment, parcs et jardins, que musée... alors musée d'art pourquoi pas, pour voir du beau, plus les centres de loisirs, ce que malheureusement que ce soit Astérix ou Marne La Vallée ou autre parc d'attraction, je pense qu'ils auront certainement beaucoup plus de succès que les musées, et notamment les musées scientifiques et techniques qui restent encore un peu, pour moi, « le musée où on n'a pas forcément l'idée d'aller tout de suite », sauf si on a un parent qui féru ou sauf si on a un prof qui nous emmène. Donc effectivement, je suis inquiète pour ça. Contrairement à des pays anglo-saxons, je trouve que la France est moins lotie là-dessus. Mais c'est une idée, peut-être que je me trompe. Détrompe-moi.

C1 : Je ne sais pas et toi, tu penses que cette histoire de confinement, de Co-Vid a encore plus accentué ce sentiment qu'on voyait déjà avant ?

I5 : Oui, j'ai un peu peur de ça. Cela m'inquiète un petit peu. Parce que le public qu'on a en ce moment, est... on a un peu de public famille, mais on a surtout beaucoup de gens à qui le musée avait manqué, qui sont malheureusement encore beaucoup de spécialistes. Et je me dis, c'est bien dommage.

C1 : Merci beaucoup pour ton temps.

Entretien 6

Entretien avec le responsable du service des publics de l'écomusée X.

Date : 26 août à 10h30

Entretien mené par téléphone et enregistré

La chercheuse sera indiquée par C1 et l'interviewé par I6. C1 se présente et présente les objectifs de la recherche en cours.

C1 : Est-ce que vous pourriez me raconter votre expérience dans la médiation, que ce soit dans la médiation de terrain ou que ce soit en tant que responsable du service de médiation ?

I6 : D'accord, alors j'ai démarré un peu mon histoire aussi dans cette aventure. Moi, je suis arrivé il y a 25 ans maintenant, alors que j'arrivais au bout de mes reports de service militaire, parce que cela existait encore à l'époque. Il n'était pas question pour moi de faire l'armée, donc je suis parti sur une sorte d'objecteur de conscience, ce qui m'a poussé à faire la recherche d'une structure associative dans laquelle je pouvais voilà passer ces 20 mois de service civique par définition, on l'appelle comme cela aujourd'hui.

Donc étant ici local, je me suis rapproché de l'écomusée de L. pour postuler. Et du fait d'une certaine aptitude de travail avec le jeune public, puisque même si en termes d'études, je n'ai pas fait d'études en matière de médiation, à l'université. Même si je ne suis pas allé très loin, j'ai fait de la psycho et ensuite un DEUG d'anglais, sur lequel je ne suis pas allé beaucoup plus loin. Donc en fait, j'ai été surveillant pendant les trois années de fac et en définitif, j'ai surtout été surveillant et très peu étudiant, à dire vrai.

Mais étant surveillant, au collège, donc voilà j'ai développé aussi un certain goût pour le jeune public et des facilités de communication, etc. Donc, lorsque j'ai postulé ici à l'écomusée, c'était en ayant cette expérience, avec des publics de collège et donc j'ai été accueilli ici pour pouvoir développer. Il n'y avait pas d'équipe. On était encore un musée, il y a 25 ans, avec beaucoup de bénévoles qui assuraient les visites. Il y avait 2 ou 3 professionnels, pas forcément formés non plus à la médiation. A l'époque, on se formait sur le tas et puis voilà, j'ai été chapoté par une enseignante, qui était enseignante détachée et qui portait à elle seule, à raison de deux heures par semaine, le service pédagogique.

Donc ma mission, en fait, pendant ces 20 mois, cela a été de se former déjà à l'outil et puis de développer des propositions en direction des publics scolaires. Ce que j'ai fait. J'ai développé différentes visites, ateliers de pratique, pour savoir comment on faisait des sciences et techniques, installés dans des lieux patrimoniaux, qui s'intéressent au verre, au textile, à l'histoire locale. Donc on était beaucoup sur des ateliers de pratique techniques : filature, tissage, des activités de cet ordre-là. On a mis en place des ateliers autour des moyens de transmission, poulie, engrenages, des choses comme ça, qui s'appuient sur des boîtes de Lego.

Qu'est-ce que j'ai pu faire aussi ? Ou alors des ateliers, dont un qui fonctionne toujours 20 ans après, qui s'appuie sur des documents d'archives et qui consiste à faire une recherche documentaire pour s'intéresser au monde ouvrier au 19^e siècle.

Voilà, j'ai fait cela pendant 20 mois et puis au bout de ces 20 mois, le directeur de l'époque m'a proposé de continuer dans un premier contrat, puis dans un second et puis ensuite, j'ai signé mon CDI pour devenir l'animateur principal du service pédagogique. De là, j'ai travaillé.... Alors l'équipe de médiation, enfin d'animateurs, on les appelait ainsi à l'époque, les médiateurs n'existaient pas encore. Alors l'équipe de médiation changeait clairement au fur et à mesure des opportunités. Comme on était une petite association subventionnée, donc toute la politique de recrutement passait par les contrats aidés, là aussi, tout comme moi qui suis arrivé, par un contrat d'objecteur, il fallait juste un accompagnement, cela ne coûtait rien à l'association. Toutes les équipes sont composées de cette manière-là, en fonction de l'équipe, que ce soit SIVP, que ce soit les emplois jeune, etc. Et donc là encore avec des profils qui ne sont pas forcément liés à la médiation.

On avait un fonctionnement un peu particulier, c'est-à-dire que, moi j'étais un peu le médiateur plus, on va dire, et les autres, étaient les simples guides. Dès qu'il y avait un truc particulier, dans le sens où

... en gros, dès qu'il y avait une proposition autre qu'une visite simple. Ben c'était L. qu'on sollicitait, quoi. Au bout d'un moment, j'ai voulu travailler là-dessus, en disant que je n'étais pas le détenteur ni l'expert de quoique ce soit, mais que c'était à chacun et à toute l'équipe de pouvoir s'emparer des outils, des ateliers et d'essayer d'être justement toute une équipe en capacité de proposer différentes formes d'animation.

Cela n'a pas été simple à vrai dire. On avait à l'époque quatre sites de musées à gérer, avec un fonctionnement un peu compliqué sur chaque site, avec des habitudes qui étaient largement ancrées. Voilà, un peu plus tard, nouvelle direction qui m'envoie cette fois-ci plutôt dans le service éducatif et médiation culturelle. Et là, au-delà de la médiation en direction du public scolaire, j'entrai aussi dans la partie programmation culturelle, donc à travailler aussi avec les services scientifiques pour développer la programmation sur des expos, etc.

Et puis voilà, et puis un peu plus tard, après les premières réflexions, on se rend compte que la pratique d'ateliers n'est pas réservée aux scolaires. Tout public a droit aussi à avoir accès à des propositions autre que des visites et on choisit un peu d'organiser les choses autrement et c'est pour cela qu'après je suis devenu responsable de service pour pouvoir développer plus globalement notre proposition en direction de tous les publics. Voilà, voilà, et puis encore une fois une autre organisation, changement de direction, et au fur et à mesure, on s'appuie sur les compétences des anciens, on va dire. Et puis voilà, à ce jour, je suis directeur adjoint, responsable des publics.

C1 : D'accord et vous continuez des interventions, des médiations sur le terrain ?

I6 : Alors beaucoup plus rarement, vous imaginez bien que par le passé. Mais pas plus tard que ce lundi, dans le cadre d'un partenariat aussi avec l'office de Tourisme, on organise chaque année ce qu'on appelle les lundis de près, qui sont des propositions un peu en marge pour les publics et les touristes. J'avais une sortie sur le terrain, à la fois en s'appuyant ici sur les archives de l'écomusée, puis en se rendant sur place dans les anciens quartiers ouvriers verriers ou ... Voilà à la découverte de l'architecture de ce quartier et puis voilà... il y a tout un parcours autour de ce patrimoine.

C1 : Et c'est important pour vous de maintenir ce contact ?

I6 : Alors complètement. J'ai même envie de dire [depuis samedi], parce que quelque part, cela faisait quelques semaines, moi, que cela n'était pas arrivé. Et puis régulièrement je suis amené alors soit spontanément soit en terme d'organisation anticipée à prendre en charge un groupe parfois pour donner un coup de main pour une absence ou autre. Donc cela se fait naturellement et spontanément.

Donc si vous voulez, moi, cela me semble important de pouvoir garder un pied dans la rencontre avec le public et avoir régulièrement quand même des expériences de visite. et donc, oui, cela dit en occurrence, je m'étais un peu mis la pression parce que cela faisait un moment que je n'avais pas travaillé et surtout, je n'avais pas aussi travaillé sur les contenus, si vous voulez. Il a fallu effectivement, que je retourne au centre de doc, que je me documente, que je fasse de la recherche, que je réfléchisse un petit peu à la manière dont j'allais organiser cette médiation. Donc tout cela était super intéressant et donc du coup, un petit peu de pression à savoir, est-ce que je vais réussir cela. Et puis voilà, donc après, je pense qu'on a l'expérience et des mécanismes qui font que les choses se passent relativement bien et au contraire, envie de continuer, de recommencer.

C1 : Donc si on revient quelques mois en arrière, durant le confinement. Comment vous vous êtes organisés, vous avez échangé avec votre équipe ? Vous avez prévu des choses, qu'est-ce que vous avez fait ?

I6 : Alors, depuis, on repasse aux différentes organisations, réorganisations que j'ai évoquées tout à l'heure qui m'ont amené à ce poste de responsable des publics. La dernière organisation m'a amené à créer, on va dire, à faire évoluer une équipe de douze agents (on n'est pas dans la fonction publique, mais...) des personnes chargées d'accueil et de médiation. Ce sont des gens très polyvalents dans l'équipe. Ils vont aussi bien gérer l'accueil des publics, la billetterie, à achalander les boutiques, parfois un peu d'entretien. Voilà une journée est faite de beaucoup de missions.

Donc on a parmi cette équipe, alors je vous le disais d'un point de vue historique, des gens qui ne sont pas du tout formés à la médiation mais qui ont reçu par le biais d'autres, une transmission de savoirs, qui de techniques. Et on a deux ou trois personnes qui sont, elles, vraiment formées à la médiation. Donc ce que j'ai voulu faire justement pour pouvoir, justement ne pas reconduire ce que moi j'ai vécu,

à savoir que c'était moi le médiateur plus, je disais... que les autres reconduisaient des tâches mécaniques.

On a fait évoluer trois personnes dans l'équipe qui sont aujourd'hui chargées de développement et qui ont pour objectif, pour mission quelque part d'accompagner l'équipe de médiation dans la formation, dans l'appropriation des outils, dans l'accompagnement justement pour qu'ils puissent être opérationnels sur l'offre et aussi réfléchir à de nouveaux formats de médiations pour nos expos temporaires, etc. Donc concrètement, ces trois personnes, pendant le confinement, étaient en télétravail. Je travaillais avec elles, on a travaillé en distanciel autour de notre exposition temporaire, qu'on a fini par reprogrammer sur 2021 au fur et à mesure que le confinement se maintenait, etc. C'était prévu normalement pour mai 2020. Donc j'ai travaillé avec ces trois personnes là sur des parcours de médiation. Parallèlement, l'équipe scientifique crée l'expo. Nous avons développé des outils et des modules qui intègrent justement le parcours de visite. Pour ce travail-là, je l'ai fait avec ces trois chargés de développement en distanciel, pour les autres, le restant de l'équipe de médiateurs, ils étaient en chômage. Et parmi, sept, huit personnes, j'en ai deux qui étaient en demande, qui au-delà de l'allocation de chômage, qui ont dit : *écoute, s'il y a des choses à faire, ben si je pouvais travailler, j'aimerais bien travailler sur un jeu de piste pour le jeune public*. Il y en a une autre, qui m'a dit : *moi j'aimerais bien travailler avec vous sur l'exposition temporaire*. Donc voilà, ces deux personnes là nous ont rejoint. Et puis pour les autres, chômage et plus de son, plus d'image pendant deux gros mois.

C1 : **Donc outre le travail sur l'exposition, est-ce que vous avez mis en ligne du contenu pédagogique ? Est-ce que vous vous êtes dit, on est fermé mais il faut que la médiation humaine soit présente, d'une manière ou d'une autre ?**

I7 : Alors, en médiation, en terme de médiation humaine, en terme de mise en ligne, on a développé pendant cette période de confinement, pendant 7-8 semaines, sur notre page Facebook, on a proposé chaque jour une activité. Au départ, on était parti sur quelque chose de ludique, plutôt destiné au jeune public et on a revu notre copie, en se disant : non, non, il faut qu'on travaille sur une proposition qui est destinée à tous les publics, plutôt aux familles, que cette proposition, elle se fasse de manière partagée, puisque les gens sont aussi chez eux, confinés et que cela puisse être un moment de partage, d'échange.

Et donc chaque jour, on avait une thématique qui était soit de sortir un objet de la collection alors là, on travaillait en relation avec le service conservation, un objet un peu particulier, étrange qu'on mettait en avant et on faisait un format de quizz. On a mis en place des petits, jeux, on a mis en place des défis photos, enfin voilà, tout cela s'appuyant sur nos contenus et nos collections. On a invité nos publics à rejoindre notre page, et chaque fin de semaine, on donnait les réponses, on publiait le contenu des questions qu'on avait posées. Et donc ça encore une fois, que ce soient les chargés de développement, le chargé de communication et les deux médiateurs qui étaient en lice avec nous. Chacun y a participé en apportant ses idées, ses propositions. Et cela a plutôt bien fonctionné, c'était plutôt bien relayé. Les pages étaient bien relayées. Alors les gens n'ont pas forcément intégré le jeu quelque part sur la semaine, mais participaient ponctuellement et on a eu de bons retours. Et on a fait le choix d'organiser un petit classement à la fin de ce confinement et on a récompensé ceux qui ont le plus participé, qui ont apporté de bonnes réponses etc.

C1 : **Et du coup, qu'est-ce qui vous a poussé à publier ce genre de jeux ? Ce sont les visiteurs qui vous les ont demandés ?**

I6 : Alors pas véritablement, ce qu'on souhaitait. C'était physiquement, le musée, on l'avait fermé dès les annonces en mars et ensuite, on a fait le choix de ne rouvrir qu'au 1er juillet. Donc au fur et à mesure, on ne savait pas forcément à quel moment on allait rouvrir. Mais on ne voulait pas, que puisqu'il n'y avait plus de médiation physique, plus d'accès à nos musées, on ne voulait pas que cela s'arrête et on voulait continuer à être présent, être visible et donc voilà, on a utilisé le Facebook en occurrence pour le faire. Après techniquement, organiser des visites, des médiations virtuelles, on s'est posé la question. C'était pour nous, un peu compliqué, d'un point de vue matériel d'un point de vue mise en ligne et voilà. On a fait le choix de programmer ce genre de format.

C1 : **Et donc là, vous avez rouvert, mais ce principe de rdv sur Facebook, vous allez le continuer ?**

- 16 : Alors là, on l'a arrêté forcément puisque dès qu'on a pu rouvrir, on a plutôt invité les publics à venir nous rencontrer, plutôt en présentiel en tout cas. Par contre ce qui nous a fait un peu évoluer, c'est que... ce type de médiation, ces petits posts autour d'un objet de collection, les contraintes liées ensuite à la réouverture, des jauges réduites forcément puisque 9 personnes, ce n'est plus les habitudes des visites qu'on organisait avec 20 ou 30 personnes. On s'est posé la question de comment on rouvre, avec quels horaires, quelle proposition ?

Puisque cela nous semblait compliqué d'organiser comme on le faisait auparavant d'organiser par exemple, 5 ou 6 visites guidées par jour avec 9 personnes, à mobiliser autant de médiateurs pour si peu de visiteurs, techniquement, économiquement, ce n'était pas jouable. Donc on a développé pendant le confinement avec l'équipe deux supports papiers, deux supports de visite qui permettent maintenant justement aux visiteurs d'être... d'avoir une certaine autonomie dans la découverte du site, en ayant aussi un peu de contenu. Et on a développé pendant la journée... on a maintenu une seule visite guidée, le soir, à 16h30 et on a créé trois temps de visites, qu'on appelle des visites flash, qui sont des visites d'une vingtaine de minutes, un peu plus suivant la manière dont cela se passe et qui sont des temps de visite qui ont des thématiques, soit l'architecture, soit la technique, soit plutôt sur un axe famille, partage et qui s'appuient sur nos collections.

Et ça c'est un travail qu'on avait un peu imaginé avec la démarche Facebook pendant le confinement et ensuite avant la réouverture en fait, au mois de juin, on avait fait revenir l'ensemble de l'équipe de médiation et on avait fait des petits ateliers comme cela, des petites expériences justement pour renouveler nos propositions et pour inciter justement notre équipe de médiation à essayer de ... et c'est dans cette période-là que N était intervenue... inviter justement nos équipes à aller chercher l'info, à aller pratiquer le centre de documentation, à aller rencontrer l'équipe de conservation, à aller fouiller dans les collections pour mettre en avant justement ces collections, qui ne sont pas forcément visibles, mais qui pourraient devenir justement des nouvelles propositions en direction des publics. Et donc, on a créé ces petits temps flash qui fonctionnent plutôt bien parce que le public qui arrive le matin, on a un genre de menu qui est affiché à l'entrée du musée. Ces trois temps sont indiqués et on annonce les thématiques et cela a amené nos publics à découvrir de nouvelles choses et cela a amené notre équipe de médiation à créer de nouvelles propositions, à se documenter, à rechercher et à mettre en valeur nos collections.

- C1 : Et vous, en tant que responsable de la direction des publics, durant le confinement, est-ce que vous avez fait une veille sur le métier de la médiation ? Est-ce que vous vous êtes questionné sur l'enjeu de la médiation humaine ?**

- 16 : Alors, j'ai été plutôt très pragmatique en fait, à m'interroger sur comment techniquement, les contraintes, et en particulier aux jauges, à la distance à maintenir avec le public et entre les publics, donc j'étais plutôt moi obnubilé par ces problématiques : à me dire techniquement, comment on va gérer l'ouverture, comment on se pose ces questions-là encore aujourd'hui parce qu'on se rend bien compte qu'on n'est pas sorti de l'auberge. Et donc comment on va pouvoir gérer tout cela à l'avenir. Donc voilà sans fondamentalement me poser la question sur la médiation, sur l'humain, sur ci ou sur ça, j'étais vraiment sur une question technique c'est-à-dire comment on fait quoi.

Après, j'ai suivi aussi un certain nombre d'échanges dans des groupes de médiateurs, etc., à distance, sur le web en occurrence et des réseaux dont je fais partie et à un moment, j'ai baissé les bras parce que cela m'a un peu choqué dans le sens où il y a beaucoup de questionnements qui rajoutaient un peu d'anxiété à la situation et sur le monde d'après et ceci, cela. Et voilà, j'ai pris un peu de distance un moment sur ces groupes parce que cela ne m'apportait pas de ... cela ne me projetait pas de manière positive dans l'avenir et je ne voulais pas rajouter un peu d'anxiété dans la situation. Cela dit, derrière cela je me suis forcément posé la question d'autant que parmi d'autres études à l'horizon qui était aussi basée sur la question de la médiation numérique, etc.

L'écomusée est dans ses présentations, relativement figé dans le temps. On a très peu de renouvellement des expositions, donc en gros les parcours de visite sont les mêmes depuis 20 ans, si vous voulez. La présentation permanente est quasiment la même depuis 20 ans. C'est pour cela qu'on travaille beaucoup aujourd'hui sur l'expo temporaire, on va peut-être remodeler des choses.

Mais donc on est sur des visites guidées qui sont sur de la médiation humaine, vraiment sur de l'échange avec le public. Depuis un an, grâce à l'appel à projet de la DRAC sur les dispositifs numériques, on a pu développer là ici sur le site du musée du textile, quatre dispositifs numériques, genre table tactile et donc on a travaillé ces dispositifs. On a pu les installer et au moment, où on aurait voulu les mettre en route, et donc justement se posaient toutes ces questions de comment intégrer ces dispositifs dans nos médiations, la crise Covid est arrivée. Donc on a eu, au mois de mars, l'installation de ces dispositifs, on avait commencé à travailler avec les équipes pour dire. Voilà ces dispositifs qui sont plutôt à l'usage des publics individuels, il y en a un qui a la possibilité d'être utilisé avec un groupe par le médiateur et on a entamé ce travail pour se dire comment je l'intègre ou pas, comment j'utilise ou pas ce dispositif dans la médiation. Donc les choses se sont arrêtées en mars et puis là à la réouverture, en fait, au mois de juillet, le dispositif numérique avec les conditions sanitaires... On a fait le choix de les bâcher et de ne pas les rendre accessibles.

Et puis là, en fait, on en a discuté avec la direction à mon retour de congé, on a assoupli un certain nombre de choses par rapport aux jauges. On s'est rendu qu'on avait relativement resserré aussi notre capacité de visiteurs à l'instant T. Donc on a rélargi un peu, on assouplit cette règle des neuf, en disant que vous voyez les équipes, avec l'expérience, on a aussi de l'espace, vous voyez comment les publics, en tribu, en famille se comportent, donc on peut accueillir une douzaine de personnes sans problème 12-15 même. Et puis, on a fait le choix de détacher ces dispositifs, du coup de les rendre accessibles, et il y a une affichette qui invite à les utiliser justement et une équipe qui passe régulièrement pour la désinfection. On va seulement maintenant pouvoir travailler sur comment, justement pris dans ce contexte, on pourra utiliser ces dispositifs pour rendre accessible des choses et qu'on puisse utiliser justement ce dispositif de médiation.

C1 : Donc finalement, si je comprends bien, malgré les différentes contraintes sanitaires, angoisses sûrement parmi vos équipes. Pour vous, c'était évident qu'on rouvre et on remet la médiation humaine sur le terrain ?

I6 : Clairement, ça c'est ... je trouve que voilà, ces dispositifs, même quand on les a installés, cela devient de toute façon, un complément à la visite. Ils sont plutôt, vu à l'usage des visiteurs individuels. Donc la médiation humaine reste pour moi, au cœur de... ancré dans notre ADN. On est aussi un écomusée quelque part, avec cette idée de transmission de savoirs. On est un musée, que ce soit le musée du textile ou le musée du verre, des musées vivants. Puisque dans ces anciennes filatures, on a des machines textile qui sont en fonctionnement, donc cela passe aussi par la mise en route de ces machines et donc l'opérateur, le médiateur est à la fois le technicien, l'opérateur sur ces machines et ce médiateur.

Sur le musée du verre à T, on a des fours en fonctionnement et dans le parcours de médiation, les visiteurs voient la fabrication du verre. Donc là aussi cette fabrication, c'est bien de la voir, mais cela s'accompagne aussi d'un commentaire et pour le coup, il passe beaucoup par l'échange avec le verrier lui-même. Donc la médiation humaine, pour moi, elle restera ... elle est essentielle quelque part, et à la lecture des avis, à la lecture du livre d'or, du retour des publics, c'est vraiment celui-là. Du fait d'une part, que ce soit vivant, que ce soit interactif et puis, on n'est pas le Louvre, on n'accueille pas 2000 visiteurs à l'heure. Donc on a cet avantage voilà d'avoir des visiteurs qu'on peut choyer, quoi. Donc c'est vraiment ce plus quoi.

C1 : Et pour faire un premier bilan de ce confinement, est-ce que vous avez ressenti des besoins en formation pour vous et/ou votre équipe ?

I6 : Alors, je dirai que les besoins existaient avant le confinement de toute façon, par rapport au profil de l'équipe de médiation que j'évoquais tout à l'heure. C'est dans ce sens-là que j'en avais largement parlé à N, avant son intervention, pour faire le point sur cette typologie d'équipe qu'on a. Donc des besoins en formation j'en ai, j'en avais déjà avant. Aujourd'hui, après cette crise, je pense que les résultats sont là parce que ... suite à ma rentrée de congé, je vais faire le tour des équipes et je vais m'inscrire aussi en tant que public dans les visites flash qui sont proposées, donc ces nouveaux formats et puis discuter avec les chargés de développement, de faire un point justement sur cette période estivale, sur ces nouvelles propositions et puis ensuite de réfléchir justement en terme d'équipe sur comment on fonctionne sur la suite, est-ce qu'on attribue peut-être une spécialité à l'un ou à l'autre, est-ce qu'on travaille sur des binômes sur des thématiques, avec lesquels on va avancer sur l'offre.

Voilà, je crois qu'on va continuer un petit peu à ... on va faire un état des lieux en tout cas de ce qu'on a pu mettre en place cet été. Et les retours, je les connais déjà puisque j'ai déjà recensé comme cela, auprès des uns et des autres, les retours de notre équipe et y compris en interne, notre documentaliste est ravi, notre chargé de collection est ravi parce qu'il y a des contacts réguliers avec l'équipe de médiation. C'est déjà une petite révolution chez nous.

C1 : Quand vous évoquez la spécialité, est-ce que vous pensez davantage une spécialité par public, une spécialité par discipline ?

I6 : Par discipline. Par public, non par expérience, non il ne s'agit pas de confier à tel ou tel médiateur, une spécialité de public, mais c'est plutôt par... le cadre un peu technique forcément de nos musées, les verriers forcément restent verriers. L'équipe de médiation qui a le plus d'acointance avec le verre, et qui est aussi un sujet particulier et qui sera le sujet de notre prochaine expo. Donc je pense qu'on va identifier deux ou trois personnes spécialistes dans le verre. Sur le volet technique, j'ai une médiatrice-là qui se forme de plus en plus aussi à la couture et à l'idée d'animer aussi ... parce qu'il faut que je parle aussi du projet scientifique et culturel, quand même... qui se forme justement à la pratique de la couture et à la mise en œuvre d'atelier pour tous les publics.

Donc voilà, on est plutôt sur une spécialité technique. Donc il y a autre chose par rapport à la question du confinement. Du coup, je reviendrai sur le projet scientifique après. On a fait forcément, y compris à la réouverture, on a mis à l'arrêt toutes nos propositions d'ateliers. Par atelier, j'entends aussi bien les ateliers plutôt de pratique, ludique ou proposé aux jeunes publics, mais aussi les ateliers qu'on propose aux adultes, les stages qu'on propose autour de la pratique du verre, parce qu'on accueille aussi des stagiaires qui veulent s'essayer au travail à chaud. Donc tout cela, on l'a mis en suspens forcément et c'est un souci dans le sens où ...

C'est là que j'arrive au projet scientifique et culturel, les deux axes de notre projet scientifique et culturel, qu'on a travaillé aussi ensemble avec l'équipe cet hiver, peut se résumer en deux mots : montrer (travail de musée, monstration) et faire. Et ce qu'on souhaite aujourd'hui, c'est de développer au maximum l'expérience pour le visiteur.

Je vous disais qu'on a des musées en fonctionnement, mais jusque-là le visiteur, il regarde. Il voit des machines qui fonctionnent, il voit des verriers travailler sauf lorsqu'on organise un atelier ou un stage effectivement où là il peut pratiquer. Mais ce qu'on voudrait dans le nouveau projet scientifique et culturel, c'est que tout public à tout niveau en fait, puisse lors de la découverte de l'écomusée puisse avoir accès s'il le souhaite en tout cas à un temps de pratique. Donc voilà, cela se traduit par plein de choses, cela peut forcément être simplement appréhender la matière, la laine lors du parcours ici, autour du textile. Cela peut être spontanément participer à un petit atelier de gravure lorsque je visite le musée du verre avec mes parents pendant les vacances ou autre. C'est aussi quelque part, puisqu'on développe ce travail-là, l'accueil en résidence de designers. Donc plus spécialistes du sujet. Voilà, l'idée c'est vraiment que cette pratique se démocratise et soit proposée à tous les publics et quasiment spontanément.

C1 : Je voulais juste revenir ... vous demander une précision par rapport aux besoins en formation, donc on resterait davantage sur des formations sur le contenu ?

I6 : Dans un premier temps, oui. On poursuit ça forcément, il y a toujours une nécessité suite à cette réorganisation de chargés de développement, d'une formation sur l'offre d'aujourd'hui parce que l'ensemble des équipes n'est pas opérationnel sur l'ensemble de l'offre d'animations pour le public, c'est ce qu'on souhaiterait. Mais voilà, au vu de ce type... ces dispositifs numériques en occurrence qui sont mis en place, au vu de ces petits formats de médiation qu'on a mis en place. Alors effectivement, ce confinement et l'arrivée des outils nous ont amenés à nous poser un certain nombre de questions. Cela va nous amener forcément à changer encore nos pratiques. Donc je pense que cela viendra, mais en termes de priorités, il faut qu'on avance encore aujourd'hui sur les fondamentaux.

C1 : Avec la réouverture, et je suppose le retour des personnes sur site, comment s'est passé le retour des personnes qui se sont mises au chômage ?

- 16 : Il y avait forcément de l'anxiété. Ces personnes avant ou après le confinement, sont des personnes qu'il faut qu'on aille chercher, qu'il faut suivre. Donc c'est pour cela que je vous parlais de fondamentaux. Ces gens ne sont pas curieux non plus de nature. Donc en gros, confinement ou pas, si vous voulez les faire avancer, il faut les travailler au corps. Donc le retour, forcément, une fois que ces personnes sont revenues, on a d'abord travaillé sur ... les rassurer forcément parce que tout le monde sortait de cette période un peu compliquée. On remettait un peu le nez dehors et la première chose qu'on a faite, puisque nous, nous sommes revenus sur site avant, pour définir le protocole sanitaire pour les équipes en place. On avait créé des espaces de travail, on avait organisé pendant les trois semaines du mois de juin avec l'intervention de N, on avait organisé un planning pour ces trois semaines où chacun allait en petit groupe de trois pour voir ce qu'il allait faire. Donc on a aussi cadré les choses, rassuré et puis accompagné ce retour. Donc à la reprise, ce cadre-là a aussi aidé à prendre conscience et donc l'intervention et la formation de N aussi, a fait prendre conscience que voilà, on se remettait en route et qu'il fallait du coup aussi profiter de ce moment-là et de le voir comme une opportunité pour se questionner et puis se renouveler quoi.

Et si on était rentré directement sur une réouverture, je pense qu'on aurait eu des difficultés. Réouverture au public j'entends. Le fait qu'on ait utilisé ce mois de juin, nous, pour travailler la préparation de la réouverture et ce travail de fond avec l'équipe, cela a été très bénéfique.

C1 : Comment voyez-vous la rentrée, sur le point de vue de l'offre pédagogique et culturelle ?

- 16 : On a pour l'instant, je suis encore d'un point de vue très pratique, je fais encore partie de la médiation et ce n'est pas le directeur adjoint qui parle. D'un point de vue très technique, on a fait un emploi du temps des équipes avec plein de cases vides. En termes de groupe et de réservation, c'est le calme plat. Alors forcément la rentrée, en général septembre-octobre, on a une grosse part d'activités plutôt scolaires et ensuite quelques groupes effectivement adultes et puis toujours un public individuel, touristique, en occurrence pour le mois de septembre.

Donc pour l'instant comme on le voit, on attend clairement aussi les annonces pour la rentrée pour les scolaires, pour voir qui des établissements scolaires vont pouvoir faire des sorties. On a aussi des activités hors-les-murs puisqu'on a répondu aussi à des appels à projet du Ministère de la Culture et on va aller animer hors-les-murs dans une commune voisine. Et ça aussi c'est de la médiation, en s'appuyant sur nos collections. On a aussi répondu pour les PEPS, je pense que c'est régional, pas sûr que cela existe ailleurs, c'est la Région qui propose des parcours scientifiques, techniques aux lycéens. Là aussi, ce sont des choses qu'on animait dans et hors-les-murs. Donc on est un peu attentif à cela, voir comment en fonction des planifications, on va y répondre.

Après ce qu'on sait là aussi, c'est qu'on est toujours inscrit dans le programme de la Fête de la science, donc là aussi une semaine avec potentiellement des propositions qu'on va faire en direction des publics scolaires et grand public, puisqu'on a aussi une conférence. Voilà, on participe aussi en partenariat avec la commune à un festival sur la petite enfance dans ce cas là aussi, on intervient. Donc voilà, je pense que bon, on a plein d'interrogations forcément, donc qui sont techniques en fait parce qu'on ne sait pas quand, comment, dans quelles conditions, on va pouvoir répondre à ces animations-là. Mais on se tient prêt, quoi.

C1 : Et est-ce que vous avez aussi des interrogations sur le modèle économique ? Qui dit petite jauge...

- 16 : Ouais, on sait bien que démultiplication de médiateurs, c'est pas jouable, on fait avec le monde que l'on a et ils sont plutôt à la baisse qu'à la hausse. Donc c'est plutôt réfléchir à ce qu'on peut imaginer en termes de petite jauge, ou en demi-groupe, laissant part forcément à une certaine autonomie. C'est dans ce sens que vont les dépliant qu'on a mis en place pour les visiteurs individuels, c'était pour pouvoir aussi remettre la découverte en autonomie. Je pense que voilà, on... l'acte, il sera plutôt celui-là et de voir comment et c'est pour cela que voilà, les dispositifs numériques peuvent servir.

On aime bien aussi en termes de médiation, travailler des techniques un peu d'investigation parce qu'on a des animations qui amènent à faire des recherches sur les documents d'archives. Donc, voilà on sait qu'on a un certain nombre d'outils de moyens qu'on peut peut-être utiliser en fonction des contraintes qu'on aura.

C1 : Est-ce que vous souhaitiez rajouter quelque chose ?

I6 : Globalement, si on parle un petit peu de ces périodes un peu compliquées, je pense qu'on vient de passer nous, une année un peu, voire deux ans maintenant super riches, parce qu'en fait, je pense que l'écomusée était un peu, reposait un peu sur ses lauriers depuis quelques années. On a la chance depuis deux ans d'avoir une nouvelle directrice conservatrice qui est très dynamique. On a changé de statut, on est devenu un EPTC : un établissement public, avant c'était un format associatif, on a d'autres partenaires maintenant qui nous accompagnent là. On est dans la réécriture d'un projet scientifique et culturel. On a amorcé aussi, pas seulement au niveau de la direction, mais qu'on a voulu vraiment imaginer dès la période de fermeture hivernale avec les équipes, en faisant des ateliers justement. On invitait chacun à imaginer comment il voyait le musée à l'avenir. Donc on est dans une période vraiment où on se réinvente et c'est nécessaire d'une part, et c'est super excitant en fait. Alors, ensuite, on pourrait imaginer que la crise Co-Vid forcément, nous a cassé cette dynamique, en partie, c'est évident puisque on a tous vécu ces moments-là au travers une anxiété et puis d'être en questionnement sur l'avenir forcément, ça perturbe.

Mais cela nous a aussi amené justement, je vous le disais à créer autant de ... ce travail à distance avec quelques-uns ou ensuite du temps de réflexion, forcément, puis un mois de juin dans lequel on a pu reprogrammer des échanges, et de la création et du contenu. Là définitivement, juillet, août qui est plutôt positif. Moi, j'avoue des doutes aussi en termes de fréquentation, vous savez quand on dit que les publics, ce sont plutôt des locaux, ils vont aller voir les lieux qu'ils n'ont pas l'habitude de pratiquer, etc., le tourisme va changer, j'avais quelques doutes. Et pourtant la saison n'est pas mauvaise, du coup, on est sur les chiffres alors forcément plus de groupes, plus de centres aérés, pas ces publics qu'on a d'habitude. Mais en termes de visiteurs individuels, on est quasiment sur les mêmes chiffres que l'an passé. Donc ça c'est plutôt positif. Et puis voilà, quand on fait des propositions portées avec l'office de tourisme, on est là aussi sur des petites choses avec des publics plutôt locaux. Alors on sent qu'il y a un appétit et une attente et des gens qui ont envie de consommer local. Ouais, je sens qu'il y a des choses très positives dans ce qui se passe là. Donc voilà, je pense qu'on sera en capacité de se réinventer, on est en capacité de rebondir avec tous les questionnements que cela peut engendrer, mais curieusement je ne vois pas cette période de manière très négative en fait sur nos métiers.

C1 : Belle conclusion. Merci beaucoup pour votre temps.

Entretien 7

Entretien avec la responsable du service des publics au Muséum de X.

Date : 3 août à 11h

Entretien mené et enregistré par Teams

La chercheuse sera indiquée par C1 et l'interviewée par I7. C1 se présente et présente les objectifs de la recherche en cours.

- I7 : C'est plus clair, moi je vais peut-être faire pareil, c'est-à-dire, dresser un panorama de la situation de Nantes, comment on fait, comment on fonctionne et puis en fonction, tu me poses des questions sur et surtout tu me rentres sur ce qui est intéressant pour ta recherche. Donc, moi je suis effectivement responsable du service des publics au Muséum de Nantes, donc il faut voir... je ne sais pas si tu connais un petit peu le Muséum de Nantes ?

C1 : Je l'ai visité mais ...

- I7 : C'est un musée qui est de taille moyenne, mais avec quand même une fréquentation qui est assez importante, puisqu'on dépasse annuellement, tous les ans, les 100 000 visiteurs. Donc, on est entre 100 et 150 000 visiteurs, ce qui est beaucoup. Parce que le musée n'est pas très grand, donc on a tout le temps du monde.

Contrairement aux idées reçues, ce n'est pas un musée qui fonctionne uniquement avec le profil scolaire. Donc les scolaires chez nous, c'est 15 % à peu près de la fréquentation globale. Donc ça c'est important de l'avoir en tête parce que le rôle des médiateurs, n'est pas vraiment dirigé vers les scolaires. Je reviendrai là-dessus tout à l'heure. Pour nous le public, finalement le plus important en nombre est le public des familles. Et on fait de très grosses journées le week end, pendant les vacances scolaires, avec des familles : donc, enfant, parent, enfant, grand parent, voilà. Là on est vraiment dans notre cœur de public.

En termes de personnel, il y a trois médiateurs et un adjoint d'animation. Trois médiateurs, dont l'une qui a vraiment un profil scientifique. J'en reparlerai après aussi. Mais c'est très drôle parce qu'elle est arrivée dix jours avant le confinement et donc une prise de poste... un peu chaotique, assez rock 'n roll, on va dire ça comme ça. Mais très intéressant en fait, pour moi aussi en tant que responsable de service de voir comment est-ce qu'on intègre quelqu'un dans ce type de contexte. Ensuite, donc là c'est la plus jeune arrivée, mais qui a quand même une bonne expérience parce qu'elle travaillait en auparavant dans un autre Muséum. Donc, elle ne débarquait pas non plus de la lune et elle avait une expérience et des points de comparaison, donc voilà. Après un médiateur qui est là depuis 10 ans et qui au départ a un profil socio-culturel. C'était un directeur de centre socio-culturel, centre aéré pour les enfants. A l'époque, mon souhait était de recruter justement quelqu'un de cette origine là et non pas un scientifique, de façon à avoir à l'époque, un duo en fait de médiateurs avec l'un plus équipé en termes de connaissances scientifiques et l'autre un petit peu, plus rompu à la pratique de l'animation, et de faire en sorte que tout cela se rencontre à un moment donné, qu'il y ait des ponts qui s'établissent. C'est ce qui s'est fait au fil de temps. Là j. a quand même une bonne assise en termes de connaissances scientifique et puis un troisième médiateur qui a été recruté, il y a 3 ou 4 ans, sur le champ du public en situation de handicap. Donc là c'est un médiateur qui a un positionnement, un petit peu différent puisqu'il est à cheval sur l'équipe d'accueil et sur l'équipe de médiateurs. Volontairement de façon à ce que tout ce qui est mis en place pour le public en situation de handicap rejaillisse vraiment sur tous les types de publics. Donc voilà, donc trois profils très différents et un adjoint d'animation, qui est positionné en termes de public, sur le public des tous petits, qu'on est en train de chercher à développer, parce qu'il y a une forte demande et qui intervient de façon transversale dans l'aide à la conception de toutes les médiations.

Voilà un petit peu le programme et donc, moi, qui gère l'ensemble : les médiateurs et l'équipe d'accueil dans un service qui s'appelle le service des publics et qui englobe tout le personnel vraiment en lien quotidiennement avec le public.

C1 : Est-ce qu'il t'arrive, toi de concevoir des animations ou tu gères juste l'équipe ?

- 17 : Alors, je fais les deux. Je gère l'équipe, ce qui est déjà pas mal et je l'ai vu aussi pendant le confinement. Cela a été un moment pour se questionner sur le management d'équipe. Mais je continue justement aussi à un petit peu concevoir et de temps en temps, à un petit peu animer, de façon à garder ce lien. Alors je l'ai quasiment totalement gardé pour le public enseignant, que je reçois en formation, en présentation. Là cette année, je compte passer la main un petit peu à A., qui vient d'arriver, qui a un bon profil pour prendre le relais, donc cela va me dégager un petit peu, parce que c'est quand même lourd. Cela veut dire qu'en ce qui me concerne, tous les mercredis après-midis sont consacrés aux enseignants pour l'instant.

Cela occupe bien, entre préparer les dossiers pédagogiques, recevoir les enseignants, sachant que l'optique qui a été prise, il y a quelques années, enfin que j'ai prise et que du coup, j'assume. C'est de limiter la médiation humaine, c'est-à-dire les animations encadrées par un médiateur du Muséum pour le public scolaire et de se dire que les enseignants doivent être des relais éducatifs suffisamment solides et que si, on les prend comme relais, qu'on les informe, qu'on les forme, qu'on travaille avec eux, qu'on leur crée des ressources, ils peuvent se débrouiller sans médiateur.

Alors ça ... j'en vois les limites aussi, mais j'en étais bien consciente dès le départ, c'est toujours intéressant pour les classes d'avoir quelqu'un du musée, d'avoir un médiateur qui a un autre discours que l'enseignant, mais jusqu'à présent avec 2 médiateurs et demi, on ne pouvait pas être sur tous les fronts. Donc il faut faire des choix et moi, j'ai choisi, il y a quelques années, d'aller plus vers les publics qui avaient vraiment des besoins spécifiques considérant que les scolaires pouvaient être plus à même d'être en autonomie, on va dire. Toute fois en autonomie assez encadrée, puisqu'on leur prépare des outils, on leur prépare des parcours, il y a pas mal de choses qui sont déjà faites pour eux. Et il y a tout ce temps qui est passé avec les enseignants qui viennent préparer en amont, qui viennent faire du repérage, donc normalement ça améliore quand même les conditions et on n'a pas de classe totalement livrée à elle-même, des élèves qui courent partout.

Après, moi, j'aime bien aussi que les enfants au sein des visites scolaires aient un petit peu de liberté et je travaille justement beaucoup avec les enseignants sur ce point-là, qu'il ne faut pas tout verrouiller. Il ne faut pas seconde par seconde, que le gamin ait quelque chose à faire et sur 1h30 de visite, ce n'est pas mal qu'ils aient entre 10 minutes et une petite demi-heure laissée de façon à ce que les enfants puissent aussi faire leur propre découverte, aller vers ce qui les intéresse, quitte à ce que ce soit compliqué pour l'enfant. Mais c'est aussi la démarche d'apprentissage de comment on se comporte dans un musée ; est-ce qu'on s'ennuie, est-ce qu'au contraire, on se passionne. Voilà et cela me semble aussi important que de les mettre toujours en situation d'apprentissage.

C1 : Cela me rappelle de bons vieux souvenirs.

- 17 : Alors, moi j'ai commencé en étant médiatrice, donc.

C1 : Au Muséum ou ailleurs ?

- 17 : J'ai eu des petites expériences un petit peu ailleurs. J'ai été prof aussi. Voilà et j'ai atterri au Muséum assez rapidement dans ma carrière et en me disant que je vais essayer de bouger, mais en termes de missions, de fonctions. Donc, le muséum étant un établissement public. On dépend de la métropole. C'est la fonction publique territoriale, donc j'ai passé des concours catégorie B, puis ensuite catégorie A, et à me dire : voilà, je démarre en étant sur un métier très en relation avec le public et donc au fil de ma carrière, j'étoffe. Là, j'ai pris des fonctions managériales et je suis aussi adjointe de direction. Donc je suis une des adjointes de P., donc avec une vision globale sur le fonctionnement de l'établissement et sur les projets structurant donc de l'établissement. Donc voilà, un petit peu pour mon parcours.

C1 : Et si tu peux juste me préciser ta formation initiale ?

- 17 : Moi, j'ai une formation en science, ancienne génération, donc ce qu'on appelait, licence et maîtrise de sciences naturelles. J'ai fait un DEA d'histoire des sciences et j'ai été dans les premières promotions, la troisième je crois, de quelque chose qui s'appelle maintenant la licence professionnelle de médiation scientifique à Tours. Et au départ, c'était une formation, assez innovante, que j'ai beaucoup appréciée, qui s'appelait animation scientifique et ... où on s'est retrouvé à 13 pendant une année, à faire autre

chose qu'apprendre des choses par cœur et être gavé de savoirs, mais justement se questionner sur comment est-ce qu'on retransmettait, comment est-ce qu'on ... qu'est-ce qu'on fait de tout ce savoir ?

Donc, moi j'ai au début de ma vie professionnelle, j'oscillais finalement entre être prof et faire autre chose. Je savais que je voulais faire autre chose, je voulais être dans la transmission du savoir. Mais pas version prof.

C1 : C'est exactement comme moi.

17 : Ensuite, les médiateurs au Muséum interviennent face au public, mais pas tout le temps. On n'est pas comme par exemple, dans un CCSTI ou dans d'autres lieux que tu as pu voir ou même comme peut être à la Cité des sciences. Il y a des temps de médiation face au public, variable selon la période de l'année, selon les périodes scolaires ou pendant les vacances, mais ce sont eux qui conçoivent et ils animent. Et ils ont un temps assez conséquent pour concevoir. Ça, je le souhaite parce que, moi j'ai vécu l'expérience justement, quand je suis arrivée, ben il fallait être devant des classes du matin au soir et on se retrouvait à 17 h, complètement épuisé, fatigué, à se dire : oui, mais bon, l'animation de la semaine prochaine, elle n'est pas commencée et voilà, il faut que je m'y mette, mais...

Et c'est tout ce que je ne veux pas pour les autres. J'essaie de faire en sorte qu'ils aient du temps, on a beaucoup de temps aussi en équipe, pour discuter, se contredire, se contrarier parfois, pas être d'accord, mais on travaille beaucoup en équipe. Et là-dessus le confinement a été une expérience intéressante parce qu'on l'a vécu chacun de notre façon. Donc on est tous parti. Quand j'ai senti que cela sentait un peu le roussi, je leur ai dit : écoutez, vous mettez bien de trucs sur vos clefs USB, parce que bien sûr, nous n'avons pas d'ordinateur professionnel adapté au réseau que l'on peut juste refermer et apporter chez nous. La petite chose que j'ai devant moi, on vient de me la livrer la semaine dernière et donc je suis super contente. Donc on est tous parti avec des disques durs externes, des clefs USB, chargés à mort et en se disant : on ne sait pas trop comment cela va se profiler. Mais moi j'étais vraiment dans l'optique de dire : déjà, on va commencer à faire du travail de fond, faire tout ce qu'on n'a pas l'habitude de faire, ranger nos dossiers, on va faire des fiches, on va faire des bilans, voilà. Toutes les choses, qu'on fait en courant d'habitude et puis petit à petit, tout cela s'est un peu transformé.

Les médiateurs ont été désarçonnés au départ, moi je ... J'ai gardé le lien pendant tout le confinement. On a fonctionné en visio tous les vendredis après-midi, sur quasiment 2 ou 3 heures ensemble, en visio. Alors au début, j'y suis allée un petit peu sur des œufs, en me disant peut-être qu'ils ne vont pas vouloir, peut-être que c'est trop intrusif. Donc à chaque fois, je leur demandais pour la semaine prochaine : qu'est-ce que vous voulez et à chaque fois, ils m'ont répondu : oh non, non, il faut garder la visio du vendredi après-midi, c'est super important, cela nous permet de nous voir.

Mais cela dit dans les deux premières semaines, je les ai eu pas mal au téléphone aussi et ce qui ressortait, alors, tous, les uns après les autres, ils m'ont dit : moi je suis perdu, sans le public, je ne vois pas en quoi, mon travail peut être utile, là maintenant. Je cherche, mais je suis un peu perdu, dont deux notamment ont exprimé cela très fortement.

Paradoxalement pas la nouvelle arrivée, qui elle, de par sa formation de toute façon, je l'avais mise à préparer la nouvelle expo qu'on doit ouvrir en fin de semaine. Oui, parce que c'est un détail, mais le Muséum n'est toujours pas ouvert. Donc, déconfinement à mi-mai, on a commencé à reprendre un peu le travail en présentiel, on avait des travaux qui étaient prévus juste en mars-avril et qui ont été décalés notamment toute la rénovation du hall d'accueil et le montage de la nouvelle exposition temporaire, la médiatrice qui est arrivée juste ça tombe bien, a une formation de paléo-anthropologue. De toute façon, je lui avais dit : je te mets à fond sur la préparation de l'expo. Donc elle, elle avait son cadre et finalement, elle, le confinement ne l'a pas du tout déstabilisée, parce qu'elle s'est mise dans les bouquins. Elle a pris toute la doc de l'expo. Donc elle était super occupée.

Par contre, les autres, ils se sont beaucoup plus questionnés, parce que forcément ils avaient leur habitude et tout ça, et puis l'interruption a été quand même brutale. Donc, je n'ai pas mis de pression. Je leur ai dit, vous avez ... faites des choses, tout à ce qu'on a prévu, de mettre de l'ordre dans les animations, de revoir un peu les scénarios d'animation. On peut réfléchir à tout cela et puis des nouvelles choses ou qui vont arriver. Effectivement, ils ont fait des propositions. P., le premier, qui est chargé du public en situation de handicap, m'a dit, lui : moi, c'est vraiment très, très compliqué et je veux pouvoir garder les liens et donc, je propose de contacter mon réseau, notamment les personnes

déficiences visuelles, qui sont d'autant plus isolées dans la situation. Et je vais leur faire des propositions de lecture par téléphone. Donc, on a un petit peu travaillé les sujets, puisque qu'est-ce qu'on dit par téléphone, sur quel sujet on met, sur la culture scientifique mais pas le sujet brûlant du moment, au contraire il faut emmener les personnes sur d'autres sujets. Voilà, et petit à petit, cela a très très bien fonctionné, donc des lectures toutes les après-midis quand même. Donc... mais qui ont touché finalement beaucoup plus les personnes âgées. La moyenne d'âge c'est autour du 60-90 ans, des personnes seules chez elles et qui ont retrouvé dans cette proposition, une proposition de lien social tout simplement. On pouvait leur lire aussi bien des choses sur les fourmis, sur Neandertal, sur la lune, sur Mars. Peu importait le sujet en fait. C'était le fait d'avoir quelqu'un au téléphone, d'avoir une voix qui permet de garder un lien. Donc là, je ne me souviens plus exactement des chiffres, mais je crois que c'est pas loin de 300 contacts comme ça téléphoniques. Et ce qui a été très intéressant, c'est que d'autres collègues, par exemple au planétarium de X., CCSTI de X., sont entrés en lien avec P., de façon à rentrer dans cette démarche-là. Donc cela a fait tache d'huile et finalement, cela a touché pas mal de personnes. Donc là, on est en train de voir comment est-ce qu'on peut... moi, j'aimerais bien cela dure. P. ne l'avait pas vu comme cela, pour lui, c'était juste une action durant le confinement. Moi, j'aimerais bien que cela dure. Alors, pas du tout au même niveau, mais peut-être une fois par semaine ou par mois. Je ne sais pas, il faut voir comment cela peut se mettre en place.

Donc ça a été expérimental, en fait quelque chose qui a été expérimentée, qu'on a laissé vivre et je trouve que le confinement ... Enfin l'expérience a été intéressante, sans le confinement, on ne l'aurait pas fait, la situation inhabituelle a permis de faire quelque chose de nouveau. Et ce que j'ai bien aimé, c'est aussi en laissant vivre les choses sans forcer en fait, sans mettre des objectifs au départ. On a fait une proposition et on a vu quel chemin cela prenait et on s'est adapté au fil des semaines.

Voilà, alors autre proposition. Donc, le second médiateur, lui est allé à fond sur remettre des animations bien sur pied, faire des fiches parce qu'on a de la méthode, de structuration d'animation. Mais ça, ça lui a convenu un temps et au bout d'un moment, il en a eu marre de faire ce type de travail et il m'a appelé : oui, j'ai une idée, vu qu'on a eu une expo sur les araignées au Muséum, je suis fan d'araignées, je voudrais faire des petites vidéos. J'aimerais bien les poster, faire des petites vidéos à ma sauce, mais de chez moi. En fait, l'idée était, je vous montre ce qu'il y a autour de moi, dans mon jardin, dans ma maison, etc. Donc il s'est lancé là-dedans. Et il était content parce que finalement, il n'a jamais exploité cette voie de se filmer, de faire des vidéos. Parfois, on lui a dit : non sur la vidéo, on te voit trop.

Et voilà, et ça s'est pareil, j'ai bien aimé finalement dans cette situation qui était à la fois très dramatique, parce qu'on avait bien en tête tout ce qui se passait autour, mais cela a aussi été un champ de liberté finalement pour les médiateurs et je trouve que cela a été intéressant de les laisser expérimenter. Donc je me suis questionnée aussi, en me disant quand on travaille au Muséum, peut-être que je suis trop ... que je leur donne trop de cadre, que je leur laisse pas assez de liberté, peut-être que ... et puis finalement, non.

Alors j'ai reçu tout le personnel, que j'encadre, j'ai fait des entretiens de debrief en fin de confinement, quand on a recommencé à se voir, de façon à savoir ce qu'ils avaient vécu, eux et s'ils avaient des propositions pour la suite. Et les médiateurs m'ont dit que paradoxalement, en fait, ce temps avait noué des relations encore plus fortes dans l'équipe. Donc ça, pour moi, c'est super intéressant, cela veut dire aussi que quand on est tous les jours, les uns avec les autres, ce n'est peut-être pas cela qui est le productif.

Et lui aussi, s'est trouvé vraiment une identité, parce qu'il adore aller faire de la recherche documentaire, aller dénicher le podcast, la vidéo qui va nous servir, l'émission où on aura parlé de tel truc et que cela fait un lien avec ce qu'on est en train de travailler et voilà. Alors cela m'amuse beaucoup parce que, moi je fais exactement pareil. Donc je vois bien comment il fonctionne et il a collecté plein, plein de choses, de documents que peut-être on regardera ou que peut-être on ne regardera pas, parce que, maintenant c'est la problématique : qu'est-ce qu'on va faire de tout on a mis sur le Drive.

Voilà, je ne sais pas si... là, je suis en train de raconter un peu notre vie de confinement, alors les limites qu'on a eues et pour moi, cela a été une limite énorme, c'est qu'on n'a eu aucun lien avec notre site Internet. Pas de possibilité de mettre en ligne parce qu'au départ, on s'est dit, on va travailler des outils, des scénarios, de façon à ce que les visiteurs puissent accéder certaines choses à distance. Le

webmaster était chez lui, avec aucune possibilité de mettre à jour le site Internet. Donc, je n'étais pas très super contente, cela n'était pas de sa faute. Mais voilà et finalement, moi, j'ai été voir un petit peu ce qui se faisait dans les musées, où il y avait des choses intéressantes et j'en suis arrivée, à me dire que là, où se faisait des choses vraiment visibles sur le moment et intéressantes sur le moment au public, c'est quand la communication et la médiation travaille main dans la main et arrivent à fournir ensemble. Chez nous, cela n'a pas été le cas. Et donc, du coup, cela m'a petit peu frustrée, parce qu'il y a des choses qu'on aurait pu peut-être mettre en ligne, qu'on n'a pas pu. Et puis une fois qu'on a été déconfiné, c'était un peu du réchauffé, c'était un peu trop tard. C'est dommage.

C1 : Pour terminer peut-être sur le confinement, et vu que tu as fait un bilan avec chacun de tes agents, est-ce qu'il y a eu des besoins de formations, qui ont été ressentis, soit évoqués par eux, soit évoqués par toi ?

17 : Alors, en fait, ils ne l'ont pas exprimé. Par contre, moi, j'ai quand même essayé de les amener sur... un petit peu sur tous les forums en ligne, tous les échanges, les plateformes. Voilà, de façon aussi ... peut-être prendre plus l'habitude d'aller voir ce qui se passe ailleurs et ce que font les collègues, dans les autres musées et ça. Ce n'est pas si facile que ça, parce qu'à la fois, les médiateurs sont des gens par définition ouverts, qui s'intéressent. Et est-ce que par manque de temps, et pris dans des habitudes de travail, le rythme de semaine, bien souvent, on oublie d'aller voir ce qui se passe ailleurs.

Par contre, moi, en termes de besoin en formation, on est à la ramasse sur le numérique. Mais est-ce que c'est aux médiateurs de prendre ça en charge ? Est-ce qu'il faut quelqu'un de vraiment dédié au sein de la structure ? J'aurai tendance à dire qu'il faut quelqu'un de dédié et qu'on doit tous avoir un petit niveau de base, mais après bon...

C1 : Donc du coup, tu prépares la réouverture, et pour toi, quel est l'enjeu de la médiation humaine dans cette réouverture ?

17 : C'est d'être là et de contrebalancer tout ce que le public va devoir subir en termes de contraintes sanitaires. Donc là, j'ai rédigé un petit plan de reprise opérationnel avec le parcours du visiteur, avec là où il a le droit d'aller, là où il a le droit de mettre les mains, là où il n'a pas le droit de mettre les mains, là où il doit se mettre du gel, quelles sont les toilettes qui sont ouvertes, celles qui ne sont pas accessibles, les fontaines à eau... Enfin bon, tous ces détails-là qui font que le parcours du visiteur semble être devenu un parcours du combattant avec plein de contraintes, plein d'interdits partout.

Et mon mot d'ordre, mercredi, c'est que je réunie les équipes à la fois de l'accueil et de la médiation, cela va être de dire : attention, les visiteurs n'entrent pas dans un hôpital, ils viennent dans un musée et c'est vraiment super important. Ils ne sont pas venus depuis le mois de mars, donc là, il y a des Nantais qui attendent, des familles qui attendent, des enfants qui attendent et il faut que ce moment soit un plaisir pour que le visiteur ne se sente pas assailli par « vous devez porter un masque, vous ne devez pas toucher ». Bien sûr tout cela, nous allons le leur faire passer, mais il faut faire contrepoids, il faut vraiment que l'accueil et le fait que la découverte de ce musée qui s'est transformée entretemps, puisqu'il y a eu des travaux, parce qu'il y a une nouvelle exposition, il faut que cela soit ça qui passe au premier plan et que toutes les mesures sanitaires, qu'elles soient là, mais presque en second plan.

C1 : Est-ce que pour toi, c'est important qu'il y ait de la médiation humaine dans cette période de réouverture ?

17 : Oui, oui, important et impératif, parce que je suis persuadée que c'est par le contact et justement par tous ces gestes, et ces gestes d'interactions avec les visiteurs, c'est comme cela aussi qu'on en arrive au contenu, qu'on en arrive à bien délivrer le savoir.

Et donc effectivement, on a fait les premières réunions en fait, parce qu'à partir du moment où on a été déconfiné, on a eu le droit de venir un petit peu en présentiel et on a choisi de venir tous les mercredis, équipe complète, de passer toute une journée ensemble. Et la première problématique, cela a été de dire, comment on se situe à l'ouverture, est-ce qu'on va faire des visites commentées ? Est-ce qu'on va faire des animations pour les enfants ?

Et moi, assez vite, j'ai dit : on ne va pas se lancer là-dedans, il faut qu'on réfléchisse à autre chose. Il faut qu'on invente autre chose, donc là, on est en train de travailler sur des temps qui s'appellent des bonus et qui permettent de faire intervenir des médiateurs, mais sur des temps courts, mais que quand même les médiateurs soient là tout le long de la journée, tout au long de l'après-midi, sur des sujets.

Alors c'est vraiment des visites flash, qu'on faisait avant. Mais là du coup, qu'on va faire dans l'amphithéâtre, pour qu'on ait de bonnes conditions d'accueil du public. On met en place aussi des choses pour les enfants, plus sous forme de petites cartes à collectionner, à récupérer à certains endroits du musée. Voilà, aussi pour se soustraire de... à toute la lourdeur, en fait, parce qu'on n'a pas envie de faire des animations, des visites avec masque, en gardant les distances, etc.

Et oui, pour moi la médiation humaine, elle est super importante.

C1 : Alors, comment tu vois la rentrée ?

17 : Alors, moi je suis là étape par étape. Donc là, mon objectif, là, c'est déjà l'ouverture au public. Donc je suis focalisée là-dessus. Pour l'instant, je ne me suis pas trop préoccupée de la rentrée, ce qui n'est pas normal parce que d'habitude, je pars en vacances l'esprit tranquille. Tout est cadré, c'est-à-dire que début juillet, les enseignants savent à quelle date, ils vont pouvoir s'inscrire, parce qu'on n'a toujours pas de réservation en ligne, bien sûr. Ils savent, ils connaissent tout le programme des mercredis où ils vont pouvoir venir préparer etc. et là, pour l'instant, rien n'est fait. Donc je suis complètement en retard, mais volontairement en retard, parce que je veux attendre là, encore quelques jours pour vraiment me projeter et je sais que je vais commencer les réservations scolaires, qui en général commencent le jour de la pré rentrée.

Là, cette année, je laisse le temps aux enseignants de faire leur rentrée et j'ouvre les réservations scolaires quelques jours après la rentrée. Mais je n'ai pas encore fixé, à savoir si cela va être le 15 septembre, mais je laisse un petit peu plus de temps. Ensuite de toute façon, on va être conditionné par la jauge. Donc là, on a une jauge à 50 % pour l'instant, pour l'ouverture samedi. Moi, je voudrai voir comment ça tourne un petit peu et voir pour les scolaires, où est-ce qu'on place la jauge. Donc avec tout cela, le Muséum, qui est assez petit, va être très vite rempli par les scolaires, si toutefois, les scolaires, ils se manifestent, parce qu'on peut aussi se dire que d'eux-mêmes, ils vont prendre la décision de ne pas sortir.

Donc quand j'ai dit que je n'ai rien fait, j'ai quand même contacté l'Education nationale, les conseillers pédagogiques, les inspecteurs avant la fin juin. Et à la fin juin, le discours était : nous sommes en train de préparer une rentrée normale. Donc, on verra.

Alors, moi, je ne suis pas inquiète, aussi parce que, je le vois bien j'ai plein de messages d'autres collègues de musées nantais, qui me disent comment est-ce que tu fais pour les scolaires, comment... Et peut-être que je suis trop cool, mais je surfe aussi sur toute l'expérience que les scolaires ont du Muséum, je me dis : effectivement, ce n'est sans doute pas l'année où les enseignants qui ne sont jamais venus au Muséum, vont venir, qu'on va avoir les enseignants qui ont l'habitude, qui ont leurs propres repères, qui savent un petit peu comment cela fonctionne. Mais le fait qu'on fonctionne en autonomie des années finalement, cela aide puisque je vais demander à ce que les petits groupes d'élèves qui circulaient de toute façon actuellement, soient plus répartis dans l'espace. Mais on met des outils pour l'autonomie qui sont déjà tout prêts, donc finalement ça, ça aide. Peut-être que dans un mois, je ne dirai pas du tout ça, mais je ne suis pas stressée.

Et on n'a pas non plus de pression, et ça aussi, c'est quelque chose que je n'ai pas abordé, mais le Muséum, la direction générale de la Culture de Nantes métropole avec une pression qui pour l'instant n'est pas importante sur notre chiffre, à la fois sur notre fréquentation et sur ce qu'on pourrait appeler le chiffre d'affaire. On est de toute façon sur des terrains qui sont très minimes, l'entrée au Muséum de Nantes, c'est du 4 euros, ce qui est presque ridicule et sans compter toutes les exonérations, c'est gratuit jusqu'à 18 ans, c'est gratuit pour les scolaires, c'est gratuit finalement pour un tas de catégories de publics. Moi, j'ai quasiment 70 % d'entrées gratuites dans les stats de fréquentation.

C1 : Et est-ce que tu envisages des activités hybrides par le biais du numérique ?

17 : Alors, comment dire. On n'est pas équipé. C'est difficile de faire des choses chouettes, parce qu'on n'a pas les compétences en interne. Donc là-dessus, je ne suis pas très optimiste et on a du mal à déployer des choses vraiment pertinentes. On essaie, mais c'est tout petit et puis effectivement... On est passé de la tablette à une chouette table numérique, donc on s'en sert en animation. Après le déploiement de TIC qu'on pourrait mettre dans le site Internet, on en est au balbutiement, vraiment.

Alors par contre, une piste qu'on explore pas mal, c'est le hors-les-murs aussi et on se dit qu'on est dans un lieu clos, un musée, mais c'est de l'histoire naturelle et on a tout le champ de la biodiversité,

qui est très important aujourd'hui pour le public. Et il y a un écho qui est important et donc de plus en plus, on essaie d'aller dehors avec la population dans les quartiers, découvrir son environnement proche, randonnée urbaine... Tout cela ce sont des choses qu'on travaille aussi, sachant que c'est très dévoreur de temps, mais cela nous paraît primordial. Alors c'est vrai, qu'on mène beaucoup dans le cadre de la médiation humaine.

C1 : Donc, on arrive à la fin. Si tu devais définir la médiation humaine en trois mots.

I7 : En trois mots, alors... l'envie de partager, la disponibilité auprès du public et l'envie, l'enthousiasme, la disponibilité. Il manque peut-être un mot la curiosité du médiateur. Je ne sais, il y avait une petite vidéo qui circulait à un moment parce qu'on avait fait ce jeu avec eux et ils avaient donné leur propre mot, mais je ne me souviens plus de ce qu'ils m'avaient dit. Et de toute façon, on ne dit pas tous les jours la même chose.

C1 : Est-ce que l'enjeu de la médiation a changé pour toi ?

I7 : Euh...

C1 : Mais par rapport aux mots que tu as dit, est-ce que cette histoire de pandémie, de confinement, de déconfinement, cela a changé, est-ce que certains sont devenus plus importants pour toi ?

I7 : Oui, ce rôle de contact est vraiment très important. On avait une directrice générale à la culture qui est partie à la retraite, qui disait beaucoup un mot que j'ai repris et j'utilise beaucoup maintenant moi aussi, c'est hospitalité. Je trouve que c'est un mot qui me paraît important dans un musée. On est là dans la notion d'accueil, on est là pour accueillir et accueillir, c'est très large. Il faut vraiment que les visiteurs se sentent chez eux. Et ça, cela ne se fait tout seul en fait, parce que le contact humain... il faut que le musée soit chaleureux, hospitalier, et ne soit pas un lieu froid où on vient juste pour se cultiver. Il y a autre chose à trouver dans un musée, la chaleur humaine, elle est importante et chez les médiateurs... enfin, moi j'aime bien les médiateurs qui ont du caractère, qui ont du tempérament, qui ne sont pas lisses, qui ne sont parfois pas d'accord, qui sont ... Mais il y a du caractère et ça, je trouve que c'est important et c'est aussi là-dedans que le public va trouver quelque chose et qu'il va avoir envie de revenir, de dire : voilà, je suis venu au Muséum et j'ai été accueilli et j'ai passé un bon moment. Un médiateur, qui vraiment... dévoile sa passion, qui a vraiment des choses à raconter. Voilà.

C1 : Est-ce que tu souhaites rajouter quelque chose ?

I7 : Non, j'ai été déjà un petit peu bavarder. Ben oui, il y a toute cette question du numérique au quelle, on tourne en rond depuis des années, on a du mal à décoller. Pourquoi ? Est-ce que parce qu'on n'a pas les compétences ? Est-ce qu'on n'a pas suffisamment d'envie ? on a fait des expérimentations avec des outils numériques et ... parfois, je me dis aussi quand le public, il vient au musée, il faut lui donner peut-être autre chose que ce qu'il peut avoir depuis chez lui. Parce qu'on est quand même abreuvé chez soi : le champ est infini, pour aller trouver des outils, des vidéos, des jeux, des activités... il y a plein de chose à faire à la maison. Quand on invite le visiteur au musée, peut-être que ce n'est pas pour qu'il arrive, avec son téléphone et qu'il reste collé sur son téléphone. Mais franchement, je n'ai pas résolu le ... Je ne suis pas claire avec cette question du numérique. J'aimerais beaucoup plus de numérique dans le Muséum, on n'en a pas suffisamment, mais du numérique intelligent.

C1 : Merci beaucoup.