



HAL
open science

Confinement et médiation culturelle : retour sur l'activité des établissements patrimoniaux nationaux au printemps 2020

Léonie Hénaut, Aurélien Froissart

► To cite this version:

Léonie Hénaut, Aurélien Froissart. Confinement et médiation culturelle : retour sur l'activité des établissements patrimoniaux nationaux au printemps 2020. [Rapport de recherche] Ministère de la Culture. 2021. hal-03489456

HAL Id: hal-03489456

<https://hal.science/hal-03489456>

Submitted on 17 Dec 2021

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

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

Étude commanditée par le Ministère de la Culture

Département des études, de la prospective, des statistiques et de la documentation

Confinement et médiation culturelle : retour sur l'activité des établissements patrimoniaux nationaux au printemps 2020

Août 2021

Léonie Hénaut et Aurélien Froissart

Centre de Sociologie des Organisations, CNRS/SciencesPo

Suivi : Jasmina Stevanovic et Florence Vielfaure



SciencesPo.

CSO
CNRS

Sommaire

Introduction	4
Contexte et objectifs de l'étude.....	4
Hypothèses de travail.....	5
Méthodologie	5
Plan du rapport.....	8
Partie 1. Professionnels du patrimoine, numérique et médiation	9
Des usages du numériques différenciés	9
<i>Du côté de la conservation : avoir accès aux collections via les bases de données.....</i>	9
<i>Du côté des services de médiation : faire venir les publics et préserver « l'humain » ...</i>	10
<i>Du côté de la communication : accroître la visibilité de l'établissement.....</i>	11
« Médiation » et « numérique » en tension.....	13
<i>Médiation numérique vs. médiation humaine : entre complémentarité et compétition ..</i>	13
<i>La communication comme médiation ? Frontières professionnelles et légitimité</i>	14
Partie 2. « Qu'est-ce qu'on fait ? » : les équipes au travail pendant le confinement	17
De la sidération à la mobilisation.....	17
<i>Des temps de réactions très contrastés</i>	17
<i>Au-delà des disponibilités individuelles, une question de priorisation et d'équipement.</i>	18
Concevoir des actions de médiation numérique : deux démarches	19
<i>La transposition des activités de médiation au format numérique</i>	20
<i>L'adaptation des codes des réseaux sociaux aux objectifs de médiation culturelle.....</i>	20
Les temps de la production	21
<i>Dans les grands établissements : une « salles de redac' » pour organiser le travail</i>	21
<i>Dans les petits et moyens établissements : des « personnes-ressources » polyvalentes .</i>	22
Obstacles et points d'attention récurrents	24
<i>Les « stocks » d'images et d'informations</i>	24
<i>L'insuffisance des ressources, surtout dans les petits établissements</i>	25
<i>De nouveaux enjeux juridiques, politiques et culturels liés au numérique.....</i>	26
Partie 3. D'un confinement à l'autre : quels enseignements ?	29
La subsidiarité : des médiations numériques pour des périodes d'exception	29
<i>Le retour des publics en ligne de mire.....</i>	29
<i>Contribuer à l'offre numérique : une « expérience » circonscrite dans le temps</i>	30
<i>Se préparer à ce que l'exceptionnel fasse désormais parti du paysage</i>	32
L'opportunité : œuvrer à une intégration plus grande du numérique	33

<i>Une prise de conscience de l'intérêt des ressources numériques</i>	33
<i>Avancer un agenda vis-à-vis de la direction et des collègues</i>	35
<i>Humaniser les médiations numériques ?</i>	36
Conclusion et perspectives	37
Annexe. Les 35 établissements patrimoniaux nationaux	39

Introduction

Contexte et objectifs de l'étude

Le samedi 14 mars 2020, le Premier ministre français annonce « la fermeture effective de tous les lieux publics non indispensables à la vie du pays », pour endiguer l'épidémie de Covid-19.¹ Deux jours plus tôt avait été annoncée la fermeture des établissements scolaires et, deux jours plus tard, le lundi 16 mars, il est demandé à l'ensemble de la population de rester à domicile : le pays entre ainsi dans sa première période de « confinement ». Comme tous les lieux culturels, les trente-cinq établissements patrimoniaux nationaux sur lesquels portent cette étude ont brutalement fermé leurs portes. Pourtant, les professionnels de ces établissements n'ont pas cessé de travailler. Dès la mi-mars, nombreux sont les établissements à avoir développé des *actions à destination des publics confinés* : publications sur les réseaux sociaux, vidéos et podcasts en ligne, jeux participatifs à télécharger, rediffusion de concerts et conférences, ou encore visites virtuelles. Les initiatives de ce type ont fleuri dans le monde entier, la plus connue étant peut-être le « Getty Challenge » invitant les publics à se mettre en scène dans des postures inspirés de tableaux de musée à l'aide d'objets du quotidien.

Comment les professionnels des établissements patrimoniaux nationaux ont-ils réagi à l'annonce du confinement ? Quelles actions ont finalement été produites, par qui et avec quels objectifs ? S'agit-il d'actions de médiation culturelle ou de communication, ou des deux à la fois ? Pourquoi certains établissements sont-ils restés inactifs pendant plusieurs semaines quand d'autres ont rapidement mis en ligne pléthore de contenus numériques ? Comment les équipes se sont-elles organisées pour travailler à distance, quels obstacles ont-elles rencontrés, et quels enseignements tirent-elles quelques mois après ?

En répondant à ces questions, la présente étude poursuit un double objectif. En premier lieu, il s'agit de faire retour sur cette période exceptionnelle pour comprendre comment, au sein des établissements patrimoniaux nationaux, les différents professionnels ont vécu cette période et dans quelles conditions ils ont contribué à la production de nouvelles médiations numériques ou au développement de l'offre existante. En second lieu, le but est de situer les actions déployées à l'occasion du premier confinement dans la trajectoire des établissements pour comprendre les écarts dans la manière dont les établissements ont réagi et agi, et saisir l'impact de plus long terme de cette période sur les activités des professionnels. L'intérêt de cette étude, plus largement, est qu'elle a donné l'occasion de faire un état des lieux des perceptions et des usages des outils numériques à des fins de médiation culturelle par les professionnels dans un contexte où le recours au numérique est à la fois fortement plébiscité et débattu, indépendamment de l'épidémie et de la situation de confinement.

¹ Florence Vielfaure et Jasmina Stevanovic sont à l'origine de l'étude et ont ensuite accompagné le projet. Joséphine Dezellus a aussi participé à l'élaboration de la commande avant de changer de poste. Nous les remercions vivement toutes les trois de leur confiance et des échanges qui ont permis d'enrichir notre analyse.

Hypothèses de travail

La première des hypothèses de travail sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour construire notre méthodologie concerne les professionnels impliqués dans la production des actions de médiation numérique pendant le confinement : nous avons fait l'hypothèse que les professionnels des services de « communication » ou en charge des réseaux sociaux ont été en première ligne mais que leurs collègues de la « médiation » et de la « conservation » se sont aussi mobilisés, en collaboration avec les premiers. Nous avons donc inclus dans notre étude des personnes relevant de ces trois groupes de professionnels, en prévoyant qu'elles auraient des points de vue et des expériences différentes selon les postes occupés au sein des établissements, leurs missions et leur parcours de formation. Nous avons également inclus dans notre population d'enquête des professionnels indépendants ayant été engagés pour intervenir en prestation soit pour la conception soit pour la production de l'offre de médiation numérique à destination des publics confinés.

La seconde hypothèse de travail a trait aux établissements, soit à l'existence d'un « effet » des établissements sur l'activité des professionnels au moment du confinement : selon la taille des établissements (nombre d'employés, budget, fréquentation), mais aussi la nature des collections, la localisation géographique, les types de publics accueillis d'ordinaire et les orientations stratégiques notamment en matière de numérique, il est attendu que les équipes ont eu plus ou moins de moyens et de temps à consacrer au développement d'initiatives de médiation numérique. Nous avons donc convenu d'étudier une variété d'établissements. Nous abordons la production d'actions numériques comme un processus de travail collectif dont il s'agit de comprendre les différentes étapes, depuis la formulation d'une idée, jusqu'à la mise à disposition de l'offre au public, en passant par des réunions, des négociations avec les collègues et la direction, et des moments de travail individuels de production de contenu et de programmation. Nous souhaitons aussi comprendre dans quelles mesures les habitudes de travail en vigueur dans les établissements avant le confinement ont pu être activées en période de crise ou si elles ont au contraire freiné les initiatives.

Méthodologie

Construction de l'échantillon

En concertation avec le comité de suivi, nous avons décidé de limiter notre enquête à un nombre limité d'établissements patrimoniaux nationaux parmi les trente-cinq répertoriés dans cette catégorie.² Cela nous a permis d'interviewer plusieurs personnes par établissement et de recueillir ainsi une variété de points de vue. En définitive, nous avons réalisé des entretiens approfondis avec 18 professionnels impliqués dans la production de contenus numériques de 7 établissements ; 14 sont des femmes et 4 sont des hommes ; 16 sont salariés sous des statuts variés mais principalement fonctionnaires et 2 sont des prestataires indépendants.

² Voir liste en annexe.

Comme évoqué, le choix des établissements a été guidé par la volonté d’appréhender une diversité de localisation géographique et de taille, celle-ci pouvant être appréhendé à la fois à travers le nombre annuel de visiteurs ou le nombre de salariés (Tableau 1). Nous les caractériserons dans la suite du rapport en faisant référence à leur taille : 2 petits établissements, 2 moyens établissements et 3 grands établissements. Nous avons également veillé à inclure des établissements ayant des collections différentes et des stratégies d’établissement variées concernant notamment la médiation culturelle et les outils numériques, sans pouvoir ici en donner le détail pour préserver leur anonymat.

Tableau 1. Les établissements enquêtés

	Localisation	Fréquentation annuelle	Personnel	<i>Catégorie d'établissement</i>
Établissement 1	Paris	Plus d’un million	Plus de 100	<i>Grand</i>
Établissement 2	Paris	Plus d’un million	Plus de 100	<i>Grand</i>
Établissement 3	Paris	Moins de 20 000	Moins de 20	<i>Petit</i>
Établissement 4	Autre région	Environ 100 000	Entre 20 et 100	<i>Moyen</i>
Établissement 5	Paris	Environ 100 000	Moins de 20	<i>Petit</i>
Établissement 6	Ile-de-France	Environ 500 000	Plus de 100	<i>Grand</i>
Établissement 7	Autre région	Environ 500 000	Entre 20 et 100	<i>Moyen</i>

Les professionnels interviewés ont été aussi choisis de façon à varier les profils (Tableau 2). Aux côtés des chargés de communications, des *community managers* ou encore des *web masters*, ont été investigués des professionnels pour lesquels la production d’une offre numérique accessible depuis l’extérieur de l’établissement n’est pas au cœur de leurs missions (conservateurs, médiateurs culturels, conférenciers…) mais qui, à l’occasion du confinement, ont été impliqués dans la production d’une telle offre et ont parfois joué un rôle plus déterminant encore que leurs collègues chargés de la communication. Dans la suite du texte, nous identifions les personnes par leur domaine principal d’activité ou d’intervention : 7 en communication, 6 en médiation et 5 en conservation.

Pour recruter les enquêtés, nous avons d’abord commencé par identifier un petit nombre d’établissements aux caractéristiques variées et par solliciter par courriel un entretien auprès d’une personne de chaque établissement. Puis, en fonction du récit recueilli à propos des actions déployées dans cet établissement, nous avons contacté une ou plusieurs autres personnes de l’établissement ayant pris part à la production de cette offre. Dans deux établissements nous avons limité notre enquête à une seule interview. Les rares refus que nous avons essuyé étaient

motivés par des questions de disponibilité. Dans l'ensemble, les personnes se sont montrées très disponibles et désireuses de partager leur expérience. Plusieurs nous ont même remercié de leur avoir permis d'échanger et de prendre du recul sur leurs activités et sur la période du premier confinement.

Tableau 2. Les profils des professionnels enquêtés

Domaine d'intervention principal des enquêtés	« Communication » ou « Réseaux sociaux »	« Animation culturelle » ou « Service des publics »	« Conservation » ou « Recherche »	Total
Établissement 1	1	0	0	1
Établissement 2	1	1	2	4
Établissement 3	1	2	1	4
Établissement 4	1	1	1	3
Établissement 5	1	1	0	2
Établissement 6	1	0	0	1
Établissement 7	1	1	1	3
Total	7	6	5	18

Guide d'entretien

Tous les entretiens ont eu lieu par Zoom entre fin octobre 2020 et début décembre 2021. Nous les avons effectués à deux enquêteurs dans la grande majorité des cas. Les échanges ont duré entre 1 heure et 2 heures 30 (104 minutes en moyenne). Les entretiens ont été enregistrés avec l'autorisation des personnes, puis retranscrits intégralement. Ils ont été menés en trois temps successifs en suivant le guide ci-dessous, selon la méthode de l'entretien semi-directif.

Temps 1. Présentation. Pour commencer, nous demandions aux enquêtés de décrire leur poste actuel. Le but était de comprendre comment était organisé l'établissement, quelles étaient les différentes équipes ou divisions, et comment le travail était organisé entre elles en période de routine, c'est-à-dire avant le confinement. Nous les interrogeons sur leurs missions actuelles et passées, éventuellement sur les postes occupés auparavant, leur parcours de formation et leurs justifications à travailler dans le monde patrimonial et plus particulièrement dans leur établissement. Nous les invitons à décrire leurs réseaux professionnels, leur connaissance des publics de l'établissement, et leurs pratiques professionnelles et personnelles des outils numériques de communication (site internet de l'établissement, réseaux sociaux).

Temps 2. Retour sur le moment du confinement. Nous marquons ensuite un temps de pose pour inviter les personnes à faire retour sur le moment du confinement, en commençant par les questionner sur la réaction à son annonce : « Que s'est-il passé pour vous à l'annonce de la

fermeture des musées et du confinement le week-end du 14 mars 2020 ? » Nous leur avons demandé d'être le plus précis possible sur les aspects suivants : comment ils ont appris l'information, ce qu'ils ont ressenti, ce qu'ils ont fait en premier, comment ils se sont organisés pour le télétravail, au bout de combien de temps et comment ils ont collaboré ou non avec leurs collègues. Nous leur demandions ensuite de décrire en détail les actions en direction des publics confinés auxquelles ils ont contribué à cette période, en prenant soin de ne pas limiter la définition de ce que pouvaient être des médiations numériques, et en ouvrant même aux actions destinées à la communication interne (par exemple, la publication d'une *newsletter* à destination du reste du personnel). Pour chaque action, nous passons en revue les éléments suivants : rôle d'initiateur ou de suiveur, justifications produites par les uns et les autres, publics visés, attentes, modalités de collaboration et de coordination, discussions, tensions éventuelles, injonctions de la hiérarchie, modèles extérieurs. Par des relances et des demandes de précision récurrentes, nous nous assurons d'avoir bien saisi l'ensemble du processus de production et identifié tous les acteurs impliqués. Nous les interrogeons aussi sur les obstacles rencontrés.

Temps 3. Enseignements. En dernier lieu, nous demandions aux enquêtés : « Quelques mois après, que reste-il aujourd'hui de cette expérience inédite dans vos pratiques et dans le fonctionnement de l'établissement ? ». Nous les avons amenés à tirer un bilan de cette période en les interrogeant sur la pérennité des actions déployées lors du premier confinement. Comme les entretiens ont été réalisés au début du second confinement, ils ont souvent cherché à comparer ces deux expériences en indiquant sur quels points ils se sentaient « mieux préparés » ou au contraire « aussi mal préparé ». Nous terminions l'entretien en collectant certains éléments biographiques lorsqu'ils n'avaient pas été précisés lors de l'entretien : âge, formation, diplôme, carrière, poste actuel, lieu de naissance, lieu de résidence, situation familiale, origine sociale.

Plan du rapport

Ce rapport comporte trois parties. Dans la première partie, l'analyse porte sur les pratiques de médiation et les usages du numérique avant le confinement. Nous montrons que les professionnels ont des usages (et non-usages) du numérique variés en ce qui concerne le type de dispositif utilisé et la fréquence d'utilisation, mais aussi que l'usage du numérique à des fins de médiation suscite des débats voire des tensions au sein des équipes. En second lieu, nous entrons dans le vif du sujet : la période de confinement du printemps 2020. Nous nous penchons sur les écarts de vitesse de réaction entre établissements puis analysons les actions déployées. Dans la troisième partie, nous faisons un pas de recul pour caractériser plus généralement les deux logiques de déploiement des actions numériques suivies par les établissements et les professionnels : la subsidiarité et l'opportunité. En conclusion, nous offrons quelques pistes de réflexion pour soutenir la production de médiations numériques.

Partie 1. Professionnels du patrimoine, numérique et médiation

Dans la première partie, l'analyse porte sur les pratiques de médiation et des usages du numérique *avant le confinement*, en régime de routine. Le prisme d'analyse principal de cette partie est l'appartenance professionnelle : nous étudions en quoi se démarquent les professionnels de la « conservation », de la « médiation », et de la « communication ». Ce sont certes trois groupes hétérogènes car, selon la taille et l'orientation des établissements et la position hiérarchique, les professionnels d'un même groupe accomplissent des faisceaux de tâches plus ou moins spécialisés et ont des missions variées. Néanmoins, nous soulignons ici en quoi ils poursuivent des objectifs différents et ont des parcours de formation, des représentations, des compétences ainsi que des activités de travail différents. Nous nous intéressons non seulement à l'intensité des usages du numérique pour ces différents groupes de professionnels, mais aussi aux dispositifs mobilisés concrètement dans l'activité. Après avoir montré que les professionnels ont des usages (et non-usages) du numérique variés, nous verrons que l'usage du numérique à des fins de médiation suscite des débats voire des tensions au sein des équipes.

Des usages du numériques différenciés

Du côté de la conservation : avoir accès aux collections via les bases de données

Dans le cadre de l'enquête, des entretiens ont été réalisés avec cinq personnes en poste dans des services ou pôles « conservation » ou « collection » des établissements. Trois sont conservateurs du patrimoine, une personne est en charge de l'édition, une autre occupe un poste de chercheur. Il y a dans ces services et éventuellement sous l'autorité des conservateurs d'autres professionnels comme des régisseurs et des restaurateurs. L'approche choisie pour l'enquête, qui a été de suivre les actions numériques mises en place pendant le confinement, nous a conduit à rencontrer des conservateurs incluant plus volontiers le numérique dans leurs pratiques professionnelles. Ils ont souvent été décrits par les membres des autres services comme « compatibles », voire « enthousiastes » à l'idée de contribuer à la production d'une offre de médiation numérique quand d'autres conservateurs sont décrits comme « non impliqués ».

L'enquête révèle que, hors période de confinement, l'objectif premier des conservateurs et des autres professionnels travaillant dans les services de conservation et de recherche est d'avoir accès aux collections pour pouvoir réaliser des expositions, produire et diffuser des connaissances. Les bases de données documentaires et les moteurs de recherche constituent les principaux outils numériques utilisés. L'usage du « numérique » repose alors sur la numérisation des collections et l'accessibilité des ressources documentaires :

« Sur le numérique, moi je fais énormément de recherches sur le Net, énormément, énormément. Je suis plongée dans Gallica très régulièrement, voilà, je... Là-dessus c'est, pour moi, un outil absolument fabuleux. [...] On nous demande une photographie, un chercheur me demande une

photographie d'une œuvre. Je viens avec mon téléphone, je la lui expédie. Bon auparavant, c'était un appareil photo numérique, et on envoyait par mail. Mais ça veut dire qu'il y a une instantanéité qui est extrêmement pratique. Et puis nous diffusons alors là tous azimuts autour des collections. » (Conservatrice, établissement moyen)

La plupart des professionnels de la conservation rencontrés ont un usage très réduit des réseaux sociaux. Typiquement, s'ils ont un compte Facebook, ils postent peu de messages mais s'en servent pour « suivre » l'actualité des autres établissements dont les collections sont similaires ou qui les intéressent particulièrement, laissant à leurs collègues de la communication ou de la médiation le soin d'interagir avec les publics et de promouvoir les activités de l'établissement. Les rares conservateurs qui ont un usage plus important des réseaux sociaux, à travers un compte Twitter le plus souvent, font aussi un large usage des bases de données. Surtout, avec les réseaux sociaux, ils ont à cœur de partager des contenus « scientifiques » correspondant à leur cœur de métier et d'exercer un contrôle sur les savoirs diffusés.

« L'idée, c'est que... que le grand public aussi ait accès aux dernières innovations technologiques ou aux dernières avancées scientifiques, dans un langage clair et compréhensible. C'est pour ça qu'on bosse avec la radio, avec la télévision, avec les revues, papiers, web, avec l'AFP hein. C'est... c'est essentiel. Voilà. On ne doit pas... on doit faire une recherche de qualité, on doit être dans l'excellence scientifique et, en même temps, dans la diffusion totale du savoir. » (Chercheur, grand établissement)

Du côté des services de médiation : faire venir les publics et préserver « l'humain »

Les cinq personnes en poste dans les « services des publics » rencontrées dans le cadre de l'enquête travaillent souvent avec des prestataires extérieurs (comédiens, guides, conteurs) parmi lesquels se trouvent une sixième enquêtée relevant du groupe des professionnels de la médiation. Les personnes en poste dans les moyens et grands établissements assurent souvent un travail d'encadrement d'équipe. L'objectif premier des professionnels des services de médiation est de « faire venir les publics » dans leur établissement pour susciter un lien émotionnel avec les œuvres et ainsi accomplir leur mission de « médiation ». Tous les professionnels rencontrés ont dit avoir à cœur d'élargir les publics accueillis en visant les publics dits « empêchés », certaines populations cibles comme les familles ou les jeunes adultes, ou encore les scolaires, selon leur propre parcours de formation et les politiques de leur établissement. Leur cœur de métier est l'organisation « d'activités », d'événements, d'ateliers, de visites, qui sont autant d'occasions créées pour que les publics entrent en contact avec les œuvres et les lieux et « tombent amoureux de l'établissement ». Leur faisceau de tâches peut néanmoins déborder, notamment avec la responsabilité des services d'accueil et de surveillance.

Comme tous les acteurs rencontrés, les professionnels de la médiation côtoient le numérique dans des tâches quotidiennes comme la gestion d'équipe (outils de management numérique), la communication interne (mails, téléphone) ou la production de documents de travail ou de communication (traitements de texte, logiciel de montage graphique...). Concernant leurs activités de médiation proprement dite, la médiation « humaine », par opposition à digitale, reste systématiquement la forme privilégiée. La plupart du temps, l'essentiel du travail de

médiation ne comprend pas de dispositif numérique et consiste souvent en la construction de partenariats tissés avec des acteurs associatifs ou scolaires, ou en la diffusion de documents d'appui à la visite sous forme papier. Leur usage du numérique est le plus souvent restreint au site internet de l'établissement : création, maintenance, alimentation avec la programmation et les éventuelles ressources pédagogiques, mise en ligne des livrets et plans qui existent aussi au format papier. Plusieurs personnes ont indiqué être en limite de compétence et manquer de moyens (architecture du site, obsolescence, manque de temps). La gestion du site internet se fait habituellement sur le fil, en fonction de l'actualité et sans stratégie globalement pensée.

« Quand c'est la période où j'édite la programmation à venir, bah oui, ça me prend pas mal de temps, et puis ça dépend comment ça répond. Si ça déçoit, il n'y a pas de souci. Et si c'est au quotidien, non, c'est pas au quotidien que ça me prend beaucoup de temps. [...] En ce moment la RMN est en train de mettre en place un nouveau site, on bascule... on va basculer sur un autre site. Donc en ce moment, je dois à la fois renseigner le site actif et le site en pré-production qui, en plus, ne fonctionne pas comme le site actif. » (Responsable du service des publics, établissement moyen)

Les outils de médiation numérique *in situ* (tablettes dans les salles, audioguides) sont plébiscités à condition de préserver « l'humain » au maximum. Ils sont considérés comme des outils d'accompagnement des visiteurs au même titre que les dépliants, les plans et les fiches disponibles à l'accueil ou en salle. Dans les faits, on observe un continuum selon les établissements, depuis un usage très ponctuel de ces outils à la promotion active et systématique des « nouvelles technologies » dans les expositions. Plusieurs personnes rencontrées ont évoqué les limites de compétence en la matière qui les amènent à externaliser la conception et la gestion des outils de médiation numériques *in situ*.

Du côté de la communication : accroître la visibilité de l'établissement

Le troisième groupe d'enquêtés, qui compte sept personnes, occupe une variété de postes dont le nom comporte presque toujours le terme « communication ». Comme précédemment, ils ont des responsabilités et des faisceaux de tâches variés. Une personne exerce comme indépendante mais n'offre ses services qu'à un établissement, ce qui la rend proche des autres personnes en poste en ce qui concerne le faisceau de tâches et l'attachement à l'établissement. Les professionnels ont des parcours très variés : depuis le jeune diplômé d'un Master en communication du patrimoine, à la guide ou médiatrice culturelle ayant évolué vers des fonctions de communication, en passant par des anciennes attachées de presse ou responsables de service marketing qui souhaitaient travailler dans le secteur culturel. Les postes occupés, et les services de communication proprement dits, ont été créés relativement récemment, il y a 10 ou 15 ans maximum et parfois beaucoup moins. Lorsqu'ils ne travaillent pas dans une unité dédiée, les professionnels sont souvent placés auprès de la direction ou au sein des services de médiation. Beaucoup des professionnels de la communication rencontrés ont appris leur métier sur le tas et montrent une grande polyvalence, surtout dans les petits établissements, deux caractéristiques typiques des nouveaux métiers de l'ère digitale.

Dans les établissements étudiés, les activités propres au domaine de la communication sont variées et couvrent aussi bien la communication dite « interne » à l'établissement (publication d'une newsletter), que la communication « externe » visant les publics et les partenaires institutionnels. Ce travail englobe les relations de presse, la gestion des réseaux sociaux – Facebook, Instagram et Twitter sont les plus utilisés, puis viennent Pinterest et Youtube – et l'organisation d'événements. Il s'agit, d'une part, de produire des « supports » de communication physiques tels que posters, dépliants ou bannières, et des contenus numériques diffusés sur les réseaux sociaux ; d'autre part, de répondre aux demandes et commentaires des visiteurs adressés le plus souvent par l'intermédiaire des plateformes d'évaluation comme TripAdvisor, du mail contact de l'établissement, ou sur les réseaux sociaux. Ce sont des activités relativement récentes que les professionnels rencontrés ont contribué à développer au fil du temps.

« Quand je suis arrivée, j'ai développé beaucoup de choses parce que bah si j'ai fermé un compte Twitter, j'ai développé le Facebook. J'ai aussi développé toute la gestion par Google et Google Business Card. Je gère tous les avis, et on en a énormément (Rires.) [...] On a mis en place une newsletter, on fait un journal interne... enfin, voilà. Et donc du coup, à ça se rajoutent beaucoup de choses en fait que je me crée à moi-même, mais c'est parce que j'ai envie de les faire. » (Responsable de la communication, moyen établissement)

Contrairement à ce qui a été observé pour les deux autres groupes, l'usage du numérique est central pour tous les professionnels de la communication : la gestion des réseaux est ce qui leur permet d'accomplir leur mission principale, à savoir mettre en valeur l'établissement en le rendant « visible ». Créer, alimenter et actualiser les réseaux sociaux constituent le cœur de leur activité même s'ils n'ont pas toujours le temps et les moyens de s'y consacrer. Selon la taille des établissements, leur faisceau de tâches déborde souvent sur d'autres domaines comme la médiation (faire des visites et des supports de médiation pour les visiteurs), la recherche de mécénats ou encore la location de salles pour des événements. Ils poursuivent aussi des objectifs un peu différents : ceux qui sont en poste dans des grands établissements cherchent à maintenir la « visibilité » de leur établissement en mettant en œuvre des stratégies relativement offensives, alors que ceux qui travaillent dans des plus petits établissements cherchent à palier un défaut criant de visibilité. Dans ces cas-là, l'existence des départements ou services de communication est récente et l'idée de construire un « plan de communication » pour l'établissement est nouvelle ; les professionnels de la communication s'affrontent à des défauts de légitimité en interne et à l'obsolescence technique et esthétique des outils. Étant plus compétents en la matière, ils sont souvent beaucoup plus exigeants que leurs collègues de la conservation et de la médiation.

« Alors il se trouve que notre site est sous une version de Drupal qui n'existe plus, Donc qui va quand même tendre vers l'obsolescence, donc il est moins bien référencé, voire il ne sera plus accepté d'ici quelques années par certains navigateurs. [...] L'idée c'est quand même de rentrer dans le 21e siècle de plein pied, de permettre aux gens de réserver en ligne, donc il faut un site internet qui ne tombe pas en rade dans les années à venir. » (Chargée de communication, petit établissement)

Chacun de nos trois groupes de professionnels a donc des usages spécifiques du numérique correspondant à sa mission principale au sein de l'établissement : les bases de données pour la recherche, le site internet pour faire venir les visiteurs, et les réseaux sociaux pour accroître la visibilité de l'établissement. Professionnels de la conservation, de la médiation et de la communication ont des activités propres et s'inscrivent aussi dans une division du travail dont le principe organisateur est le plus souvent la réalisation d'expositions. Comme dans toutes les organisations complexes, ils poursuivent des missions qui peuvent entrer en tension. Le développement du numérique tous azimuts est à l'origine de débats qui nous ont été relatés par les enquêtés.

« Médiation » et « numérique » en tension

Médiation numérique vs. médiation humaine : entre complémentarité et compétition

Une première ligne de débat déjà ancienne concerne les différentes formes de médiation proposées aux publics, que nous appellerons médiation « humaine » et médiation « numérique ». D'un côté, certains insistent sur la complémentarité de ces deux formes de médiation et se réjouissent du développement de la seconde. Ils considèrent que l'accompagnement à la visite par un professionnel de la médiation n'a pas le même rôle qu'un audioguide ou une tablette, ni encore qu'un document papier ou un cartel, et qu'il est souhaitable de développer le plus de supports de médiation possibles pour attirer et intéresser le plus de personnes possibles. De l'autre, il y a la crainte de nombreux professionnels, principalement issus des rangs de la médiation, que le numérique vienne « manger l'œuvre » ou « déshumaniser » la relation à l'art et aux collections : il empêche une rencontre pleine et satisfaisante du public et des œuvres voire contribue à faire disparaître cette rencontre. Cette crainte est ancienne et s'observe dans tous les domaines d'activité ayant connu des formes d'automatisation.

« Je ne suis pas sûre de pouvoir appréhender tout ce qu'implique cette révolution numérique dans mon quotidien de conservatrice de musée, mais ce dont je suis bien certaine, c'est que la façon dont j'exerçais mes missions lorsque je suis arrivée n'a plus rien à voir avec mon travail d'aujourd'hui et que d'ici quelques années, cela aura encore changé, et sûrement de façon radicale... Mais ce qui est également certain pour moi, c'est que l'outil numérique est, et doit rester un outil et ne peut et ne doit pas se substituer à la réalité d'une œuvre, à la magie d'une rencontre avec une œuvre qui porte la trace de celui qui l'a créée. » (Conservatrice, établissement moyen)

Les débats de fond se doublent de préoccupations et d'intérêts d'ordre managériaux et professionnels : les personnels concernés, ici les guides indépendants et les médiateurs mais aussi les agents qui font à la fois de la médiation et de la surveillance de salle, ont simplement peur d'être remplacés par des machines et voir leur activité disparaître. Plusieurs controverses nous ont été rapportées concernant la mise en place d'un service d'audioguides : les promoteurs mettent toujours en avant la modernité de l'outil, l'autonomie et l'accessibilité linguistique qu'il permet à leurs publics, tandis que les détracteurs soutiennent que la médiation humaine accroît

nettement la qualité de la visite et l'engagement des visiteurs. Dans les établissements en pointe sur l'usage des médiations numériques (audio-guide, tablette, robot-conférencier), les tensions ne sont pas forcément plus grandes car il y a une convergence des valeurs, permises par le fait que les ressources sont aussi allouées à l'accompagnement humain. Dans les établissements peu dotés y compris en outils de médiations numériques *in situ*, les tensions sont accrues notamment à l'occasion des décisions d'allocation des budgets privilégiant telle ou telle option.

« J'avais fait tout un dossier avec une proposition. Cette fois, je voulais faire intervenir des comédiens en mime. Parce que la thématique, c'était la réconciliation. Et pour moi, il y avait tout un... il y avait plein de choses qui pouvaient passer par le corps, par la gestuelle, au niveau de la réconciliation. Et donc on a monté tout ça pour, finalement, apprendre que le mécène ne mettait pas les sous sur la médiation cette fois-ci, mais sur l'informatique pour mettre des tablettes dans l'exposition. » (Responsable des publics, établissement moyen)

La position de plusieurs professionnels de la conservation dans ce débat nous a paru intéressante : ils se sont montrés favorables aux outils de médiation numériques dans la mesure où ils permettent de contrôler le contenu scientifique des informations transmises aux publics tandis que la médiation humaine impliquerait forcément une perte de « qualité », une transformation du propos et une forme d'inégalité entre visiteurs. Au contraire, les professionnels de la médiation considèrent que les ressources numériques sont plus « pauvres » que les visites guidées ou contées parce qu'il y a une perte de subjectivité, dimension indispensable selon eux à la médiation, qui ne se réduit pas à un transfert de savoir mais s'apparente à une expérience. L'opposition entre médiation « numérique » et « humaine » se double donc d'une opposition entre médiation « savante » et « subjective ».

La communication comme médiation ? Frontières professionnelles et légitimité

L'autre sujet de débat concerne l'importance à accorder aux outils de communication et notamment aux réseaux sociaux à *des fins de médiation*. Dans un contexte général dans lequel les établissements et les professionnels de tous les groupes sont enjoins à développer « le numérique » tous azimuts, une question se pose : les réseaux sociaux sont-ils des outils de médiation ? Certains considèrent que non : non seulement ce sont des outils numériques offrant aux publics une interaction « à distance », mais surtout le but poursuivi n'est fondamentalement pas le même, les réseaux sociaux ne visant pas la mise en présence d'un public et d'un lieu ou d'une collection. D'autres considèrent que oui : ils permettent d'attirer des visiteurs et de leur offrir une première expérience (en amont), puis des informations et un prolongement de la visite (en aval), c'est-à-dire une mise en présence « étendue ». Ce discours est principalement celui des professionnels de la communication et notamment de ceux qui ont un profil hybride car ils ont commencé dans le champ de la médiation.

« Les visites guidées, les réseaux sociaux, les archives... pour moi, tout ça, c'est une manière de mettre en valeur les collections, de communiquer dessus avec des médias et des supports différents, mais voilà, je trouve que c'est la même démarche en fait. Donc du coup, ça se répond bien. » (Chargée de communication et guide-conférencière, petit établissement)

Tout l'enjeu de ce débat se situe du côté des professionnels de la communication et de leur place dans les établissements. Derniers arrivés, ils sont souvent mis à distance par les professionnels de la conservation et de la médiation, voire marginalisés. Or, avec l'expérience, les professionnels de la communication ont développé des savoirs sur les publics, avec lesquels ils interagissent via les réseaux sociaux à propos des expositions et des activités offertes par les établissements ou sur d'autres sujets d'actualité. Plusieurs enquêtés ont par exemple expliqué produire des contenus différents selon les réseaux sociaux car ils correspondent à des publics différents (les abonnés Instagram sont moins âgés que les membres Facebook, et le compte Twitter s'adresse aux universitaires et professionnels de la culture). Ils construisent des indicateurs, tiennent des tableaux chiffrés, regardent ce que font les autres établissements. Ils considèrent qu'un poste à plein temps est nécessaire pour assurer une bonne gestion des réseaux sociaux, ce qui est rare.

Tous les professionnels de la communication, même ceux qui travaillent dans des établissements bien dotés, ont évoqués les enjeux de reconnaissance de la communication en interne et les efforts qu'ils ont à fournir au quotidien pour « acculturer » le reste du personnel et notamment les conservateurs aux outils numériques et à l'importance du travail de communication.

« Il faut dire que les conservateurs, il y en a pas beaucoup d'intéressés, et qu'ils considèrent un peu les RS [réseaux sociaux], je parle en vrac, hein, pas de manière chronologique, mais un peu comme du bonus, et puis c'est pas très noble nos activités finalement, hein. [...] On est vu - on est perçu comme un service à la fois essentiel, et à la fois, finalement, comment dire ? C'est un peu du bonus, en fait, d'aller sur les réseaux sociaux. Et sur les réseaux sociaux, on n'est pas très sérieux aussi. » (Responsable de la communication, grand établissement)

Pour gagner en légitimité, ils travaillent aussi à montrer que la communication participe pleinement aux efforts de médiation de l'établissement, notamment à travers la conquête de nouveaux publics. Ils luttent pour construire leur intervention comme relevant d'une démarche de médiation, et pour définir l'expérience du « visiteur » de façon étendue, englobant non seulement la visite physique mais aussi l'accès aux ressources numériques. Le fait que ce type de discours soit repris et même alimenté par des enquêtés se situant en dehors du champ de la communication montre que cela porte ses fruits.

« Les visiteurs du musée, ce ne sont pas ceux qui... ce ne sont pas uniquement ceux qui franchissent les murs. Il faut vraiment, pour moi, étendre ce terme-là : visiteur de musée, un fréquentateur de musée, c'est bien plus qu'une personne physique dans un lieu clos. » (Chercheur, grand établissement)

Avec l'essor des outils numériques et l'introduction de professionnels de la communication, les frontières entre communication et médiation ont tendance à se recomposer au sein des établissements. Ce processus doit beaucoup au développement d'une rhétorique d'appartenance au champ de la médiation, mais aussi au fait qu'ils se forment sur le tas et assimilent les compétences et les valeurs associées au champ professionnel de la médiation, que ce soit en interagissant avec les visiteurs, en participant directement à des activités de médiation, ou en

contribuant à la création de cette nouvelle forme d'expérience de visite étendue. Le confinement du printemps 2020, selon nous, a accéléré cette recomposition, de même qu'il a fait bouger les lignes du débat entre médiation numérique et médiation humaine.

Partie 2. « Qu'est-ce qu'on fait ? » : les équipes au travail pendant le confinement

Dans cette partie, nous examinerons ce qu'ont fait les équipes pendant le confinement. Quand la fermeture des établissements et le confinement de la population sont déclarés, les professionnels ne réagissent pas tous de la même façon et des actions très variées sont mises en place par les établissements. Nous nous pencherons tout d'abord sur les écarts de vitesse de réaction entre établissements, selon leur taille, leurs missions, ainsi que sur la capacité des équipes à adapter leurs méthodes de travail à la nouvelle donne. Ensuite, nous proposerons une typologie des actions de médiations numériques mises en place par les équipes au moment du confinement. Dans un troisième temps, nous décrirons le processus de fabrication type des médiations numériques selon la taille des établissements, avant de conclure par les obstacles rencontrés par les différentes équipes dans ce processus.

De la sidération à la mobilisation

Des temps de réactions très contrastés

Interrogés sur leurs réactions à l'annonce du confinement, les enquêtés ont tous évoqués des sentiments très forts : « stupéfaction », « hallucination », « sidération » et « stupeur » sont les termes les plus employés. Malgré un niveau d'information équivalent, les récits recueillis sont contrastés. Pour les hyper-réactifs, d'un côté, le week-end du 14 mars a suffi pour absorber la nouvelle et se coordonner.

« Pour ce qui concerne la réactivité, elle a été ultra-rapide, c'est-à-dire que le confinement, je sais plus, je pense que ça a été annoncé un vendredi, en tout cas en fin de semaine. J'ai eu un moment de cogitation très intense pendant le week-end et le lundi, on mettait en action les... nos opérations. » (Responsable service de médiation, établissement moyen)

Les sidérés, de l'autre, ont lentement pris acte de l'implication de la fermeture des musées et mis une semaine voire un mois à s'organiser.

« On a eu, je pense, une bonne semaine de flottement avant de se demander : 'qu'est-ce qu'on fait ?' S'adapter aussi à cette situation psychologiquement, se redonner un peu la motivation pour dire, voilà, maintenant ce sera uniquement des choses numériques, qu'est-ce qu'on a à mettre en avant qui existe déjà ? Et qu'est-ce qu'on peut créer pour garder le contact avec nos internautes, proposer peut-être des nouvelles choses. » (Chargé de communication, petit établissement)

Dans les plus petits établissements en particulier, les professionnels reconnaissent n'avoir pas mesuré tout de suite l'impact des mesures sur leur activité, et sur le fait que l'établissement allait être complètement fermé, parce qu'ils pensaient ne pas être concernés tout de suite au contraire des grands établissements parisiens accueillant un large public.

Au-delà des disponibilités individuelles, une question de priorisation et d'équipement

Un certain nombre de facteurs individuels et collectifs permettent d'expliquer ces variations. Dans notre échantillon, seulement une personne a eu recours à l'autorisation spéciale d'absence. Les autres se sont retrouvées dans des situations personnelles et familiales plus ou moins compliquées, notamment pour celles qui avaient des enfants jeunes ou des parents âgés à s'occuper, mais qui se sont finalement avérées « gérables », c'est-à-dire qu'elles ont pu continuer de travailler. Ce ne sont donc pas tant les disponibilités ou indisponibilités individuelles qui ont déterminé le cours des événements.

Dans une minorité de cas, les équipes se sont tout de suite mobilisées sur le développement d'une offre numérique à destination des publics confinés à la demande de la direction, en accord avec la stratégie de communication déjà en vigueur dans l'établissement. Dans la plupart des cas, et notamment dans les petits établissements, en revanche, les professionnels ont au contraire retardé le moment du développement de contenus numériques parce qu'ils ont eu d'autres « tâches urgentes » à accomplir (mettre des messages d'absence, protéger les œuvres et gérer les prêts en cours ou à venir, annuler la programmation et les réservations, superviser les équipes de surveillance). Les professionnels de la médiation ont souvent été absorbés par la préparation d'un après-confinement qui n'est venu finalement que beaucoup plus tard. Ils ont passé du temps à « reprogrammer » et « déprogrammer », ce qui a été source de frustration car beaucoup de travail invisible a été effectué.

« Pour les événements, ça a été beaucoup tricoté et détricoté parce qu'on a continué à avancer sur les événements. Je parle notamment des événements de printemps où... parce qu'on savait pas en fait, on savait pas si ça... on rouvrirait, on rouvrirait pas donc on faisait, on faisait puis après hop on défaisait, puis on refaisait pour le suivant et puis hop, ça... donc on les faisait et puis voilà. Donc on a fait beaucoup ça. » (Responsable du service des publics, grand établissement)

Les professionnels de la conservation se sont quant à eux concentrés sur la préparation d'expositions à venir et l'écriture d'articles et de catalogues, c'est-à-dire sur ce qu'ils considèrent être du « travail de fond ». Presque tous ont évoqué les premiers temps du confinement comme très satisfaisant de ce point de vue car ils étaient libérés des sollicitations quotidiennes habituelles concernant la conservation matérielle et le mouvement des œuvres.

« Moi j'ai profité de cette période pour bah écrire en fait, tout ce qui demande un petit peu de temps, de calme aussi, d'être... voilà, un peu en dehors des mails et de toutes les sollicitations qu'on a au bureau. J'ai un catalogue à écrire, des textes d'expo à écrire sur un projet d'expo là pour l'année prochaine. J'en ai profité aussi pour lancer d'autres projets, donc j'ai travaillé sur deux projets d'exposition : un qui est... enfin un projet... donc depuis le départ, donc c'est un synopsis d'expo ; et puis un autre projet qui était plus avancé, donc là j'ai écrit les textes, le catalogue. J'ai préparé aussi l'itinérance d'une ancienne expo. J'ai préparé des projets de publication, enfin voilà, des choses qui demandent un peu plus de temps en fait que ce qu'on fait d'habitude. » (Conservateur, grand établissement)

Cette mise en retrait des conservateurs a été évoquée par les professionnels de la communication qui ont cherché à développer des contenus numériques et ont trouvé parfois difficile de les enrôler. L'avantage comparatif des grands établissements est bien sûr la division des tâches entre différents services : la mission d'alimenter le site internet et les réseaux sociaux, par exemple, revient à une équipe dédiée et exempte de toute autre urgence.

La variation dans les temps de réactions des équipes, enfin, tient aux différences d'équipement en matière de télétravail. L'ensemble des possibles est représenté dans notre échantillon, depuis le cas où le personnel a eu tout de suite un ordinateur et l'accès aux bases de données et aux logiciels, à l'établissement sous-équipé où même joindre les personnes au téléphone était compliqué.

« Pour vous dire mon ressenti du confinement pendant ces deux mois, c'était pas très simple parce qu'on a l'impression qu'on... enfin moi en tout cas j'avais l'impression de pas arriver à travailler. Et en même temps, j'avais pas d'échéance puisque le musée était fermé, donc on n'a pas de gros projet à mener tant qu'on sait pas quand on va rouvrir. Donc oui, c'était à la fois un peu de culpabilité de se dire : "bon, j'arrive pas à travailler, il faut que je travaille, mais je veux pas" et un peu d'énervement... enfin moi j'étais un peu agacée de pas avoir un bon équipement. » (Responsable du service des publics, petit établissement)

Sans surprise, le niveau d'équipement est largement corrélé avec la taille des établissements, les plus grands s'étant équipés pour le télétravail avant le confinement.

« En fait, on avait déjà des systèmes d'outils de télétravail qui nous ont permis... alors moi j'avais un portable, un ordinateur. On avait déjà des connexions pour accéder à tous les réseaux de nos serveurs, accès à distance à nos serveurs, on était super bien préparé quand même. [...] On accédait à nos dossiers, c'était comme si on était au bureau. Donc on avait... on les rédigeait, et on avait... donc on a un outil, Teams, et voilà, donc ça, ça a été... il avait été mis en place quelques mois avant et personne ne l'utilisait. Bah là avec le confinement, c'est devenu un outil de réunion collective, en visio, où on partage les documents, etc. On faisait aussi pas mal de trucs par téléphone toujours parce que des fois c'est aussi bien de se parler que de voir tout le temps. » (Responsable du service de médiation, moyen établissement)

Dans ces contextes variés, les professionnels ont néanmoins tous réussi à produire et diffuser des actions de médiation numérique. Nous allons maintenant proposer une typologie des actions en deux démarches ou logiques qui peuvent éventuellement se combiner : la transposition et l'adaptation.

Concevoir des actions de médiation numérique : deux démarches

Les sept établissements dont font partie nos enquêtés ont tous mis en place des actions très diverses entre elles, qu'il est a priori difficile de classifier tant les critères peuvent être nombreux. Néanmoins, une ligne de fracture se dégage entre, d'un côté, les actions qui visent

à *transposer* sur internet une offre de médiation telle qu'elle est pratiquée d'ordinaire dans l'établissement, et, de l'autre, les actions atypiques, ou au moins innovantes par rapport à l'offre de médiation ordinaire, qui sont adaptées des pratiques journalistiques (interviews, reportage, rendez-vous quotidien) et des techniques de travail des professionnels de la communication.

La transposition des activités de médiation au format numérique

Le premier type d'actions regroupe celles qui visent à faire « comme si » l'établissement était toujours ouvert en donnant un accès aux salles et aux œuvres par la voie numérique selon différents procédés : visites virtuelles, mise en ligne de contenus produits pour les visites (fiches, dépliants), visites en visio-conférence. Ce sont des projets principalement conduits par les professionnels de la médiation ou de la conservation qui souhaitent principalement pallier la fermeture et compenser les déceptions de leurs publics habituels.

« En fait, ce qu'on a décidé de faire... ça a été un travail on va dire bilatéral avec la conservatrice. On s'est dit que puisque le public ne pouvait pas venir dans le musée, bah il fallait que le musée aille vers le public. [...] On a fait ce qu'on savait faire avec les moyens qu'on avait. Et donc on a imaginé un parcours dans les salles, salle par salle. Mais c'était figé, c'était pas un parcours vidéo, c'était un parcours écrit et photo. Et donc on a, on va dire, chaque semaine ou deux fois par semaine, on mettait en ligne l'histoire d'une salle, du parcours de visite, on racontait et puis on faisait des focus sur des œuvres. [...] C'était l'occasion aussi de réactualiser les connaissances sur ces salles parce qu'il y a pu y avoir de nouvelles œuvres, des œuvres restaurées sur lesquelles on a de nouvelles attributions, etc. Donc je me suis dit que ça pouvait ensuite être réinjecté aussi dans le discours sur le parcours de visite qui pouvait être tenu par les guides de l'établissement. » (Conservatrice, établissement moyen)

Aux côtés de ces actions, laissant le visiteur libre de d'arpenter les salles de manière plus ou moins immersives et les documents mis à disposition comme il le ferait lors d'une visite libre, nous trouvons des actions qui auraient leur place dans une programmation muséale, comme des tutoriels (remplaçant les ateliers pour les familles ou les scolaires) ou des visites guidées. Ces actions, de forme *programmation*, visent elles-aussi à prolonger l'expérience sensible et à pallier l'annulation des événements du musée. La principale différence est qu'elles prennent plutôt appui sur la dimension humaine de la médiation classique et qu'elles proposent, souvent de manière récurrente, de bénéficier d'un point de vue situé et personnalisé propre à susciter une « émotion » particulière vis-à-vis de l'œuvre. Par ailleurs, trois établissements ont mis en place des visio-visites, souvent en lien avec une structure intervenant auprès de publics socialement ou géographiquement éloignés de leur établissement culturel. Ce type de visite nécessite un équipement conséquent du musée en matériel de visio-conférence, allant jusqu'à l'usage d'un robot dans un grand établissement particulièrement porté sur le numérique.

L'adaptation des codes des réseaux sociaux aux objectifs de médiation culturelle

Les actions du second type sont innovantes par rapport à l'offre de médiation classique, et prennent par exemple la forme de jeu-concours, de quizz, de sondages, ou de séries de publications postées sur les réseaux. Ces actions ont une dimension ludique et distrayante (vs.

purement éducative ou savante) et sont inspirées des pratiques journalistiques (interviews, reportage, rendez-vous quotidien) et des techniques de travail des professionnels de la communication. Ces derniers en sont d'ailleurs les principaux porteurs, motivés par le désir d'innover et d'interagir avec les publics, de le fidéliser voire de le développer.

« On a lancé notre petit challenge de notre côté et il a plutôt bien fonctionné. Donc ça, c'était vraiment quelque chose de nouveau qu'on n'avait jamais fait. Et on n'avait jamais autant demandé vraiment une participation aussi active des internautes. On était plus... voilà, on proposait et on avait essayé quelques concours et autres, ça n'avait pas très bien marché, mais là, c'était vraiment la première fois où il y avait une forte interaction et des bons retours. »
(Chargée de communication, petit établissement)

Au côté des actions ponctuelles de type jeu-concours, quizz ou sondage, dont le but est la participation du public, nous avons identifié des actions visant la fidélisation d'une audience par la création d'un rendez-vous régulier autour d'une série de publications.

Les professionnels de la communication jouent un rôle déterminant dans la production de ces actions, depuis la conception jusqu'à la diffusion en passant par la production. L'organisation de la production varie néanmoins entre les établissements, principalement en raison de la taille des équipes.

Les temps de la production

Dans les grands établissements : une « salles de rédac' » pour organiser le travail

Dans les grands établissements, aux équipes conséquentes, les chargés de communication se sont transformés en « chefs de publication », concevant des actions plutôt de type 2 (adaptation) et sollicitant les professionnels de la conservation et de la médiation pour être des « contributeurs ».

Par exemple, un grand établissement a réalisé une série de dix vidéos très courtes sur les collections autour d'un thème différent à chaque fois. Une fois les contours et le format de l'action définis conjointement par la direction et la responsable de la communication, et cette dernière désignée comme coordinatrice du « projet », des conservateurs et des scientifiques de l'établissement ont été sollicités pour proposer des sujets. La longueur de la vidéo, les images et le niveau de langage ont été négociés avec la responsable de la communication puis le montage sous-traité à un vidéaste et graphiste travaillant régulièrement pour l'établissement.

« Mon objectif c'était pas de faire quelque chose dans notre coin à nous à la Com', c'est d'ouvrir le numérique à toutes les directions. C'est-à-dire, comme une conférence de presse ou une rédac' chef, tout le monde a droit de me proposer tous les contenus qu'il veut, et après c'est à moi de me coordonner, et d'en faire selon notre ligne éditoriale et notre stratégie, d'en faire, de manier les grands titres quoi. » (Responsable de la communication, grand établissement)

Les enquêtés en poste dans des grands établissements ont tous décrit une organisation du travail de ce type : centralisée, avec un système de sélection et de filtre assuré par la direction, un travail d'adaptation et d'uniformisation visant une mise en conformité avec les codes des réseaux sociaux et la création d'une « marque ».

« Très vite on a créé cette grille, on était parti sur une fréquence de publication qui était de deux articles par jour, il me semble. Donc c'était quand même assez dense et du coup... et du coup, bah ça a très bien fonctionné en fait. On a pu étaler... on a eu des premières propositions qui sont revenues très vite et qui ont pu être publiées très rapidement. Ça permettait de planifier un petit peu le travail pour tout le monde dans cette optique je pense, dans cette optique de programmation en fait. [...] Il a fallu mettre en place assez vite [un comité éditorial] parce que on a vite vu qu'il y avait de grandes disparités dans ce qu'on nous envoyait en termes de contenus, de formalisation, etc. Donc, on a créé une espèce de tuto des tutos (Rires). Voilà, ce qui était attendu, ce qui devait être renseigné, et puis forcément enfin – pour la responsable et pour moi – un gros boulot de relecture, de vérification des contenus, et puis juste s'assurer que c'était bien visible, bien compréhensible, etc. Donc effectivement, on y passait des journées assez vite. » (Responsable de la médiation, moyen établissement)

Pour les actions de type 1 (transposition), les chargés de communication interviennent davantage en bout de chaîne, pour la mise en ligne, jouant le rôle de « fonction support » pour les autres services. Ils exercent néanmoins un important contrôle sur le contenu via la relecture, la sélection et la garantie du rythme de publication.

« On est ce qu'on appelle "les fonctions support", c'est-à-dire que la communication est au service des projets du musée. Donc en fait, dès le début du confinement, on s'est eus au téléphone avec [le chef du service médiation], et il m'a dit : "Bah écoute, on aimerait bien faire des ateliers. Comment est-ce qu'on pourrait faire ? – Ok, pas de problème, on va créer un blog". Donc hop, nous côté com', on a créé le blog, on a créé un groupe sur Yammer donc notre Facebook interne, un groupe de travail où les médiateurs postaient leurs créations, les photos, donnaient un peu de contenu sur les œuvres. Et puis c'était notre webmaster, community manager, qui a les deux casquettes, qui rentrait le tout, qui modélisait. Et puis, ça créait un rythme de publications aussi. Voilà, donc c'était un travail collaboratif, mais effectivement c'est la production culturelle qui produisait le contenu de ce blog-là. » (Responsable de la communication, grand établissement)

Dans les petits et moyens établissements : des « personnes-ressources » polyvalentes

Dans les petits et moyens établissements, la division des tâches est moins prononcée mais les professionnels de la communication jouent également un rôle central car c'est sur eux que repose non seulement la mise en ligne mais aussi une partie de la production. Ils ont souvent un large spectre de compétences (graphisme, informatique, création et montage vidéos), une grande adaptabilité, et font preuve de beaucoup de motivation.

Soulignons par exemple le rôle-déterminant d'une *community manager* (ci-après nommée Fanny) dans la production d'un bouquet d'actions variées (contes audios, tutoriels, vidéos, jeux)

grâce à une capacité de « bricolage » et d'auto-formation, un enthousiasme et une très grande disponibilité reconnue par le reste de l'équipe.

« On a tellement l'habitude de se débrouiller, que, honnêtement, c'est vrai que c'est pas vraiment – c'est pas que c'est pas légal, mais y'a des choses qu'on fait nous-même, qui, partout ailleurs, sont faites par des prestataires extérieurs. Si on avait dû payer quelqu'un pour faire les tutos, heu, je sais pas pour combien de milliers d'euros on en aurait eu. Donc, Fanny, c'était complètement gratuit, elle s'est filmée avec sa petite webcam machin et tout. On se trouve qu'on a quelqu'un comme elle dans l'équipe, qui est rompue à tout ce qui est technique. [...] Fanny est quelqu'un de formidable, qui a plusieurs cordes à son arc, qui sait tout faire. Elle est très manuelle en fait. Et donc cette question des tutos, elle a eu envie d'en mettre en place et que ça devienne un peu un rendez-vous régulier. » (Responsable du service des publics, petit établissement)

Cette personne-ressource a accompli un travail relationnel important auprès des autres membres de l'établissement pour les enrôler dans la production des actions et notamment de ces vidéos. Elle a bénéficié d'une très forte autonomie tout au long du processus.

« Non, on n'a pas de chartes graphiques – enfin, on a une charte graphique assez limitée puisqu'elle se résume au logo du musée et on va dire à deux polices, mais on n'a pas forcément défini de couleur. Donc j'avoue que là – là, c'était complètement personnel. [...] Instagram, honnêtement, c'est en totale confiance entre moi et moi (rires). [...] Je ne fais pas forcément valider. » (Fanny, Chargée de communication, petit établissement)

La figure de la personne-ressource à la centralité accrue au cours de la période du confinement se retrouve plus généralement dans nos petits établissements. Cela se double de la démonstration d'une limite de compétences et de connaissances chez les autres professionnels. La personne-ressource doit se faire mobilisatrice, et user d'un certain effort de conviction envers ses collègues pour les rallier à la production d'outils de médiation numérique. Les efforts sont plus prononcés encore lorsqu'il s'agit de convaincre de contribuer à des actions atypiques empruntant au registre de la communication, ou de sortir les autres professionnels de leur posture habituelle (par exemple en invitant une conservatrice à réaliser un commentaire subjectif d'une œuvre alors que son registre habituel est le commentaire savant).

La mobilisation autour du numérique dans les petits établissements relève bien souvent de l'effort de conviction et des compétences d'une personne-clé, venant impliquer les autres professionnels par la sollicitation de gestes habituels pour eux, mais déployés dans un cadre qui ne l'est pas. Surtout, les cadres sont plus flottants, permettant à la personne en charge des publications sur internet de jouer plus facilement avec les règles et les réticences envers le numérique souvent exprimées par les autres professionnels et par la direction. Toutefois, la mobilisation collective autour de la production d'une offre de médiation numérique ne se fait pas si simplement et de nombreux obstacles ont jalonné la route de ses promoteurs quelle que soit la taille des établissements.

Obstacles et points d'attention récurrents

Les « stocks » d'images et d'informations

Les obstacles à la mobilisation des équipes autour de la médiation numérique sont d'abord intervenus en amont de la conception de l'action, dans ce que les enquêtés appellent les « stocks » : assurer une certaine présence numérique implique de bénéficier de collections en nombre suffisant pour tenir la durée, mais aussi de disposer de données numériques et de qualité sur ces collections, pour pouvoir les téléverser sur les réseaux sociaux.

Faute de stocks, certains professionnels de la communication ont été tout simplement contraints de s'abstenir. Une collection a beau être importante, si la numérisation n'a pas été faite, la mise en ligne s'en trouve impossible du fait de la fermeture des établissements et des réserves. Dès lors, le stock réellement disponible pour la publication est *in fine* celui qui est déjà numérisé et disponible dans des bases de données, des sites internet ou des disques durs. Dans un établissement peu porté sur le numérique, bien qu'il y ait suffisamment d'œuvres dans les collections du musée, leur numérisation n'a pas été faite du fait des réticences du directeur et du manque de moyens dédiés à ce sujet par le musée. Dès lors, l'alimentation des réseaux sociaux a été grandement entravée par cette absence de stocks directement exploitables.

« Quand on a parlé du confinement, du point de vue numérique, ça a frêmi (Rires). Il ne s'est quand même pas passé grand-chose, il faut l'avouer, faute, voilà, de contenu. Moi j'aurais bien partagé des vidéos, des images 360, des choses comme ça, mais j'étais dépourvue de tout ça. »
(Chargée de communication, établissement moyen)

Loin de se limiter aux petits établissements ou aux établissements ayant des collections réduites, le problème des stocks a touché aussi les plus grand d'entre eux du fait de la longue durée de la période de fermeture. Les professionnels de la communication ont tous souligné le risque d'essoufflement qui s'est présenté au bout d'un moment, impliquant d'économiser les sujets en espaçant les publications et en dupliquant les mêmes informations sur les différents réseaux sociaux (pratique dite du « *cross posting* »).

« On avait la chance, enfin, on a la chance d'avoir beaucoup de contenus qui existaient déjà, donc en termes de photographies, de vidéos, vraiment de contenus visuels, on avait tout ce qu'il fallait. Mais au bout d'un moment, ça a quand même commencé à s'essouffler, et du coup je pense qu'on a bien fait de faire du cross-posting, c'est-à-dire on publiait vraiment exactement la même chose sur les trois réseaux sociaux. C'était la solution de facilité, clairement. » (Chargé de communication, grand établissement).

Le problème des stocks s'est posé avant autant d'acuité du fait du manque de visibilité sur le calendrier du confinement et du déconfinement. Les annonces gouvernementales laissaient les professionnels dans l'incertitude quant à la réouverture des établissements. Là encore, les professionnels de la communication rencontrés sont unanimes pour dire que le confinement a été marqué par une incapacité de leur équipe à « prévoir » et « planifier ». Ils décidaient des publications quasiment « au jour le jour ». Paradoxalement, c'est surtout dans les grands

établissements que ce problème est relevé, ce qui est sûrement explicable par l'importance relative accordée à la communication et à la programmation en temps ordinaire, là où les petits établissements sont habitués à plus de souplesse dans leur calendrier de communication.

« Il y a des musées où il y a des systèmes de validation, et que ça roule et que tout est déjà prévu à l'avance etc. Tandis que nous c'est plus aléatoire, si on peut publier plus, on publie plus, mais si on n'a pas le temps, on fait le minimum syndical. » (Chargée de communication, petit établissement)

L'insuffisance des ressources, surtout dans les petits établissements

Le second faisceau de problèmes rencontrés, surtout dans les petits établissements, a trait aux ressources mobilisables au moment de la production de l'action : qu'elles soient financières, humaines (compétences graphiques, communicationnelles...) ou techniques, leur manque a impliqué de la part des équipes une grande part de bricolage et de négociations pour mener à bout les actions numériques.

Dans l'un de nos petits établissements, la question du déploiement de moyens supplémentaires pour assurer l'intensification de l'activité numérique et la montée en compétence des personnels est transversale aux différents professionnels rencontrés. D'un côté, la responsable du service des publics évoque les soucis qu'il y a eu à débloquer de l'argent pour les prestataires et à les faire vivre en attendant de pouvoir rouvrir. Elle a sollicité les comédiennes et conteuses sur des actions transposant des visites guidées habituelles. Elle regrette ne pas avoir pu les payer plus que d'habitude alors même que le déploiement de compétences et d'outils leur permettant d'assurer une visite numérisée soit plus chronophage.

« Du coup, on ne les a pas... on les a rémunérées de la même façon alors qu'il y avait beaucoup plus de travail quand même. Elles ont dû se filmer, il fallait qu'elles aient du matériel, etc. Mais on les a rémunérées comme si c'était une visite contée, en augmentant un peu le tarif, quand même, mais pas de beaucoup donc elles ont vraiment fait ça parce qu'elles en avaient envie. » (Responsable de la médiation, petit établissement)

La chargée de communication de ce même établissement évoque le site Wordpress sans licence créé pour diffuser en ligne une exposition interrompue. Selon elle, le manque de moyens n'a pas permis de pouvoir mettre en place un outil qui soit satisfaisant pour un musée national.

« WordPress, c'est pas... on devrait pas se permettre de créer un WordPress sans payer la licence, mais nous, c'est tellement compliqué d'acheter un truc, à distance c'était pas concevable. C'est pas sécurisé, enfin c'est sécurisé à la manière de Wordpress, du coup c'est du contenu qui est un peu dans la nature, mais voilà, si nous on peut pas travailler comme ça... Donc des fois on est entre le blogueur chez lui, et le musée national ou... Non, mais c'est ça, c'est : qu'est-ce qu'on veut ? Est-ce que c'est assez chic comme vitrine d'avoir un Wordpress pour un musée national ? » (Chargée de communication, petit établissement)

Face à ces multiples freins, deux types de réponses sont déployées, notamment dans les petits établissements et ceux qui étaient peu portés sur le numérique avant le confinement. En premier

lieu, les acteurs sont contraints d'utiliser du matériel personnel (ordinateur, téléphone, micro-cravate, caméra), notamment lorsqu'ils ont développé des compétences numériques en dehors de leur activité professionnelle. Une autre stratégie est le détournement d'outils ou de matériaux acquis par l'établissements à d'autres fins que la médiation numérique. Cela peut concerner des logiciels de montage vidéo voire des extraits vidéo ou des photographies pris quelques temps auparavant par des équipes professionnelles.

« Pour vous expliquer aussi le contexte, bah je m'occupe aussi des tournages, voilà je gère toutes les demandes de tournage. Donc j'essaie aussi autant que faire se peut, quand j'ai des sollicitations, c'est de par exemple récupérer des rushes, des vues du château pour pouvoir les utiliser sur les réseaux sociaux, voilà pour faire des petits montages vidéo. » (Chargée de communication, établissement moyen)

De nouveaux enjeux juridiques, politiques et culturels liés au numérique

Enfin, des obstacles se sont dressés au dernier temps de l'action à savoir lors de la publication des contenus numériques : il s'agit d'enjeux juridiques, mais aussi de questions liées à la préservation de « l'image » de l'établissement, et de mise en conformité par rapport au langage et aux codes propres aux réseaux sociaux.

En ce qui concerne les droits visuels et sonores, les professionnels qui s'étaient lancés dans la production de vidéos, d'enregistrements et même de textes illustrés, ont dû parfois abandonner leur projet parce qu'il comportait trop d'images ou d'œuvres sonores pour lesquels il aurait fallu obtenir l'autorisation. Les enjeux juridiques étaient tout simplement inconnus des professionnels parce qu'ils n'avaient pas eu à s'en préoccuper auparavant. La plupart du temps, une solution *ad hoc* a été trouvée par les professionnels de la communication en contraignant le choix des sujets à la disponibilité des images en interne, ou en négociant des droits avec les propriétaires des œuvres. D'autres ont mobilisé un réseau alternatif de production. Ce fut le cas pour la création d'enregistrements par deux conteuses pour un petit établissement.

« Toutes les deux, voilà, elles ont commencé par faire des contes, puis elles ont réfléchi à intégrer des sons, de la musique. Voilà, tout ça s'est construit, et on s'est dit, mais c'est compliqué en fait, les droits, parce que on met un petit bout de Fauré, un petit bout de Saint-Saëns, parce que c'est nos répertoires permanents. [...] On s'est dit, finalement : et nos musiciens qui font partie de nos communautés ? Eh bien on va leur demander. Il suffisait finalement d'ajouter le nom des musiciens qui avaient participé au morceau, donc du coup ça a facilité les choses. » (Responsable du service médiation, petit établissement)

Dans les plus grands établissements, les questions juridiques étaient davantage connues des équipes. En revanche, elles ont eu à se préoccuper de « l'image » de l'établissement. Contrairement aux petits établissements, encore peu portés sur le numérique et sans stratégie claire à ce sujet, il s'est agi pour les professionnels de la communication et pour la direction des établissements les plus importants d'assurer une programmation numérique qui soit contrôlée et « filtrée ». D'une part, ce filtre a été quantitatif : si les équipes de la communication ont très vite fourmillé d'idées et souhaité multiplier les initiatives pour compenser au mieux la

fermeture, leurs supérieurs ont quelque peu freiné leurs élans en privilégiant souvent une action en particulier pour éviter la « surcharge numérique » et garantir la « lisibilité » de la présence de l'établissement sur internet pendant cette période.

« Ce [que le directeur général] nous a demandé, c'était de pas multiplier les initiatives, comme il y avait beaucoup, beaucoup de choses et c'est vrai que l'espace médiatique et notamment social, était très saturé. Donc il nous a demandé de... voilà, d'avoir une offre quand même assez sèche quoi. C'était pas la peine de rajouter tout le temps... Donc c'est pour ça qu'on s'est un peu... voilà, on s'est concentré sur une case qui était... qui était claire et qui semblait cohérente. » (Responsable du service communication, grand établissement)

D'autre part, le cadrage a été qualitatif : en accord avec leur direction, les équipes de communication ont veillé à respecter certaines règles fixées par la charte graphique en vigueur, ou un certain code déontologique propre à l'établissement.

« Une agence de communication nous a créé un cahier de marque et une identité de marque forte pour l'établissement. Et du coup, en fonction de ça, j'ai essayé de créer une ligne éditoriale, donc en différenciant les différents réseaux sociaux et en mettant en avant tous les aspects de notre établissement. » (Chargé de communication, grand établissement)

La question se pose en d'autres termes dans les petits établissements qui n'ont généralement que très peu de moyens à allouer à leur présence en ligne et leur « image de marque », principalement définie par le label « musée national ».

La maîtrise du « langage d'internet », enfin, a posé problème aux professionnels. Une comédienne intervenant en prestation pour un petit établissement avance ainsi son manque de compétences en ce qui concerne la « dramaturgie » propre au numérique, qui lui paraît bien différente de celle qu'elle déploie habituellement lors de ses prestations en présence du public.

« Ce qui manque pour moi, c'est une formation sur... heu, quelque chose qui serait en termes un peu génériques, de la dramaturgie du numérique. Et l'écriture du numérique. Parce qu'après, comme vous dites le technique [par exemple : la capture vidéo, le montage], oui, faut le faire, mais le technique, une fois qu'on a appris on a appris. Voilà, y a pas plus que ça. Par contre, c'est une question sur aussi, les... les capsules vidéo qu'on voit en ligne. Toutes les choses qu'on voit sur Youtube, les youtubeurs, voilà, ce qu'ils inventent là, ce sont des formats différents. Et comment les agencer ? Comment les faire marcher ? Et puis c'est chacun à sa façon de faire, donc il y a ceux qui font en dix minutes, deux minutes, les petites séries web, etc. Ça marche sur... des ressorts, des codes qui sont propres à chacune de ces créations-là, et à chaque fois on peut reconnaître, ils ont tiré un fil de quelque chose. [...] Il y a quelque chose qui doit marcher dans la dramaturgie, dans les rebondissements et dans le rythme, quelque chose qui nous tienne en haleine, pour qu'on puisse regarder l'épisode suivant. Et chaque épisode n'est pas forcément le chef-d'œuvre, mais c'est quelque chose d'agréable à regarder et on est contents de l'avoir fait. » (Comédienne indépendante, petit établissement)

Nous retrouvons cette question de la maîtrise des codes et du langage du numérique au sein d'un établissement de taille moyenne, dans lequel un « comité de publication » veillait

notamment au respect d'une certaine cohérence en ce qui concerne l'écriture des publications en ligne produites pendant le confinement.

« Disons qu'on a voulu donner une structure. Par exemple les articles, on voulait qu'ils aient un peu tous le même type de structure dans la façon d'aborder les choses, avec l'introduction, la façon de s'adresser aux gens, etc. etc., parce que de fait, [les contributeurs] n'avaient pas forcément la même façon de ponctuer le texte avec des punchlines dans le texte ou des choses comme ça. » (Responsable du service des publics, moyen établissement)

A travers ce travail d'uniformisation, c'est aussi une mise en conformité avec les normes de la communication : transformer un texte pour qu'il soit plus attirant, divertissant, percutant, et qu'il permette de fidéliser les lecteurs. Pour beaucoup de professionnels de la médiation et de la conservation jouant le rôle de contributeurs, la production de contenus numériques et notamment de vidéos courtes comporte un risque de nivellement par le bas.

« C'est un peu frustrant pour nous parce que ça a pas mal de visibilité mais c'est des choses dont on ne contrôle pas le contenu, quoi. [...] Disons que c'est pour ça que moi j'aime bien proposer, comme ça je sais ce qui est publié. Après, je comprends aussi que quand on fait de la com' ou on doit publier des contenus, on n'a pas forcément le temps que le conservateur mette une semaine à répondre à un mail, si... avoir la bénédiction des uns et des autres... voilà, je comprends qu'on n'a pas forcément le temps ni l'envie d'aller courir après lui. Mais le fait est qu'au final, c'est pas toujours des choses de qualité qu'on propose. » (Conservateur, grand établissement)

Ce souci de la qualité et la frustration qui peut se faire jour, qui sont en fait l'expression d'un problème de conflit de valeurs entre plusieurs systèmes de normes professionnelles, représente un obstacle important dans la mesure où, nous l'avons vu, la production de médiations numériques repose sur l'enrôlement de contributeurs extérieurs au monde de la communication.

Partie 3. D'un confinement à l'autre : quels enseignements ?

Dans cette partie conclusive, nous faisons un pas de recul pour nous intéresser aux enseignements que les professionnels ont tiré de cette expérience inédite. Comme peu de bilans ont été faits au sein des établissements, les enquêtés ont souvent apprécié de le faire avec nous en entretien. S'il est trop tôt pour dire que les pratiques professionnelles et les stratégies des établissements ont été radicalement transformées, il est certain que les professionnels se sont confrontés, parfois pour la première fois, à de nouveaux enjeux et dispositifs en matière de médiation. Comment conçoivent-ils la place des médiations numériques dans le fonctionnement de leur établissement post-confinement ?

Nous avons identifié deux postures ou logiques : la subsidiarité et l'opportunité. Selon la première, le développement d'une offre de médiation numérique vise prioritairement à faire revenir le public dans les salles et pallier les futures fermetures éventuelles. Il est considéré comme une « expérience enrichissante » qui doit cependant rester circonscrite dans le temps car ce type de médiation est vu comme limité et impropre à remplacer la médiation « classique », à savoir humaine et *in situ*. Dans le second cas, la période du confinement a été l'occasion de prendre conscience de l'intérêt du numérique et, pour certains professionnels, de pousser un agenda vis-à-vis de la direction et des collègues, et d'impulser des changements pérennes avec des lignes budgétaires dédiés à l'achat de matériel ou à l'embauche. Le développement d'une offre de médiation numérique relève alors d'une logique d'opportunité. Ces deux logiques ne sont pas entièrement exclusives. Nous les distinguons car cela nous semble utile pour réfléchir à la place à donner au numérique.

La subsidiarité : des médiations numériques pour des périodes d'exception

Le retour des publics en ligne de mire

De nombreuses réactions, provenant majoritairement des professionnels de la conservation et de la médiation, soulignent le caractère exceptionnel du déploiement d'une offre numérique, et suggèrent une volonté claire de ne pas la laisser remplacer d'autres formes de médiation classiques en dehors des périodes de fermeture. Ces professionnels ont d'abord insisté sur le fait que, même s'ils ont activement contribué à produire une offre de médiation numérique pendant le confinement, le retour des publics est toujours resté et reste leur première priorité.

Les professionnels de la conservation, d'un côté, ont travaillé à la préparation des expositions à venir. Une conservatrice a mis à profit le temps libéré par le travail à domicile et loin de toute sollicitation pour terminer le catalogue de l'exposition que le musée s'apprêtait à inaugurer. Une autre a profité du premier et du deuxième confinement de novembre-décembre 2020 pour travailler sur deux expositions prévues pour la fin 2021.

« J'étais vraiment concentrée sur les projets qui continuaient, donc ces deux gros projets d'exposition dont on a déjà parlé pour 2021. Et malgré le confinement, il y a certaines actions

de préparation qui se sont arrêtées physiquement, mais intellectuellement rien ne s'est arrêté. Et, allez, tous les 15 jours j'étais en lien avec mes co-commissaire [...] pour travailler sur le fond de notre exposition. » (Conservatrice, petit établissement)

Ce même détachement vis-à-vis de l'activité de production d'offre numérique se retrouve chez les professionnels de la médiation, notamment dans les grands établissements où la division des tâches entre communication et médiation est plus effective. Dans un établissement à l'équipe de médiation conséquente, le confinement a certes été le moment d'une production d'action de médiation numérique, mais a surtout été marqué par la volonté de préparer la réouverture et d'inviter le public à venir découvrir une exposition sur le point d'ouvrir.

« C'est vrai que pendant tout le premier mois de confinement on est resté uniquement sur des contenus liés à [la collection permanente], et vers le mois de mai, on sentait qu'on allait bientôt réouvrir donc qu'on allait pouvoir enfin ouvrir notre exposition [...]. Donc on a orienté les publications [numériques] vers [cette exposition], aussi pour préparer le public du coup à l'ouverture de cette exposition. » (Responsable du service médiation, établissement moyen)

Plus généralement, les professionnels des services des publics ont été très préoccupés et occupés par l'organisation du retour des publics en lien avec les consignes sanitaires concernant les jauges, les gestes barrières et le balisage des parcours de visite.

« Moi ce qui m'a pris beaucoup, beaucoup de temps c'est tout ce qui est "fiches Covid", analyses, synthèses, plan de reprise, ça, ça m'a pris pas mal de temps. Après, il a fallu que je fasse de la recherche sur ce que je pouvais mettre en place dans l'établissement. C'est-à-dire qu'on ne balise pas un cheminement dans un musée comme on le balise dans un supermarché, donc il a fallu trouver les bons produits, les flèches au sol qui ne laissent pas de la colle dégoûtante sur les... voilà. Bon, on est dans un musée quoi, donc ça, ça m'a pris pas mal de temps. » (Responsable du service médiation, établissement moyen)

La présence du public est cruciale pour les professionnels de la médiation. Garantir son retour dans de bonnes conditions revêt une importance d'autant plus grande que c'est en faisant venir les visiteurs dans l'établissement qu'ils parviennent à les fidéliser et qu'ils accomplissent leur mission de service public. Beaucoup nous ont décrit la joie et l'émotion ressenties de voir qu'il y avait « la queue devant les portes » le matin de la réouverture et que « le public était au rendez-vous ».

Contribuer à l'offre numérique : une « expérience » circonscrite dans le temps

Outre l'importance accordée au retour du public, un deuxième indice de la volonté de certains professionnels de cantonner la production d'une offre numérique aux situations exceptionnelles que sont les confinements et les fermetures de musée se lit dans le basculement complet et immédiat de leur activité vers une production de médiations *in situ* sitôt sonnée la fin du premier confinement, puis à une reprise des activités numériques au début du mois de novembre quand les établissements ont fermé à nouveau. La logique de subsidiarité est définie par cette capacité à investir le champ du numérique à certains moments seulement, comme en alternance, pour

pallier la fermeture temporaire de l'établissement quand l'accueil des publics sur place n'est pas possible.

A la fin du premier confinement, les activités *in situ* ont pu reprendre d'autant qu'une grande partie de la programmation prévue pour la période du confinement n'a pas été annulée mais reportée aux mois suivants. Grâce à notre dispositif d'enquête, nous avons pu recueillir des récits à la fois sur le confinement du printemps 2020, la période estivale puis la rentrée en septembre qui a marqué pour la plupart des établissements une reprise de l'activité dite « normale », et sur la nouvelle interruption en novembre pendant les vacances de la Toussaint. Dans beaucoup d'établissements, la reprise de l'activité à la fin du premier confinement a entraîné une mise de côté des activités numérique, non seulement par volonté de se concentrer sur une médiation strictement *in situ*, mais aussi du fait du manque d'effectifs pour assurer toutes les activités de front.

« De toute façon, en vrai, je ne sais pas quand est-ce que j'aurais pu faire un tuto. Entre l'ancien confinement et celui-là, tellement c'est un peu sportif... Heu... Là, ça serait vraiment compliqué, faudrait vraiment des jours dédiés pour faire ce tuto. Et en même temps, vu qu'on a fait les ateliers aussi en direct, c'est vrai que c'est un peu différent, heu... Parce que l'air de rien, c'est bien de travailler en ligne, mais on a aussi nos publics sur place, donc... C'est vrai que là, on avait plutôt misé sur la conception d'ateliers en direct, donc là c'est vrai que j'étais pas mal investie [...] Y'a eu besoin d'être beaucoup au musée ces derniers temps donc les tutos en ligne, à moins de pouvoir les filmer au musée et encore. Et puis tout le matériel est chez moi, et c'est vrai qu'au musée c'est un peu compliqué. » (Chargée de communication, petit établissement)

La seconde fermeture à l'automne a été vécue comme « un retour de l'exceptionnel ». Les professionnels de la médiation pour lesquels le numérique n'est pas au cœur de leurs pratiques professionnelles laissent entendre qu'il s'est agi de renouer avec une situation et des gestes palliatifs déjà déployés pendant le premier confinement. Ainsi, certaines équipes ont repris et poursuivi les actions numériques qui avaient été mises en place au printemps puis interrompues par le retour des publics. Une responsable du service médiation déclare avoir simplement « réactivé » sur le site internet du musée la visite virtuelle produite pendant le premier confinement.

« Je l'ai réactivé. Je me suis dit que c'est quelque chose qui pouvait être conservé donc qui n'était plus en "home", mais qui était toujours accessible même si on était revenu à une situation plus normale. Et puis là, du coup, je l'ai remise en avant en disant que je promettais très vite de compléter avec les deux-trois salles qui manquaient, voilà. » (Responsable du service médiation, établissement moyen)

Dans les petits établissements, le fait de reprendre le fil de la programmation numérique a été une manière de lutter contre la démotivation et le découragement qui se sont abattus sur les équipes à l'annonce de ce second confinement. Dans la lignée de ce qui a été fait lors du premier confinement, les professionnels ont cherché à compenser leur frustration par un nouvel investissement des outils numériques déjà conçus et la création d'autres dispositifs.

Se préparer à ce que l'exceptionnel fasse désormais parti du paysage

Au moment où nous les avons rencontrés, c'est-à-dire au lendemain du début du deuxième confinement, nos enquêtés avaient pris conscience que ce qu'ils avaient vécu au printemps 2020 n'était pas si exceptionnel et qu'il fallait envisager la possibilité de nouvelles périodes de fermetures dans l'élaboration de leurs activités futures.

Pour certains, et notamment pour ceux ayant des responsabilités managériales, il s'est agi de mettre en place des méthodes de travail pour être prêts à basculer dans le travail à distance et la programmation numérique. Ils ont souvent réussi à mieux gérer les problématiques rencontrées lors d'un premier confinement, à savoir celle d'occuper les équipes, de pouvoir maintenir la communication et le lien au sein de l'équipe, et de rassurer les agents, souvent impréparés à ce bouleversement radical de leurs habitudes de travail.

« Sur ce deuxième reconfinement, on ne fait pas les mêmes erreurs [avec les médiateurs]. C'est-à-dire que je leur donne des missions précises avec des demandes de rendus de travail, et on se fait des visioconfs, des WhatsApp à plusieurs aux mêmes heures et au même jour que nos réunions de service hebdomadaires. Ainsi, j'ai bien vu que ça permettait d'entretenir un lien-travail et un lien-équipe beaucoup plus évident qu'en les appelant séparément au téléphone. Voilà, le fait de se voir c'est beaucoup plus important. » (Responsable de la médiation, établissement moyen)

Au cours de l'entre-deux confinement, de nombreux outils de télétravail ont été développés (télétravail à mi-temps, logiciel de visioconférence, aménagement de salles de réunions équipées pour les visio) pour alléger les contraintes de travail et être en mesure de faire face aux contraintes sanitaires.

« Il y a deux salles qui ont été aménagées. Une qui peut... qui ne peut accueillir que dix personnes, mais qui est bien équipée en visio... en visioconférence, complètement reliée à Teams. Donc ça, c'est assez pratique. On arrive, la réunion elle est déjà inscrite sur un écran, on fait "lancer". On a un grand écran dans la salle. Il y a des caméras, il y a des micros. Donc ça, ça marche vraiment très bien et en gros, maintenant, à chaque fois qu'on fait une réunion, il y a un lien Teams qui est balancé pour que les gens qui sont en télétravail puissent s'y connecter. Donc on est vraiment en mixte aujourd'hui, l'idée étant de soulager les bureaux, notamment les open space ou les bureaux où il y a plusieurs personnes pour que le port du masque ne soit pas obligatoire toute la journée, qu'ils arrivent à se relayer pour ne pas porter le masque toute la journée. » (Responsable de la communication, grand établissement)

Pour les professionnels de la médiation, se préparer à d'éventuelles nouvelles fermetures implique de diversifier les offres de médiation. Les moins avancés dans ce processus sont ceux qui ont été peu impliqués dans la production de dispositifs numériques lors du premier confinement.

« Pour être tout à fait honnête, pendant le confinement, on a réfléchi à la programmation un peu en mode : "bon bah 20-21 c'est bon quoi, tout va bien se passer", donc on a fait comme si de rien n'était... [...] Par contre, pour le court et moyen terme, là, il y a effectivement cet enjeu

de prise en compte des mesures sanitaires, et c'est là en fait, en échangeant au sein du service où on se disait : "bah il faut qu'on... enfin il faut qu'on regarde ce qui se fait ailleurs". »
(Responsable du service des publics, grand établissement)

Le deuxième confinement les oblige à s'interroger et à chercher des solutions, sans renoncer à prioriser ce qui reste selon eux leur mission première, à savoir permettre la rencontre directe entre le public et les œuvres. La logique de subsidiarité se lit néanmoins dans le fait qu'ils restent prudents et critiques par rapport à l'offre numérique. Leur capacité d'innovation et leurs efforts de diversification sont d'ailleurs mis au service du développement d'une nouvelle offre de médiation humaine et *in situ* qui soit à la fois compatible avec les contraintes sanitaires et corresponde aux besoins des publics. La mise en place des « points-paroles » dans un petit établissement illustre ce point.

« L'importance de la visite physique au musée, pour moi ça reste primordial. Parce que de plus en plus, on a des solutions numériques qui sont vraiment supers et qui ont tendance à remplacer la visite physique, mais bon, pour moi ça reste... voilà, ça c'est en moi, c'est sûr ça ne bouge pas. Évidemment le numérique on s'en rend compte bah dans ce genre de situation ça peut aider, mais ça ne remplacera pas la visite et la rencontre avec l'œuvre et aussi avec bah des médiateurs par exemple. Donc sur ça au moins, j'ai pas eu d'interrogation là-dessus. [...] On s'est rendu compte qu'il y avait pas mal de musées à la réouverture qui mettaient ce système en place de toutes petites visites en tout petit comité pour répondre aux envies de découverte des visiteurs. Ce qu'on fait nous en temps normal, par exemple pour la Nuit des Musées avec les "points-paroles". On s'est rendu compte que les visiteurs aimaient bien ne pas suivre une visite hyper longue, il y a toujours des visiteurs qui aiment ça, mais que de plus en plus il y en avait qui voulaient avoir quelques petites touches d'info pour après pouvoir découvrir librement et passer le temps qu'ils avaient envie de passer dans le musée. » (Responsable du service des publics, petit établissement)

L'opportunité : œuvrer à une intégration plus grande du numérique

D'autres acteurs, majoritairement issus de la communication mais pas seulement, ont vécu cette période de transformation contrainte comme une opportunité pour faire émerger ou accélérer certains projets. Cette réponse se retrouve surtout dans les établissements dans lesquels le recours au numérique pour faire de la médiation ne faisait pas partie des priorités voire qui étaient en tension sur ce sujet. Cette période a ainsi été l'occasion de prendre conscience de l'intérêt du numérique (même côté conservation : archiver, diversifier les supports d'exposition), de pousser un agenda vis-à-vis de la direction et des collègues (ex. création audio-guide, création compte Instagram, nouveau site internet), d'impulser des changements pérennes avec des lignes budgétaires dédiées à l'achat de matériel ou à l'embauche, et d'innover en matière de médiation.

Une prise de conscience de l'intérêt des ressources numériques

Les professionnels de la conservation semblent avoir pris conscience de l'importance qu'il y avait à réfléchir à intégrer des dispositifs de médiation numériques. Ainsi, la conservatrice d'un

petit musée a longuement parlé de son souci d'anticiper de nouveaux confinements ou fermeture alors qu'elle était en train de préparer deux expositions devant ouvrir en fin d'année 2021. En effet, depuis le choc du premier confinement, l'importance d'assurer un déplacement de l'exposition au format numérique se fait ressentir, et commence à être envisagée.

« Depuis une semaine, je me dis vraiment qu'il faut qu'on prenne en amont cette question du numérique [...] Parce que là on est sur le contenu matériel en termes de scénographie, de déroulé dans l'espace, qui est le but d'une exposition bien réelle. Est-ce qu'on peut transformer quand même ce projet, avoir un peu de virtuel ? [...] [Avec mes co-commissaires], peut-être qu'on peut travailler plus finement, retravailler certaines questions, avoir des bonus ou voilà. Réfléchir plus globalement, en se disant qu'on va créer un maximum de contenu, des choses un peu plus animées en fait, plutôt que simplement mettre sur notre site internet un PDF avec que du texte et une image à côté. » (Conservatrice, petit établissement)

Nous restons certes en partie dans l'idée de pouvoir compenser des fermetures liées à de futures crises sanitaires. Néanmoins, cette conservatrice évoque plus généralement les bienfaits à tirer de la diversification des supports pour multiplier les portes d'entrée vers les expositions mises en place. De surcroît, beaucoup de professionnels découvrent à l'occasion du premier confinement que le numérique en général, et la vidéo en particulier, sont des formidables moyens d'archiver l'activité du musée et de garder une trace non seulement des performances éphémères déployées dans l'établissement, mais aussi de la scénographie des expositions installées.

L'autre tendance que nous avons repérée parmi notre panel de professionnels de la conservation est un intérêt accru pour les questions de communication externe. Nos enquêtés sont certes parmi les plus investis de leurs équipes dans le champ du numérique, du fait même de notre méthode d'échantillonnage. Néanmoins, cet intérêt est apparu dans les entretiens. Un conservateur manifeste son souhait de voir davantage d'investissement de la communication par ses collègues, dans un souci de pouvoir contrôler le discours produit et éviter les imprécisions scientifiques. Il est le seul de nos enquêtés à évoquer les musées anglais comme modèle à suivre pour intégrer plus fortement les services de communication et de conservation.

« Je sais que le British Museum, par exemple, ont des bonnes vidéos. Ça, c'est une chose très... enfin je sais pas s'ils le font toujours, mais j'étais tombé sur deux ou trois vidéos où il y avait des conservateurs qui présentaient... voilà, des œuvres du musée. C'était un peu des petites conférences sur... voilà, qu'ils font rentrer un petit peu dans les coulisses du musée, je trouvais ça vraiment pas mal. Voilà, j'ai vu donc les... surtout les musées anglais, ouais, qui faisaient des vidéos, je trouvais que c'était bien. » (Conservateur, grand établissement)

Les conservateurs interrogés ont donc clairement connu une montée en intérêt, si ce n'est en compétence, vis-à-vis du numérique et de la communication externe de leur établissement. La logique d'opportunité qui les caractérise ici de l'ordre du souhait et du projet, elle ne s'est pas concrétisée à la faveur du premier confinement.

Avancer un agenda vis-à-vis de la direction et des collègues

Pour d'autres professionnels, notamment ceux de la communication, les contraintes exceptionnelles qui ont pesé sur les établissements ont été l'occasion d'avancer un agenda vis-à-vis de la direction ou des collègues concernant la promotion des outils numériques. Plusieurs actions en germe depuis plusieurs années dans différents établissements ont bénéficié d'une mise en place accélérée à l'occasion du confinement et à la faveur des mesures de restriction sanitaires. Premièrement, il s'agit d'outils destinés à la médiation, in situ ou à distance, autour des collections des établissements. Le service au développement d'outils de médiation numérique d'un grand établissement a ainsi travaillé sur la mise en place d'une application pour téléphone mobile, la responsable parlant de la nécessité « d'accélérer d'un seul coup » pour répondre aux nouveaux besoins des équipes et du public. Dans un autre établissement, beaucoup plus petit et aux outils numériques autrement moins développés, c'est le compte Instagram, en gestation depuis longtemps, qui a pu être créé et alimenté par la chargée de communication qui travaille en prestation.

« J'ai relancé la page Facebook qui existait déjà, et Twitter qui existait déjà depuis 2010. Et puis ensuite, j'ai lancé le compte Pinterest et puis là, pendant le confinement, c'est le compte Instagram qui a été lancé, voilà. [...] En fait la page Instagram, j'en parlais depuis deux ans. Mais en tant qu'indépendante en fait, j'ai un devis avec un nombre d'heures et du coup, je ne pouvais pas tout faire. Et là, je me suis dit "quand même, en 2020, on n'est pas sur Instagram (Rires), et voilà, ça commence à être vraiment un manque." » (Chargée de communication, petit établissement)

Dans un de nos petits établissements, le manque d'intérêt de la direction a longtemps empêché le développement d'outils numériques y compris pour le télétravail, à tel point que des visio-conférences n'ont été mises en place que pour le deuxième confinement. Cette période a malgré tout été un accélérateur pour les professionnels de la médiation et de la communication désireux de développer certains outils et contenus numériques.

La nécessité de mettre en place une offre de médiation numérique pendant le confinement a notamment fait prendre conscience du manque de ressources et de moyens dont disposait le musée pour faire de la vidéo. L'équipe a pu obtenir du matériel en arguant que ce serait utile pour archiver les événements, en plus d'être un bon palliatif à d'éventuels fermetures. La responsable de la médiation rappelle aussi qu'étant donné qu'il s'agit d'un petit musée, chaque fermeture peut lui être fatale, ce qui constitue un argument de poids en faveur du développement de la vidéo. Pour faire avancer cette véritable « cause », la chargée de communication n'hésite pas à parler de « plan à bataille » établi afin de ne pas laisser retomber une dynamique d'achat de matériel déjà mise à mal par les deux confinements.

Dans un grand établissement, la responsable de la communication a également plaidé pour le développement des vidéos sur les collections en arguant que c'était non seulement un outil de communication externe mais aussi un bon moyen d'enrôler les professionnels de la conservation et de la médiation dans le travail de communication. Comme dans le musée

précédemment, le confinement a été utilisé comme une opportunité pour avancer un agenda au sein de l'établissement.

Humaniser les médiations numériques ?

Finale­ment, dans certains établissements déjà investis dans les outils de médiation numériques *in situ*, le confinement a été l'occasion d'expé­ri­menter et d'innover. Un résultat intéressant est que les professionnels de la médiation ont cherché à adapter leurs stratégies à cette nouvelle donne sanitaire en « humanisant » au maximum les dispositifs de médiations numériques à distance pour les rapprocher de leur cœur de métier. Ce phénomène est particulière­ment illustré par un établissement présentant la particularité d'avoir édifié son projet culturel autour de la médiation. Le responsable du service des publics pose comme objectif de parvenir à maintenir au maximum le caractère humain du rapport qu'a l'équipe de médiation avec les publics.

« Pour nous ce qui était vraiment important c'était continuer à humaniser la relation du musée avec le public, parce que... bien sûr les visites virtuelles, les podcasts, les choses comme ça, tout le monde l'a fait et on avait des choses aussi en stock à valoriser, mais... nous, vous l'aurez compris par la description que j'ai pu faire du service, on joue énormément sur l'aspect humain et sur l'incarnation du musée. [...] Forts de l'expérience du premier confinement, on a décidé de généraliser et d'ouvrir les visites à distance avec les tablettes, tous les jours, à tout public. Donc ça c'est un peu notre nouveauté, c'est une des nouveautés qu'on a mises en place au deuxième confinement et on a l'heureuse... enfin l'heureuse surprise d'avoir le public qui est vraiment au rendez-vous. » (Responsable de la médiation, établissement moyen)

Au-delà des visites à distance, qui présentent la limite de toucher majoritairement des publics habitués aux musées et au numérique, le chef du service médiation du musée liste plusieurs initiatives conciliant restrictions sanitaires et impératif de médiation et de démocratisation culturelle, en adaptant les formats de médiation proposés aux différents types de publics, selon leur proximité géographique, leur usage du numérique, mais aussi leur réaction par rapport au contact physique et aux risques sanitaires qu'il implique.

La période fut globalement propice à une transformation de la perception du numérique par des professionnels qui y étaient peu habitués. Bien que sa qualification en tant que support de médiation à part entière (vs. simple outil palliatif ou secondaire) soit sujette à débat, force est de constater que son usage a connu une certaine généralisation qui a dépassé le stricte cadre du confinement. C'est toutefois un objet encore récent dans le fonctionnement des musées, dont la mise en place correcte et « à la hauteur » de l'image que prêtent les équipes à leur établissement, doit s'accompagner de ressources conséquentes, d'ordre tant financier, que techniques et humaines.

Conclusion et perspectives

Malgré la sidération et l'impression de rupture irréversible qu'il a provoqué chez les professionnels des établissements nationaux, le confinement de mars 2020 a le plus souvent été un moment d'intense activité conduisant à la production d'une offre de médiation numérique inédite. Visites virtuelles, vidéos postées sur les réseaux sociaux, quizz, podcasts, rediffusion de conférences et de concert, guides d'activités à réaliser en famille... Cette production est une œuvre collective associant les professionnels de la conservation, de la médiation et de la communication. Si beaucoup de conservateurs ont profité de la période pour se concentrer sur leurs activités de recherche et leurs projets d'exposition, certains ont aussi contribué à la production de contenus pour les sites internet et les réseaux sociaux, souvent pour la première fois. Les professionnels de la médiation, d'ordinaire peu enclins à favoriser les outils numériques par crainte de voir disparaître les formes de médiation humaine, ont su développer des actions consistant généralement à transposer certaines activités de médiations classique (conférence, visite contée, ateliers) au format numérique. Les professionnels de la communication ont non seulement relayé mais aussi créé des contenus en nombre, légitimant ainsi leur présence dans ces établissements à la faveur d'une période où ils sont devenus les uniques canaux à travers lesquels construire la relation avec les publics et l'image de l'établissement.

Cette période a néanmoins cristallisé des tensions, mettant en évidence le retard structurel de certains établissements sur le plan numérique : la digitalisation incomplète des collections, la faible présence sur les réseaux sociaux, les sites internet obsolètes, le manque de compétences et de moyens humains alloués à la production de contenus numériques et à la gestion des réseaux sociaux, sont apparus comme autant d'obstacles à la production d'activités de médiation en période de fermeture contrainte. Une partie des professionnels semble souhaiter limiter cette production aux périodes de confinement, selon une logique de subsidiarité donnant la priorité à l'accueil physique des publics. Dans d'autres établissements, au contraire, les équipes de communications et d'autres acteurs soucieux de développer les outils numériques ont suivi une logique d'opportunité en profitant de la période pour faire valoir leurs arguments et faire avancer leurs projets en interne (création d'audio guide, de dispositif de visite à distance, de nouveaux sites internet ou publications sur les réseaux sociaux). Qu'importe l'état de retard ou d'avancement du musée sur ces questions, l'enquête montre enfin que la production d'offres de médiation numérique est très mobilisatrice en ressources humaines et matérielles, et se concentre sur une petite partie des équipes. La perpétuation sur le long-terme d'un effort aussi important nécessite donc de repenser certains aspects du fonctionnement muséal.

Comment soutenir la production de médiations numériques ?

La motivation des équipes : le confinement du printemps 2020 a donné lieu à une mobilisation exceptionnelle ; le second confinement (octobre 2020-mai 2021) semble avoir été vécu comme un long tunnel et les équipes ont connu un découragement qui s'est traduit par une baisse de

production ; il serait utile de faire des bilans en équipe et de travailler à des scénarios ou plans de travail pour l'avenir.

Les moyens alloués aux médiations numériques : compte tenu des débats autour des médiations numériques, une condition pour renforcer la production et enrôler plus largement et durablement les équipes serait d'allouer des moyens spécifiques au numérique à distance, sans puiser dans les ressources dédiées aux activités de médiations humaines ou numériques in situ.

La formation initiale et continue : la production de médiations numériques requiert des compétences non seulement techniques (gestion des réseaux sociaux, maintenance des sites internet, production vidéos, *etc.*) mais aussi relationnelles (comment conduire un projet y compris avec des prestataires, comment collaborer notamment entre groupes professionnels).

Annexe. Les 35 établissements patrimoniaux nationaux

Paris

Établissement public du Musée du Louvre, Musée du Louvre
Établissement public du Musée du Louvre, Musée Eugène Delacroix
Guimet, Musée national des arts asiatiques
Guimet, Musée national des arts asiatiques, Galeries du Panthéon bouddhique
Guimet, Musée national des arts asiatiques, Musée d'Ennery (fermé)
Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie, Musée d'Orsay
Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie, Musée de l'Orangerie
Établissement public du Musée d'Orsay et du Musée de l'Orangerie, Musée Hébert (fermé)
Musée Rodin (+ Annexe Meudon)
Musée national du Moyen Age - Thermes et hôtel de Cluny
Établissement public du Musée Quai Branly - Jacques Chirac
Établissement public du Musée national Jean-Jacques Henner et du Musée national Gustave Moreau, Musée Gustave Moreau
Établissement public du Musée national Jean-Jacques Henner et du Musée national Gustave Moreau, Musée Jean-Jacques Henner
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, Musée national d'Art Moderne
Établissement public Palais de la Porte Dorée – Aquarium de la Porte Dorée – Musée national de l'Histoire de l'Immigration
Cité de l'architecture et du patrimoine C.A.P.A. – Musée des Monuments Français
Réunion des Musées nationaux Grand-Palais RMN-GP
Philharmonie de Paris, Musée de la Musique
Centre des monuments nationaux CMN
Musée des Plans reliefs
Institut national de recherche archéologique préventive INRAP
Médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine MAP
Musée Picasso Paris
Archives nationales Paris et Pierrefitte

Ile-de-France

Établissement public du Château de Fontainebleau
Musée de Port-Royal des champs
Musée d'Archéologie nationale et domaine de Saint Germain-en-Laye □
Établissement public du Château, du Musée et du Domaine de Versailles
Établissement public Cité de la céramique – Sèvres et Limoges, Sèvres - Manufacture et Musée nationaux
Musée des Châteaux de Malmaison et de Bois-Préau
Musée de la Renaissance, château d'Ecouen (Ecouen)

Régions

Archives nationales du monde du travail (Roubaix)
Archives nationales d'outre-mer (Aix-en-Provence)
Musée de la Préhistoire (Les Eyzies)
Musée national et domaine du château de Pau

Musée Magnin (Dijon)
Domaine national de Chambord, château de Chambord
Maison Bonaparte (Ajaccio)
Établissement public Cité de la céramique - Sèvres et Limoges, Musée national Adrien
Dubouché (Limoges)
Musée national Clemenceau-de Lattre (Mouilleron-En-Pareds)
Musée franco-américain du château de Blérancourt
Musée et domaine nationaux du Palais impérial de Compiègne
Musées nationaux du XXe siècle des Alpes-Maritimes, Musée national Fernand Léger (Biot)
Musées nationaux du XXe siècle des Alpes-Maritimes, Musée national Marc Chagall (Nice)
Musées nationaux du XXe siècle des Alpes-Maritimes, Musée Picasso (Vallauris)
Établissement public du Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, Mucem
(Marseille)
Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, Centre Pompidou-Metz
Établissement public du Musée du Louvre, Musée du Louvre-Lens