

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

Al-Khatib, Jamila - Laboratoire Foap (Cnam)
Doyen, Audrey - Association Mêtis



le cnam

Au printemps 2020, la crise sanitaire due à la pandémie de 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 savoir comment cette situation impactait le métier de médiateur.trice et ont, à cet effet, lancé entre le printemps et l'automne 2020, une enquête par questionnaire et par entretiens.

Cette enquête avait pour objectif de comprendre **comment le métier de médiateur.trice a été vécu et exercé pendant le confinement du printemps 2020, mais aussi quels ont été les impacts de ce premier confinement sur l'identité professionnelle du médiateur.trice, notamment dans un contexte de forte utilisation et injonctions aux outils numériques.**

Un premier travail théorique a été effectué au printemps 2020 par Jamila Al-Khatib (FOAP/Cnam) et Cindy Lebat (Mêtis). Ce premier travail, se basant sur des études préalables sur ces sujets, avait souligné les enjeux suivants et formulé les hypothèses qui peuvent s'appliquer à cette problématique :

- Un phénomène d'aller-retours chez les médiateurs et médiatrices entre l'identité individuelle (restructuration du soi) et l'identité professionnelle (genre et ethos professionnels) et des oppositions, confrontations et complémentarités entre ces deux aspects de l'identité des individus ;
- Une mobilisation par les médiateurs et médiatrices de différents types de ressources, dont : des ressources cognitives, affectives, conatives, etc.
- Une influence du numérique : par les outils disponibles, mais aussi par les injonctions qui pèsent sur les institutions et déjà soulignées par des études préalables¹.

¹ Voir par exemple sur ce sujet, Alexis, Lucie, Appiotti, Sébastien et Sandri, Eva. 2019. « Les injonctions dans les institutions culturelles : ajustements et prescriptions », *Revue scientifique des Sciences de l'information et de la*

L'enquête qualitative méthodologique, basée sur une enquête par questionnaire ainsi que sur une enquête qualitative (sur 8 institutions réparties sur le territoire français), a soulevé plusieurs axes répartis ci-après en trois grands temps :

1. Le parcours professionnels des chef.fes de service : permet de souligner les profils des acteur.trices concerné.es qui permettent, dans un deuxième temps, de mieux comprendre ;
2. Les pratiques et choix professionnels opérés au sein des services durant le confinement ;
3. Le bilan qui peut être tiré « post-confinement », divisé en un bilan sur la médiation et les professionnel.le.s de la médiation (leurs compétences, les types de médiation, la tension médiation humaine-médiation numérique, etc.) et un bilan sur les enjeux managériaux et administratifs (formation des médiateur.trices, modalités de gestion de projet, etc.).

1. Parcours professionnel des chef.fes de service

Dans la première partie est décrit le parcours professionnel des chef.fes de service de médiation interrogé.es 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 médiateur.trices supervisé.es et leurs missions. Ces éléments permettront dans un second temps de mieux décrire le positionnement adopté par chaque chef.fe de service, durant la période du confinement.

1.1. Parcours personnel

a. Formations initiale et continue

L'analyse des formations initiales des sept chef.fes de service interrogé.es montre que toutes les formations universitaires sont en lien avec la discipline scientifique exposée dans l'institution culturelle dans laquelle le chef ou la cheffe interrogée 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 appliqués, une formation pratique et scientifique et un master 2 de recherche en art contemporain.

Un profil « type » se dégage d'après l'enquête : le chef ou la cheffe de service est un.e acteur.trice professionnel.le 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 chef.fes 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 professionnel.les interrogé.es, il s'agit d'un choix très personnel. Et cet élément pourrait être intéressant pour analyser comment ces acteurs et actrices accompagnent le changement de paradigme de la médiation culturelle, en ce temps particulier, de confinement.

Parmi les professionnel.les interrogé.es, deux ont été enseignant.es avant de rejoindre l'institution culturelle, et se sentent ainsi particulièrement concerné.es 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 chef.fes de service de médiation interrogé.es maîtrisent le contenu scientifique des objets exposés et sont sensibilisé.es à la question de la transmission d'un savoir. Cependant, ils et elles 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 chef.fes de service interrogé.es ont été désigné.es en tant que professionnel.les aguerri.es dans le domaine de la médiation culturelle. Ce point a constitué un critère de choix de personnes à interroger, repérées comme étant des expert.es par leur hiérarchie et leurs pairs. Cette reconnaissance professionnelle indique une valorisation de soi par soi, mais également par les autres. Barbier² évoque à ce sujet, la notion d'images identitaires, construites avec les interactions avec autrui. Elle peut dépendre aussi bien des compétences acquises par le ou la professionnelle que de son ancienneté dans le domaine de pratique professionnelle. Ainsi, les chef.fes interrogé.es pourraient prendre en main, le nouveau contexte induit par le confinement, pour innover dans leurs pratiques professionnelles.

² 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.

L'analyse des entretiens montre que l'ancienneté des professionnel.les interrogé.es 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 Huberman³ : 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.

Ainsi, les professionnel.les interrogé.es 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 chef.fes 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 Goigoux⁴ 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. Il ne s'agit pas d'accumuler des compétences, mais d'améliorer sa pratique professionnelle. D'ailleurs, dans nos entretiens, trois chef.fes de service interrogé.es 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 chef.fes, parmi les sept interrogé.es, ont commencé leur carrière dans le domaine de la médiation, directement dans la structure dans laquelle ils et elles exercent toujours. Iels y sont entré.es avec l'ambition de se placer dans un processus de développement professionnel, faisant ainsi évoluer leurs missions et leurs responsabilités : iels ont débuté comme animateur.trice ou médiateur.trice, pour devenir aujourd'hui responsable de l'équipe de la médiation.

« ... j'ai atterri au Muséum de Nantes 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 la Cité de l'Économie en février 2018, en tant que chargé de conception et de coordination des médiations. J'enseigne aussi à l'Université d'Orléans, sur les nouveaux médias numériques... Donc j'ai toujours un pied à l'Université et un pied dans les musées... »

Les chef.fes de service de la médiation interrogé.es se sont appuyé.es 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 iels exercent. La reconnaissance professionnelle dont iels font part, leur

³ Huberman, M. (1989). Les phases de la carrière enseignante. *Revue française de pédagogie*, 86, 5-16.

⁴ 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.

sert de levier de développement professionnel (Jorro & De Ketele⁵). Cette pratique réflexive (Perrenoud⁶) 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 chef.fes de service interrogé.es par les pairs et la hiérarchie. Deux aspects sont analysés : le statut et les missions des chef.fes de service interrogé.es et les statuts des médiateur.trices coordonnés.

1.2. Position dans la structure culturelle

a. Statut des chef.fes de service de médiation

Les professionnel.les interrogé.es ont trois statuts différents, mais relativement stables : CDI, fonctionnaire et CDD. La stabilité du statut pourrait favoriser le fait qu'ils se soient approprié.es la culture de la structure culturelle dans laquelle iels exercent. Iels la représentent, avec leur statut et leur ancienneté dans le métier (Uwamariya & Mukamurera⁷).

Ces professionnel.les reçoivent les injonctions de la hiérarchie de la structure et sont chargé.es de les diffuser auprès de l'équipe de médiateur.trices. Cette mission dépend directement de l'emplacement dans l'organigramme. Une professionnelle interrogée 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. »

Certain.es chef.fes 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 chargé.es d'action éducative, dont chacun.e 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 professionnel.les interrogé.es occupent des postes à responsabilité, placé.es à un haut niveau. Cette position leur permet de réquisitionner les enjeux du métier du médiateur.trice culturel.le, 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 médiateur.trices et par conséquent dans un second temps, sur celles des responsables des services de médiation. De même que le statut des chef.fes de service peut influencer

⁵ Jorro, A. & De Ketele, J.-M. (2011). La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ? Bruxelles : De Boeck.

⁶ Perrenoud, P. (2001). Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant. Paris : ESF.

⁷ Uwamariya, A. & Mukamurera, J. (2006). LE concept de « développement professionnel » en enseignement : approches théoriques, *Revue des sciences de l'éducation*, 31(1), 133-155.

leur implication dans l'exécution des injonctions (Peyrin⁸), le statut des équipes de médiateur.trices peut être un élément intéressant, pour comprendre la relation entretenue entre le.la chef.fe de service et les équipes. Dans le paragraphe suivant, sont éclaircis les différents statuts des équipes de médiateur.trices culturel.les.

b. Statut de l'équipe des médiateu.trices

L'enquête montre que les chef.fe.fes de service de médiation interrogés gèrent des équipes décrites succinctement ci-dessous :

- Une équipe de médiateur.trices vacataires avec quelques permanents et des membres d'associations ;
- Une équipe de médiateur.trices permanent.es, parfois accompagnée d'un.e adjoint.e d'animation, avec des profils divers, comme par exemple, anthropologique, socio-culturel ou scientifique ;
- Une équipe formée progressivement à la médiation par le chef.fe de service et dont trois médiateur.trices ont une formation initiale dans le domaine de la médiation culturelle ;
- Des chargé.es de médiation et des conférencier.es.

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

Trois catégories de statuts des équipes des médiateur.trices peuvent être identifiées :

- Une équipe pérenne : des médiateur.trices permanent.es, embauché.es 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 médiateur.trices sont sollicité.es pour animer des activités précises face au public, dans conception au préalable et parfois sans leur implication. Iels 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 de 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.

⁸ Peyrin, A. (2010). Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe l'œil, Paris : La Documentation française, collection Musées-Mondes.

L'enquête met en évidence une attitude différente des chef.fes de service envers les équipes, en fonction de leur statut. Dans le cas d'une équipe pérenne, le.la chef.fe 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.la chef.fe de service se place davantage comme un « protecteur », pour maintenir les postes.

Ces différentes relations entre le chef.fe 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 médiateur.trices. Dans la partie suivante, sont explicitées les activités des chef.fes interrogés dans les structures culturelles. Être impliqué sur le terrain pourrait impliquer davantage les chef.fes de service de médiation durant le confinement.

c. Positionnement dans la structure culturelle

L'enquête montre une mission commune chez tou.te.s les professionnel.les interrogé.es : 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. 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.fe de service, l'enquête montre qu'il prend néanmoins soin de recueillir le retour du terrain auprès des médiateur.trices qu'iels coordonnent. C'est le cas d'une professionnelle 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 et actrices professionnel.les interrogé.es 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 placé.es dans l'entrecroisement entre divers services, iels doivent les transmettre et les expliquer, voire les vulgariser auprès des équipes, y compris celles des médiateur.trices. L'implication de ces professionnel.les 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 professionnel.les interrogé.es ont gardé un contact avec le terrain et se sentent donc concerné.es 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 médiateur.trices 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.

2. 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 conception de médiation ont sous-entendu une nouvelle organisation de travail d'équipe entre les médiateur.trices et les responsables. Dans ce paragraphe, sont explicités le départ en confinement et le travail en équipe durant cette période.

2.1. Départ en confinement : un moment en deux temps qui exacerbe des caractéristiques préalables

Quand le confinement est annoncé, le départ des équipes des structures culturelles se fait plutôt de façon brutale et précipitée. L'enquête a montré que le confinement du printemps 2020 s'était schématiquement 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* : une perception de la situation comme extraordinaire et relativement courte dans le temps. Ces nouveaux paramètres sont « absorbés » par une redéfinition de la place de chacune des types de tâches :
 - a. Les tâches managériales et RH 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 précaires ou de sous-traitants, comme nous l'avons vu supra (p. 6). Ainsi, les institutions ayant des médiateur.trices 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 RH 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.

Ce moment en deux temps peut cependant aussi être vu à l'aune du déconfinement et des nouvelles mesures qui ont suivi le confinement (déconfinement, reconfinement, etc.) : 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 ; etc.

Bien que ces deux phases se retrouvent schématiquement dans toutes les structures, toutes les équipes ne sont pas préparées de la même manière à ce départ en confinement. Les équipes de médiateur.trices sont en effet constituées et outillées différemment selon les structures ; le travail de médiateur.trice se fait essentiellement en équipe et le maintien de cette vie et de ce travail d'équipe s'organise alors différemment.

2.2. Le lien avec l'équipe des médiateur.trices

Les résultats sont présentés en fonction du statut de l'équipe des médiateur.trices coordonnés par les chef.fes de service interrogé.es. 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 médiateur.trices recruté.es 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 médiateur.trices sont spécialisé.es dans le domaine de la médiation culturelle et dans le second, les intervenant.es maîtrisent le contenu scientifique des interventions.

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

L'enquête met en évidence des inquiétudes de la part des chef.fes de service interrogé.es. Comment annoncer l'annulation des interventions prévues ? Quelles missions confier aux médiateur.trices ? 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 chef.fes de service choisissent de confier la conception aux médiateur.trices 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 chef.fes 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 (médiateur.trices contractuel.les ou fonctionnaires)

Lors du départ vers la période du confinement, l'enquête montre que les chef.fes 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 médiateur.trices.

« 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 médiateur.trices 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 chef.fes de service interrogés indiquent, que les médiateur.trices souhaitent renouer d'elles-mêmes les relations avec les visiteurs et visiteuses. Iels recontactent alors le ou la 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.fe d'équipe interrogé.e organise une prise en main du réseau, dès le début. Iel 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 médiateur.trices reprennent leurs acquis, leurs savoir-faire et savoir-être. Par une pratique réflexive, il et elles font évoluer ces acquis, et profitent de ce temps d'arrêt pour le faire. Puis, cette première phase bascule dans une seconde, où les professionnel.les 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 e visiteuses que le médiateur.trice 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 chef.fes 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 Certeau⁹).

« 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 chef.fes de service acquièrent rapidement de nouvelles compétences professionnelles et les mettent en pratique, avec un enjeu de professionnalisation des équipes de médiation. Ce rôle improvisé de formation peut aussi être pris en charge par l'un des médiateur.trices de l'équipe. Ce rôle peut lui être attribué parce que l'utilisation des outils numériques a été acquise directement durant sa

⁹ De Certeau, M. (1990). L'invention du quotidien, Arts de faire. Paris : Gallimard.

formation initiale. Sa place dans l'organisation de la structure culturelle est alors modifiée et le chef.fe de service place le médiateur.trice concerné.e, 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 médiateur.trices 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.fe 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.fe de service garde le contact avec l'équipe des médiateur.trices :

« 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.

2.3. 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 chef.fes de service interrogé.es 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 médiateur.trices 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 chef.fes de service de médiation interrogé.es pour organiser une professionnalisation de l'équipe des médiateur.trices, 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 le dernier paragraphe de l'analyse, sont indiqués des éléments de bilan sur 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). Les résultats de ce questionnaire sont indiqués en annexe.

3. Bilan du confinement

La période du confinement a été particulière aura été relativement curieuse pour l'activité des médiateur.trices et des responsables des services de médiation. Les salles d'exposition sont fermées et en fonction du statut administratif, les médiateur.trices peuvent ne pas être sollicité.es, ou au contraire être soumis.es à une activité intense pour fournir du contenu pour des supports numériques, garder et développer le public. Pour certaines équipes, comme l'indiquent les chef.fes de service interrogé.es, l'effort exigé durant le confinement a été si fort, qu'elles n'ont toujours pas trouvé, au moment des entretiens, le temps de prendre de la distance et préparer déjà l'offre culturelle de la rentrée.

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

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

Le retour n'est pas facile et une barrière continue à exister entre les personnes, géographiquement, comme l'indique un.e chef.fe de service interrogé.e :

« 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]. Ce n'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 cette période de confinement ayant fermé les 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 médiateur.trices culturel.les ? Le confinement a été l'opportunité de tester de nouveaux types d'activités culturelles.

a. Tester de nouveaux types d'activités culturelles

Les sept chef.fes de service interrogé.es 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 chef.fes de service interrogé.es considèrent le confinement comme une période propice pour de 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 médiateur.trices, se traduit également chez les chef.fes de service, dans la manière de coordonner une équipe à distance. Un chef.fe 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 médiateur.trices 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 ressoudé 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 chef.fes de service interrogé.es 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 chef.fes de service interrogé.es indiquent une différence dans le contenu des activités conçues par les services de médiation et celles conçues par la communication. Iels 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 intervenant.es ponctuel.les et des chargé.es 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 professionnel.les soulignent l'importance de l'humain dans les activités pédagogiques. Ils et elles disent qu'à l'issue de cette période, nous sommes sorti.es 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. »

Cette priorité pourrait se comparer avec la question de la médiation à distance. Dans le questionnaire adressé aux professionnel.les de la médiation du CMN, la moitié des chargé.es 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 chef.fes de service interrogé.es.

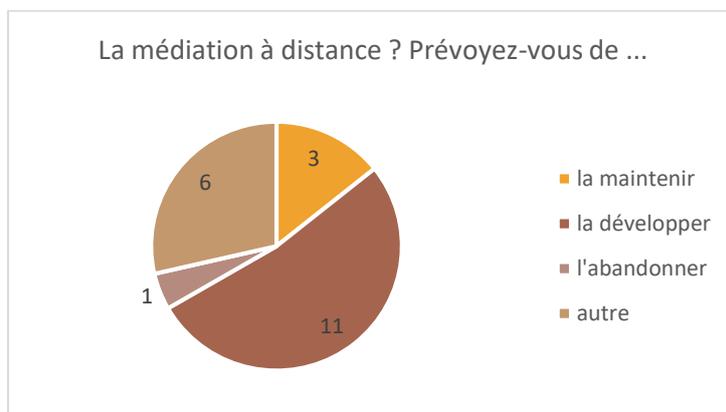


Figure 1 : Position des chargés d'action éducative du CMN vis-à-vis de la médiation à distance

Des activités pédagogiques ont été produits 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 et visiteuses.

Ces différents éléments concernant la médiation à distance et les nouveaux types d'activités pédagogiques peuvent réquisitionner 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.trice culturel.le

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 réquisitionner sur les enjeux mêmes du métier du médiateur.trice culturel.le.

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.trice culturel.le s'adapte au public en utilisant plusieurs canaux de communication (humour, suspense, etc.). Iel utilise une gestuelle adaptée, fait varier l'intonation de sa voix, et va vers une personne quand iel sent un flottement. Ces enjeux décrits par plusieurs auteurs et autrices (Peyrin¹⁰, Allard¹¹, Abouddrar & Mairesse¹²) 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.trice culturel.le. Les intervenant.es ponctuel.les 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 chef.fes de service interrogé.es. 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 chef.fes 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 médiateur.trices concernée : il s'agit d'une équipe de médiateur.trices non pérenne. Une étude plus approfondie permettrait d'apporter des éléments de réflexion.

¹⁰ Peyrin, A. (2010). Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe l'œil, Paris : La Documentation française, collection Musées-Mondes

¹¹ Allard, M. (1999). Le partenariat école-musée : quelques pistes de réflexion. *Aster*, 29, 27-40, DOI : 10.4267/2042/8727

¹² Abouddrar, B. N. & Mairesse, F. (2016). *La médiation culturelle* (Que sais-je, 4046). Paris : Presses Universitaires de France

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 chef.fes de service interrogé.es, 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 un 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 les médiateur.trices culturel.les ne sont plus juste là pour transmettre du contenu, mais également pour rassurer les visiteur.euses 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.la médiateur.trice culturel.le 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.de la médiateur.trice culturel.le s'élargit. Iel transmet du contenu en mobilisant des savoir-être et faire très spécifiques, mais iel 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 médiateur.trices culturel.les

La médiation humaine semble être un élément important pour un musée et pourtant, un responsable 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 médiateur.trices culture.l.es sont amené.es à retourner dans les salles d'exposition. L'enquête montre que les chef.fes de service interrogé.es vont adopter deux attitudes en fonction de l'organisation de la structure culturelle, dans laquelle iels exercent. Nous retrouvons ce découpage déjà abordé lors de l'organisation des missions durant le confinement : le cas d'une équipe de médiateur.trices 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.fe de service interrogé.e. 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.fe de service et les médiateur.trices 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 médiateur.s, 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. Vu les contraintes sanitaires imposées, l'offre culturelle ne peut pas être matériellement reproduite à l'identique. Les professionnel.l.es 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 simultanée avec un.e médiateur.trice, 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 médiateur.trices, à la place d'un seul auparavant. Les chef.fes 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 ou la chef.fe de service interrogé.e. Ce.tte dernier.e a le sentiment de subir des injonctions, sans avoir été invité.e à prendre part à la réflexion. I.el considère que certaines questions ne sont pas traitées, comme la sécurité des médiateur.trices et des visiteur.euses.

« 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 ne fonction des nouvelles contraintes sanitaires, le rôle du médiateur.trice 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 médiateur.trices : pérenne ou pas.

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

3. Reconnaître les compétences professionnelles des médiateur.trices

Les salles d'exposition sont fermées et les médiateur.trices, ainsi que les responsables de médiation voient leurs missions principales modifiées. Il ne s'agit plus, principalement, d'animer des activités face public et de partager une expérience de visite avec le public. Mais on les sollicite plus souvent pour concevoir de nouvelles activités et tester de nouvelles manières de mener une activité de médiation. Dans certaines organisations, ces missions sont réservées aux chargé.es de projet. Les médiateur.trices-animateur.trices ont pour mission d'animer les activités conçues par les chargé.es, face public (Audoin et al¹³).

¹³ Aubouin, N., Kletz, F. & Lenay, O. (2010). Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines. *Culture études*, 1(1), 1-12.

La période de confinement a mis en évidence un point parfois non reconnue par la hiérarchie. En effet, le travail des médiateur.trices n'est pas uniquement constitué de l'intervention face public, mais repose sur un « travail caché », notion décrite par Champy¹⁴, qui fait surtout référence à la conception, l'adaptation et la mise à jour des activités.

Ainsi, de nouvelles compétences professionnelles ont été développées, indispensables pour le futur métier du médiateur.trice comme le montre l'étude menée auprès des professionnel.les de la médiation du CMN. Cette dernière a permis de mettre en évidence les nouvelles compétences sollicitées : des compétences dans le domaine du numérique, des compétences liées plus spécifiquement au métier du médiateur.trice culturel.le et liées à l'innovation et à la créativité, des compétences liées au « nouveau » management d'équipe à distance et des compétences liées à la vulgarisation 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 publics. L'enquête met le point sur un double développement professionnel : celui des chef.fes de service interrogé.es et celui des médiateur.trices, au travers d'identification de besoins de formations.

Les « nouvelles » compétences des chef.fes de service interrogé.es reposent essentiellement sur le management de l'équipe des médiateur.trices à distance. En effet, la constitution d'une équipe de médiateur.trices 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 chef.fes de service indiquent leur besoin de revoir l'organisation de l'équipe des médiateur.trices, 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 médiateur.trices, l'enquête s'est appuyée sur l'analyse réflexive des chef.fes de service interrogé.es. Ces dernier.es 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 professionnel.les de la médiation du CMN (intervenant.es ponctuel.les et chargé.es d'action éducative) montre qu'ils se forment principalement en échangeant avec leurs collègues ou seul.es par essais/erreurs. Il s'agit essentiellement de formation informelle.

¹⁴ Champy-Remoussenard, P. (2014). *En quête du travail caché : enjeux scientifiques, sociaux, pédagogiques*. Toulouse : Octarès Éditions.

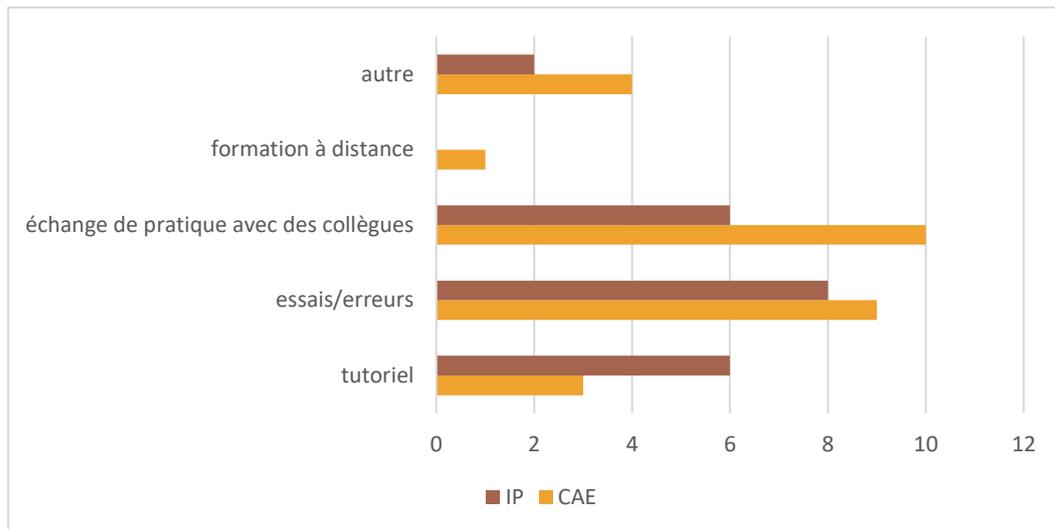


Figure 2: Manière dont les chargé.es d'action éducative (CAE) et les intervenant.es ponctuel.les (IP) ont appris de nouvelles compétences professionnelles durant le confinement

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

Aucun besoin en formation sur de la médiation spécifique n'est évoqué pour les besoins des chef.fes 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 interviewé.es avec près de 20 ans d'ancienneté dans le domaine de la médiation (Uwamariya & Mukamurera, 2005). En revanche, les chef.fes de service interrogés listent des formations pour les équipes de médiateur.trices, qu'elles soient informelles, se déroulant dans des communautés de pratiques et poussant ainsi les médiateur.trices 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 chef.fes listent également des formations continues. Six formations évoquées, classées selon leur objectif. Trois formations ont pour enjeu de faire évoluer le champ d'action d'un médiateur.trice :

- Une formation sur des outils numériques, même si le chef interrogé se questionne si ces activités relèvent vraiment des missions des médiateur.trices : *« 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 dégagent : 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 chef.fes de service.

La fermeture due au confinement est apparue comme un élément interrogateur pour l'organisation structurelle de l'institution culturelle. Les missions ont été revues pour les médiateur.trices : plus de conception et moins d'animation, vue la fermeture des salles d'exposition, si ce n'est sur les supports numériques. Ce nouveau positionnement est suivi d'un développement professionnel, pour diverses motivations, accompagné d'identification de certaines formations.

Questionner la reconnaissance du métier du médiateur.trice culturel.le revient pour les chef.fes de service à se questionner sur sa pérennité. Ainsi deux chef.fes de service 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 chef.fes de service interrogé.es choisissent de confier des missions aux médiateur.trices vacataires, soit des médiateur.trices 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. »

3.2 Les enjeux administratifs, RH et managériaux sous la loupe

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 chef.fes 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 enquêtes préalables¹⁵, 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 ».

¹⁵ 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>.

« 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 médiateur.trices 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 la gestion d'équipe souvent nouveaux et 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 médiateur.trice.trice.s.

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 médiateur.trices 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.e, aussi bien chez les responsables 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.e. 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'hui¹⁶.
- Le management exploite la transversalité des compétences et la polyvalence, préalables des équipes ;

¹⁶ 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.*

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 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.e, 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 ».

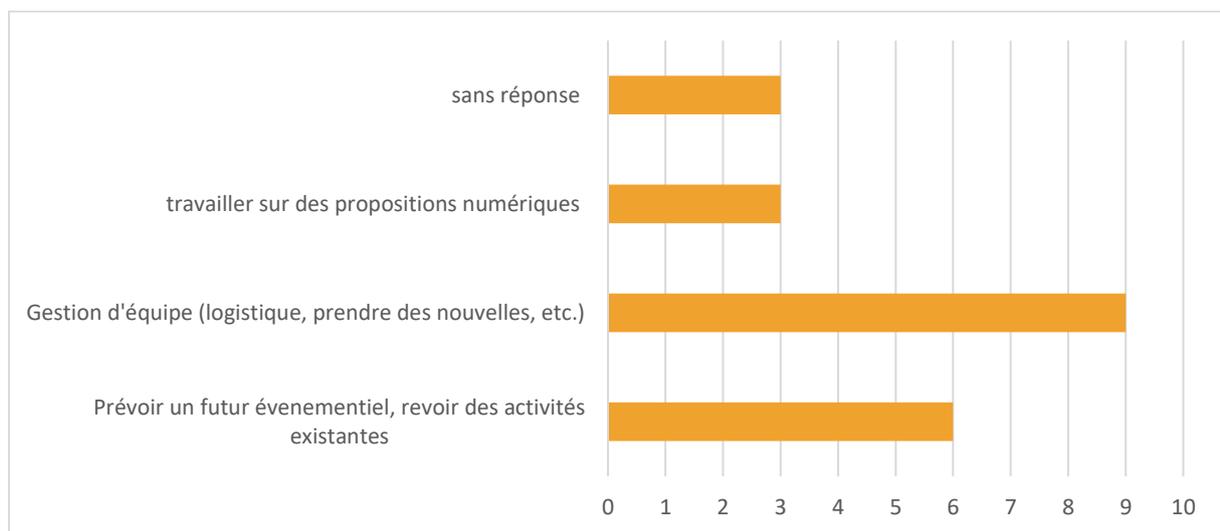


Figure 3: objectif des échanges avec l’équipe

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 pb 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 RH : 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 RH.

« 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 médiateur.trices : intégration de nouveaux éléments dans les PSC, 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 médiateur.trices

Une des observations majeures de l'enquête apparaît comme étant le processus de visibilité/invisibilité 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.trice par eux.elles-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 souligné 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 (reconnaisances statutaire, postes attribués, etc.), économiques (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 certain.es professionnel.es.

« [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 visibilisation des compétences qui paraître connexes mais qui sont devenues essentielles au métier. En lien avec ça, un gros enjeu sur la formation. »

Conclusion :

L'enquête montre qu'un profil « type » de responsable de service se dégage : ce.tte professionnel.le assumant des responsabilités a 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 médiateur.trices 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 certain.es 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 ou de la responsable de service est modifié en fonction des attendus de l'institution culturelle, mais également en fonction du statut des équipes de médiation. Iel 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 public semblait en effet pour les autorités de tutelle être l'activité prioritaire d'un.e médiateur.trice, la conception passant dans un second temps. Cet équilibre est modifié durant le confinement : les médiateur.trices sont surtout chargé.es 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 médiateur.trices.

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.trice culturel.le.

Il est important de noter pour finir que cette enquête ayant été réalisée en septembre 2020, avant le deuxième confinement, ses 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.

Janvier 2021 (enquête de terrain menée en septembre 2020).