



Première rencontre : « Réinvestir l'espace du musée »

Synthèse des échanges ayant rassemblé environ 200 personnes au sein de 20 ateliers en ligne

19 Mai 2020 – 14h

MUSEOCOVID est un cycle de rencontres en ligne pour interroger l'impact de la crise sanitaire sur le monde muséal. Il souhaite répondre au besoin de réinstaurer des lieux d'échanges et de partage des questionnements pour envisager ensemble le monde d'après.

Ceci est la synthèse des échanges qui se sont faits en ligne lors de la première rencontre, le 19 mai 2020, au sein de vingt ateliers, par l'intermédiaire de deux outils : un salon de visioconférence pour les échanges oraux, ainsi qu'un brainstorme en ligne dans lequel les participants pouvaient déposer idées et réflexions.

Vingt comptes-rendus ont d'abord été réalisés - un pour chaque groupe – sur la base des notes prises par des scribes ainsi que des réflexions émises par les participants par l'intermédiaire de « post-it ». Ceci est la synthèse de vingt « sous-synthèses » donc. Elle a été réalisée de manière collaborative par de nombreux contributeurs et contributrices.

La question de **réinvestir l'espace du musée** s'est présentée comme une première thématique générale à explorer autour de plusieurs axes d'orientation des discussions :

- **Territoires et écosystèmes : « Quels sont les lieux du musée ? »**
- **Professions et pratiques : « De quelles manières travaillons-nous pour le musée actuellement ? »**
- **Inclusion et stratégies : « Comment s'investir dans le musée demain ? »**

Il s'agissait d'appréhender les multiples activités et missions des musées en situation de crise sanitaire (les risques pour les collections, les expositions annulées, reportées ou modifiées, l'adaptation des offres de médiation respectant les mesures d'hygiène et de sécurité. À partir de nos expériences pratiques et analyses, nous avons interrogé ensemble les contraintes apparues au cours des derniers mois, mais aussi les solutions permettant la réouverture progressive des musées.

Les participants et participantes ont été invités, en guise d'introduction à réagir aux vidéos visionnées avant la rencontre (disponibles [ICI](#)), à s'exprimer à propos de la situation du monde des musées face au contexte sanitaire actuel. Les comptes-rendus des échanges qui se sont fait durant cette introduction ne sont pas reportés ici. Vous trouverez ci-dessous un synthèse des échanges qui se sont faits autour de chacun des trois axes proposés. Certains éléments se retrouvent d'un axe à l'autre, notamment la question du numérique, transversale. Nous les avons conservés dans chaque axe, quitte à ce qu'il y ait certaines répétitions, qui sont révélatrices des préoccupations et échanges.

Territoires et écosystèmes : quels sont les lieux du musée ?

Les musées ont été fermés en tant que lieux physiques, depuis deux mois au moment de l'atelier. Pour autant, les productions culturelles numériques se sont multipliées et n'ont jamais été aussi nombreuses (ressources, portail en ligne, visites virtuelles, médias sociaux...). Le musée s'est déplacé, pour certains, du physique au numérique. Les participants sont invités à s'interroger et échanger au sujet des « lieux des musées ».

Éléments qui se sont dégagés des échanges

Vers un musée plus numérique et virtuel ?

Les musées ont été très présents sur internet, ce qui a fait vivre les musées malgré la situation et permis de garder le contact avec les publics, parfois d'en rencontrer de nouveaux. On a assisté à une certaine désacralisation du musée, avec un côté plus ludique et personnel dans l'adresse au public. La fermeture des musées et le confinement ont permis de faire disparaître une certaine « frilosité » quant à la diffusion en ligne des œuvres et des contenus.

Challenges, défis, visites virtuelles, ateliers pédagogiques et créatifs virtuels, tutoriels, DIY, conférences, concours artistiques participatifs, expositions en ligne avec vernissage virtuel... les productions numériques ont été nombreuses et variées. La présentation du « off » semble notamment être très appréciée. L'outil numérique est particulièrement intéressant pour valoriser le patrimoine immatériel.

Des projets se sont réinventés (projet photographique, atelier virtuel collaboratif...). Les actions menées avec les scolaires dans le cadre de l'EAC (éducation artistique et culturelle) ont parfois pu se poursuivre voire aboutir numériquement.

C'est un nouveau territoire à explorer. On note une bonne participation des publics, avec des croissances de fréquentation numérique observée, et des échanges. Les publics demandent la poursuite de ces contenus après le confinement. Le passage au numérique peut paraître inévitable.

Les usages numériques demandent des adaptations et posent certaines difficultés

Les contenus numériques ne sont pas toujours convaincants, privilégient parfois la quantité à la qualité, au risque de la saturation.

Il existe des disparités (moyens financiers, humains et techniques) entre petites et grandes structures, entre agents, entre collectivités. Le numérique apporte parfois des difficultés aux équipes, qui ont dû s'adapter pour créer des contenus, ce qui est chronophage. Des coûts et des moyens supplémentaires ont souvent été mobilisés pour un bilan mal connu.

Cela nécessite de nouvelles formes de travail, pas toujours acceptées par les professionnels, comme c'est par exemple le cas des médiations filmées en ligne. La question de la formation à la production de contenus numériques est soulignée.

Les moyens numériques des musées sont de plus parfois limités, avec des difficultés d'hébergement, d'autonomie sur la gestion de la communication numérique, en lien avec les collectivités. Les petits musées peinent à s'imposer, ce qui peut être résolu par un travail en réseaux.

L'hébergement de ces contenus pose également des questions écologiques.

Le numérique ne saurait remplacer la présence humaine. Le musée « virtuel » ne saurait se substituer au musée « physique ».

Le musée est un lieu qui rassemble des individus et sollicite les sens, qui répond à un besoin d'interaction physique et sociale. Il semble vain d'essayer de recréer cette expérience physique et sociale virtuellement.

Avec le numérique, certains participants évoquent la crainte d'une perte de sens pour le musée qui est un lieu de diffusion et de connaissance du patrimoine. Les visiteurs viennent se confronter aux œuvres mais comment peut-on rendre cela possible en virtuel ?

Certains publics éloignés du numérique ont de plus été coupés des musées : les seniors ou les scolaires par exemple. L'outil numérique est de plus totalement inadapté à la poursuite des projets de médiation engagés avec des publics empêchés (gériatrie, prison, etc.). La réorientation de la médiation vers une communication numérique peut être finalement très excluante pour toute une partie de la population.

Réouverture : risque de perdre la chaleur du musée et propositions de moyens de médiation autres.

Les mesures de protection peuvent être un frein à l'appréciation de la visite et des œuvres, à la chaleur du musée, à son interactivité, notamment pour certains publics en situation de handicap. Le risque est donc de faire disparaître le plaisir de la visite. Les participants évoquent la peur d'un « retour en arrière », avec des visites à sens unique, sanitaires sécurisées, alors que la tendance avant confinement tendait vers la personnalisation, l'immersion et le sensoriel.

Il s'agit d'adapter les programmations et les jauges au mieux pour parer à cela. Il semble y avoir une envie de retourner vers les musées, mais en extérieur si possible.

Des procédés de médiation autres que le numérique sont proposés : le *windowmuseum*, procédé pour lequel les œuvres sont visibles depuis la rue ; le hors-les-murs ; l'art dans la ville, les sentiers et parcours urbains, la radio, le téléphone, la télévision, les concours (dessins, photos), les expositions temporaires participatives...

Renforcer le lien au territoire

Il semble important de renforcer les liens des musées et institutions avec leurs territoires, notamment pour les musées de société. Le confinement nous a relocalisé physiquement, malgré un rapport au numérique accru. Les musées doivent incarner ce rapport physique, même sans présentiel actuellement. Il s'agit pour le musée d'être un lieu ressource et donc de produire des connaissances créées par le personnel, les publics, les intervenants.

Le modèle économique des musées remis en question

Un certain modèle économique est remis en question par cet épisode : quelle pérennité pour les structures et certains emplois, notamment de médiation ? Le numérique remet particulièrement en question le modèle économique des musées. Il s'agit de chercher sur le long terme à structurer cette communication en lien avec le PSC des musées notamment. Il serait intéressant de tirer parti de cette expérience en étudiant les relations possibles entre contenus en ligne à distance et visite physique pour que ces deux expériences deviennent complémentaires. Comment transformer l'internaute en visiteur de musée ? Plus largement, les musées risquent de plus de faire face à une crise économique importante.

Professions et pratiques : de quelle manière travaillons-nous pour le musée actuellement ?

Les musées rouvrent leurs portes, d'abord à leurs équipes, puis à leurs publics. La crise sanitaire que nous vivons vient bouleverser nos méthodes de travail et nos organisations, que ce soit en tant qu'individu ou en tant qu'institution. Les participants sont invités à s'interroger et échanger au sujet de la manière dont nous travaillons actuellement pour le musée.

Éléments qui se sont dégagés des échanges :

La période de confinement a dévoilé de nécessaires et réels ajustements pour se réinvestir ou réinventer ses pratiques. Comment a-t-elle été vécue pour les intervenants des ateliers ? Entre sentiments divers et changeants, relations de travail à distance malaisées ou motivantes, chacun a tenté de trouver sa position, non sans questionnements. Au final, plus que les budgets des établissements, c'est la fonction et l'emploi qui sont interrogées par les participants et qui nourrissent les inquiétudes.

États d'esprits et positions flottantes

La période n'a pas été simple à vivre. Un sentiment partagé, de faire, défaire et refaire continuellement a gagné certains acteurs. Sentiment de frustration aussi face aux annulations et d'incertitude par rapport à l'avenir à court, moyen et long terme. Ce fut aussi un changement de missions pour certains collègues. Entre autres pour les agents concernés, ce fut de passer de la pratique de terrain à plus de conception sur le terrain du numérique.

D'autre part, il faut d'ores et déjà composer avec des demandes politiques fortes : demandes d'actions pour des publics spécifiques en parallèle d'actions hors les murs. Ce qui fait craindre une surcharge de travail en plus à la reprise.

L'entre-deux dans lequel nous sommes souligne le besoin de prendre ses marques et ses repères en s'appropriant les nouvelles règles sanitaires. Mais les questions s'agitent dans la pratique du musée avec distanciation sociale : comment fera-t-on respecter les mesures sanitaires en pratique ? Les visiteurs seront-ils (ou non) au rendez-vous ? Faut-il maintenir ou non les actions programmées ? En proposer de nouvelles ?

Travailler à distance : un camaïeu pour les professionnels des musées

Suivant les établissements, les avantages du télétravail pour les uns deviennent handicaps pour les autres. Une question d'équilibre pas toujours évident à trouver. Entre surcharge ou sous-charge de travail pur certains. Mais avant tout, le télétravail a été inévitable, non consenti parfois, et sera maintenu dans plusieurs établissements jusqu'à nouvel ordre. Il a entraîné de nouvelles pratiques pas toujours évidentes à prendre en compte. Mais il a clairement ouvert de nouvelles voies pour de nouvelles coopérations.

La fermeture des musées a exclu d'office certaines fonctions (accueil des publics ou gestion des collections), annulé certaines missions. La perte du contact avec les collections, les publics, les collègues ou les prestataires a pu générer, chez certains agents et professionnels des musées, un sentiment de perte de sens de sa fonction. Les questionnements (voire des angoisses) ont été nombreux et ce au sein des différents métiers. Les procédures d'accès et de travail ont créé des effets de lenteur ou rendu les collaborations inopérantes.

Mais ce travail à distance, pour cause de sous-équipement ou de manque de réseaux, d'accès serveurs etc. a dans certain cas tout simplement rendu le travail individuel et en équipe impossible.

Garder le lien entre collègues par mail, téléphone ou messageries diverses y compris personnelles, a été d'autant plus important pour conserver sens, motivation et confiance au sein des équipes.

Le télétravail a conduit les équipes à collaborer d'une nouvelle manière, parfois plus efficace et plus en lien entre les membres de l'équipe, et dans une périodicité respectée. Les dossiers de fonds ont pu être abordés pour certains (projet scientifique et culturel par exemple, conception de nouveaux outils de médiation) du fait du nombre moindre de sollicitations externes. Plus de temps à consacrer aussi pour missions parfois laissées de côté par manque de temps : recherche documentaire et documentation des collections, archivage, formation, web-séminaire, réseautage...

Un retour d'expérience : le service informatique du département du Var a mis en place des webinaires et moocs pour former les agents au numériques (problème si l'on ne dispose pas du matériel nécessaire). Un travail de coaching a également été fait par téléphone et afin de rendre cet apprentissage plus ludique. Des goûters virtuels ont été mis en place : cette activité conviviale a balayé l'impression de quelque chose de subi et l'a transformée en motivation à s'initier aux outils numériques.

Un autre aspect apprécié du travail à distance a été de réduire et supprimer de fait déplacements et rendez-vous superflus.

Certains réfléchissent donc à une pérennisation du télétravail à l'avenir selon les services et les agents (quelques jours en situation normale et éventuellement faire face à un second confinement). Cela passe aussi pour certains établissements par le remplacement des ordinateurs fixes par des portables.

La perception de fragilités des conditions d'emploi et de travail

La situation pose des difficultés liées à l'emploi. L'absence de sécurité de l'emploi dans les musées pourrait avoir des conséquences à long terme sur l'embauche. Cet épisode pourrait modifier les profils recherchés par les employeurs, avec une valorisation de compétences telles que la programmation, le design virtuel etc. Beaucoup de polyvalence est par ailleurs demandée dans les petits musées ruraux. Et comment prendre en compte les difficultés des entreprises prestataires extérieurs ?

Les professionnels n'ignorent donc pas les problématiques du confinement sur les équipes et les prestataires. Les situations professionnelles très diverses et inégales selon son statut (médiateur, guides conférenciers, stagiaire, apprenti, contractuel, vacataire ou titulaire/CDI) obligent à considérer diverses craintes, entre autres sur le devenir de certaines professions libérales liées aux musées.

Les emplois "précaires" sont donc fragilisés, notamment les saisonniers, les guides vacataires et les métiers de la médiation. Certains musées ont été obligés par leur collectivité d'annuler toutes les réservations de groupes scolaires. La jauge des visites guidées a dû être abaissée à 9 personnes dans

certaines collectivités, ce qui empêche les groupes scolaires notamment. Les besoins en médiation diminuent donc. Des collectivités peuvent par ailleurs chercher à diminuer les coûts.

Des pistes de réflexion sont apportés avec l'exemple de l'association GRENAT qui fédère les guides conférenciers de la région Auvergne-Rhône-Alpes et qui s'est lancé dans une campagne avec d'autres associations sur les RS avec le #2020JeVisiteLaFrance.

Inclusions et stratégies : comment s'investir dans le musée demain ?

Quand être ensemble ne nous met pas en danger, les musées ont le pouvoir de créer et favoriser le vivre ensemble et le dialogue, d'être attentifs aux habitants, de proposer des expériences vivantes, de chercher la qualité de la relation culturelle. Les participants sont invités à s'interroger et échanger au sujet de la manière de s'investir dans le musée à l'avenir.

Éléments qui se sont dégagés des échanges :

De nombreuses interrogations et échanges à propos de la réouverture des musées

Comment rouvrir sereinement ? Quelles bonnes pratiques et règles de sécurité ? Quelles jauges pour les espaces réduits ? Comment accueillir le public ? Faut-il retirer certains dispositifs (livres d'or, supports tactiles...) au risque de vider le musée ?

Pour beaucoup, la crise sanitaire est l'occasion de repenser et d'adapter les dispositifs de médiation et les espaces du musée : Une médiation nouvelle est-elle à imaginer ?

Questionnement sur les relations avec les publics et le fait que ces derniers puissent prendre part à la vie des musées : co-construction de l'offre culturelle, transformer la relation offre/demande, augmenter les actions hors les murs ou encore mettre en avant les sciences participatives. Faut-il pour autant « tout » repenser ?

Réfléchir sur les moyens de développer de nouveaux partenariats notamment avec la sphère socio-culturelle ou sociale, ou les "jeunes" et scolaire ?

La question de la réorganisation d'événements et de la convivialité au sein des musées se pose notamment. La difficulté est de continuer à accueillir avec des règles strictes de sécurité tout en faisant en sorte que le public et le personnel se sentent bien malgré tout. Il s'agirait d'éviter le « flicage ». Quand se côtoyer est synonyme de peur, il semble important de conserver de la bienveillance. Faut-il rendre la réservation obligatoire ? Cela implique des systèmes de billetterie dont toutes les structures ne sont pas dotées.

La limitation des jauges semble permettre de proposer au public des conditions plus confortables de visite, des visites « privilège » pour un petit nombre de visiteurs. Il est souligné que les musées doivent renforcer leur ancrage territorial, se centrer sur un public local, avec des « petits formats », de dix personnes au maximum, sans manipulations, avec des groupes familiaux, des « tribus ».

Enfin, La gratuité est également un élément qui pourrait participer du retour du public dans les musées. Il est souligné que c'est peut-être le moment de se renouveler, de transmettre et se raconter autrement

Demain, un musée plus « numérique » qu'auparavant ?

L'importance de la mutualisation et du travail en réseaux : la mise en ligne de ressources est soulevée. Il s'agit pour les petits musées d'avoir des moyens grâce aux réseaux, de limiter les initiatives identiques parfois, de créer des banques de données collectives avec des partages de ressources. On ressent une réelle volonté de continuer à échanger entre professionnels des musées au lieu de travailler indépendamment. Travailler, et à réfléchir ensemble (partage de bonnes pratiques, retours d'expériences...), après la période de crise et poursuivre le système des rencontres professionnelles en ligne

Une montée en puissance des réseaux sociaux : Comment, dans un contexte de réouverture au public, assurer la transition avec une période de production intense de nouveaux contenus et l'éventuelle pérennisation de leur mise à disposition ? Comment on va faire en sorte d'avoir toujours des interactions dans les musées après cette période numérique avec une évolution des pratiques ? Néanmoins, il est complexe d'évaluer les retours sur les réseaux sociaux. Les outils statistiques de Facebook permettent d'avoir une idée mais il y a des doutes sur les retombées. Par ailleurs, s'engager sur les actions numériques pose la question d'avoir deux fronts à gérer avec les mêmes moyens, ce qui semble compliqué.

De plus, au niveau de la communication numérique, les situations varient entre institutions. Certains ont la main sur les comptes Facebook ou Instagram mais pas sur le site internet (géré par la tutelle). Les participants font remarquer que Community manager (nécessité de bien connaître les réseaux) est un métier à part entière et que ce dernier se trouve affirmé suite au confinement. Les retours d'expérience montrent que certaines institutions ont fait le choix d'engager un spécialiste des réseaux sociaux au détriment d'autres postes. Le bilan de ce choix est jugé positif car l'institution a une très bonne présence virtuelle et que la personne gère aussi le multimédia in situ. Pour autant, cela reste quelque chose de cher.

Enfin, certains écueils du numérique sont soulignés : un manque d'innovations dans les ressources proposées, ainsi qu'une redondance, voire une saturation des propositions. Le numérique doit accompagner ce qui est fait par les musées, pas le remplacer, trouver un équilibre entre contact humain et présence en ligne, ainsi qu'une certaine continuité, un maintien du lien.

Le rôle et l'avenir des musées à plus long terme est envisagé

De tous les lieux culturels, le musée serait peut-être le plus compatible avec le coronavirus. Le musée peut être un lieu rassurant. Des mesures sanitaires sont déjà prises pour les œuvres. Il s'agit de rassurer le personnel et les bénévoles dans un premier temps, avant de rassurer les visiteurs. La place du visiteur doit être centrale au sein de l'écosystème des musées. Ils ont un rôle à jouer dans l'attractivité d'un territoire, auprès des habitants, parfois oubliés, et de leurs quotidiens. Cela peut aussi être l'occasion de réinvestir les espaces différemment en aménageant des lieux hybrides pour alléger les parcours.

De la même façon, il est souligné qu'il faut s'interroger sur la façon de recréer du lien avec les bénévoles, les communautés existantes, notamment autour des écomusées et musées de société. C'est d'autant plus important à anticiper, car les « associations des amis » sont plutôt vieillissantes. Les

conceptions collaboratives avec le public tendaient à être de plus en plus nombreuses avant l'épidémie, ce qui est remis en question dans le contexte sanitaire actuel.

Il est important de garder l'aspect humain du musée face à cette distanciation sociale et physique. Des offres qui vont au-delà de la simple mise en place des mesures sanitaires pourraient être proposées dans les musées. Il semble important de privilégier à l'avenir la qualité à la quantité, la vie sociale à la rentabilité, de « favoriser la rencontre », de « transmettre la passion ».

Il faut repenser le musée, ses pratiques et ses dispositifs et inclure les prestataires et collaborateurs dans ces réflexions. En parallèle, une réflexion sur la muséographie des espaces d'expositions pourrait être menée afin de placer les collections au premier plan, et d'épurer les présentations (privilégier le sens à la quantité).

Les actions inclusives engagées avant crise auront-elles été garantes d'une meilleure résilience des institutions qui les portaient ? La crise sanitaire changera-t-elle la perception du rôle social du musée ? Favorisera-t-elle l'adoption de la [nouvelle définition du musée proposée par l'ICOM](#), qui insistait sur ce point ? Le rôle social des musées de société, n'est-il pas de se faire collecteur des traces de cette période de confinement, comme l'a par exemple fait le Mucem avec une [collecte participative](#) ? Que se passe-t-il une fois sorti du musée ? Quel lien est fait entre le musée et l'espace privé ?

Le besoin d'expérimenter et de s'ouvrir à d'autres pratiques est également mis en avant. Le hors-les-murs, le *windowmuseum*, les ateliers créatifs, les ateliers d'artistes, les spectacles sont cités, de même que d'autres expériences telles que Museomix. Le musée peut ainsi parfois être envisagé comme un tiers-lieu.

Coconstruire le musée de demain !

Il est souligné que le musée se doit d'être un lieu de plaisir, de découverte d'œuvres et d'objets qu'il faut valoriser par des éclairages variés. Il semble important d'utiliser pour cela les sens : l'ouïe, l'odorat plus encore que le toucher. Il semble également important que le musée soit un lieu de rencontres et de lien social, inséré dans son territoire (universitaire, professionnel, éducatif, sanitaire et social etc.), collaborant et incluant les publics. Le rôle et la mobilisation des associations des amis du musée semble particulièrement important. Il s'agit de renforcer le lien et de créer des partenariats avec le public de proximité, de faire prendre conscience de la richesse et la rareté des collections.

Le musée de demain pourrait être un écomusée, l'inclusion des publics locaux semble nécessaire pour une majorité des acteurs. Le musée doit réaffirmer ses valeurs d'échanges et d'actions citoyennes, plus investi par ses visiteurs. Les usagers deviendraient partis prenante dans les actions de la structure, pourquoi pas même en intégrer la gouvernance ? L'objectif étant de créer une relation de partage entre les acteurs et les visiteurs du musée, dans un échange de réciprocité.

Les musées sont des institutions qui s'inscrivent dans le temps long. Il est nécessaire de laisser le temps de prévoir une réponse adaptée, sans course à la reprise, puis sans course aux expositions ou à la quantité. Mais on fait le constat d'une dichotomie entre commande politique / institutionnelle et réalité de terrain (en termes de délais, de conditions de réouverture, d'activité...)

Néanmoins, une inquiétude persiste, celle du budget alloué aux activités muséales demain ? Quel avenir pour 2021 et les années à venir dans un contexte économique incertain ?