La Lettre de l'OCIM

Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques

193 | 2021
janvier-février 2021

Accompagner les professionnels de musée pendant la Covid. Le succès des débats participatifs d'Icom France

Juliette Raoul-Duval

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/ocim/4203>

DOI : 10.4000/ocim.4203

ISSN : 2108-646X

Éditeur

OCIM

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2021

Pagination : 10-12

ISSN : 0994-1908

Référence électronique

Juliette Raoul-Duval, « Accompagner les professionnels de musée pendant la Covid. Le succès des débats participatifs d'Icom France », *La Lettre de l'OCIM* [En ligne], 193 | 2021, mis en ligne le 01 janvier 2022, consulté le 11 avril 2022. URL : <http://journals.openedition.org/ocim/4203> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ocim.4203>

Ce document a été généré automatiquement le 11 avril 2022.

Tous droits réservés

Accompagner les professionnels de musée pendant la Covid. Le succès des débats participatifs d'Icom France

Juliette Raoul-Duval

- 1 Toute la profession des musées a en tête les chiffres effarants de la crise sanitaire : 95 % des musées du monde fermés au printemps, le Louvre perd 10 millions d'euros par mois, les musées américains ont perdu 30 milliards de dollars depuis le début de la crise, le MET a congédié 20 % de ses employés et le musée des beaux-arts de Boston 50 %... 13 % des musées américains ne réouvriront pas et certains vendent leurs collections pour retrouver des ressources...
- 2 Les données ont été documentées très tôt par les enquêtes internationales d'Icom auprès de ses 50 000 membres dans 138 pays (mai¹ et octobre²), et Nemo mi-avril³ (nouvelle enquête en cours) auprès de 650 musées dans 41 pays. Les effets de la fermeture des musées sont très disparates d'une région du monde à l'autre (près de 80 % avaient réouvert en Europe en octobre, la moitié en Asie, alors que les musées restent davantage fermés en Amérique Latine et en Afrique), à l'intérieur d'un pays (les musées des zones touristiques perdent jusqu'à 80 % de leurs revenus) et entre établissements publics ou privés et selon leur taille. Les situations des personnels sont fortement corrélées à la résistance des musées à leur fermeture et à leur perte de recettes, aux changements organisationnels inopinés : 14 % ont déclaré qu'une partie du personnel a été placée en chômage partiel ou licenciée. Le secteur des *freelance* est très fragilisé, 40,9 % ont déclaré qu'ils suspendaient leurs rémunérations (Icom). Une bonne nouvelle dans ce tableau, 80 % des interrogés considèrent que les mesures de sécurité et de conservation des collections ont été maintenues...
- 3 Beaucoup se sont tournés vers le numérique : selon Nemo, plus de 60 % des musées ont accru leur présence en ligne (70 % si l'on considère l'activité sur les réseaux sociaux). Pourtant seuls 13,4 % ont augmenté le budget dédié. L'agilité et la souplesse des

professionnels du numérique méritent l'éloge. Mais on doit également souligner l'ampleur et la rapidité de toute la chaîne de production d'informations : statistiques, comparaisons interrégionales et internationales, directives, recommandations...

- 4 Comment Icom France pouvait-il se mettre le plus efficacement au service de ses 5 600 membres, éloignés de leurs musées, privés de leurs publics, isolés par le travail à distance improvisé ? Représentatif de tous les métiers de tous les musées, l'un des principaux comités de l'Icom à l'international, Icom France est au cœur d'un réseau dense, où circule un grand nombre d'informations ; ses outils – site internet rénové, base de données opérationnelle des membres – permettent de les redistribuer à grande vitesse.
- 5 La mobilisation d'Icom France, dès les premiers jours de la crise, s'est structurée autour de trois axes :
- 6 • informer ses membres sur toutes les recommandations officielles, qu'elles proviennent du national – ministère de la Culture – comme des instances de l'Icom international, de l'Unesco, du Bouclier Bleu... ;
- 7 • valoriser les initiatives des membres, sur ses réseaux sociaux et sur son site ;
- 8 • assurer la continuité de la vie de l'association aussi « normalement » que possible, gage d'une continuité du soutien aux membres et contribution active aux débats sur le présent et l'avenir des musées, en France et dans le monde.
- 9 En retour, les remontées du terrain se sont faites de plus en plus nombreuses. Passée la sidération, le contraste était saisissant entre désir de reprendre le travail et réouvrir les musées, anxiété quant aux moyens et résilience : penser le musée d'après, moins productiviste, soucieux d'être « durable », numérique mais attentif aux objets...

L'urgence du dialogue entre musées, entre métiers

- 10 À distance de leur lieu et collègues de travail, certaines catégories de personnels, les plus éloignées du haut de la hiérarchie – mais pas seulement – témoignaient de liens distendus entre eux et avec leur musée. Informer n'était plus suffisant. Comment continuer à être constructif dans l'isolement ? À Icom France, nous avons mesuré l'urgence de recréer du lien entre les membres. L'association, eu égard au nombre et à la diversité des métiers de ses membres, était la mieux à même pour concevoir une interface, mais laquelle ?

La mise en place d'une plateforme de dialogue participatif

- 11 L'histoire des techniques, et celle des relations sociales, retiendra sans doute qu'il n'a fallu que quelques semaines de Covid pour installer le distanciel aux côtés du présentiel... Sujet sensible pour Icom, dont l'un des atouts est de permettre la visite présente des musées. Pour une association, à laquelle par définition on adhère sur la base de l'engagement, il y avait un enjeu à être artisans d'un lien vivant, même par écran interposé. À condition de s'inscrire dans un cadre propice, de ne pas ajouter au caractère intrusif du travail au domicile, les visioconférences pouvaient concourir à installer ce *lien* entre membres.
- 12 La première rencontre « virtuelle » en visioconférence : *Réouverture où en sommes-nous ?* a été lancée dès le 14 mai. Annoncée sur les réseaux et sur le site d'Icom France, la

limite des 100 participants imposée par une plateforme gratuite a été atteinte bien avant l'horaire, des dizaines de membres cherchant vainement à se connecter... Durant une heure et demi, on a mesuré que sa propre expérience - y compris son isolement et ses incertitudes - était précieuse, et suscitait l'écoute, le respect et la solidarité. Un esprit « machine à café », dont les salariés distants se prenaient à rêver...

- 13 La décision a été prise de reproduire cette forme d'échange - cette fois sans limite de participants.
- 14 Le choix de 10 séances et de 10 thèmes a été arrêté, leur tempo (durée, horaire et jour fixe) annoncé très rapidement. Toutes les questions surgies de la crise sanitaire seraient abordées⁴ : le numérique, les précaires, les budgets... et le cycle se terminerait par : « On vous dit résilience, que répondez-vous ? ».
- 15 L'intuition soufflait d'aller jusqu'au bout de la crise (fin septembre, cela semblait si loin) sans s'interrompre y compris au mois d'août. Certains pensaient cela superflu, mais ce fut judicieux : plus de 100 connexions le 26 août.
- 16 Très vite, l'équipe d'Icom France a compris que ses « vacances » seraient rythmées par ces Zoom et ce fut aussi le message aux membres : connectez-vous d'où vous êtes, au bureau, chez vous, en vacances, sur ordinateur ou sur smartphone, la plateforme très conviviale le permettra.

L'originalité du cycle participatif développé par Icom France

- 17 Des thèmes pertinents, mais surtout quelques orientations expliquent que le cycle se soit révélé un moment précieux pour les professionnels :
- 18 • **l'angle de vue : se projeter d'emblée dans l'après**
- 19 Le titre volontairement constructif : « Réouvertures, où en êtes-vous ? » était un pari. Malgré les réels engagements gouvernementaux, le doute planait (budgets, retour des publics...). Mais il n'entamait pas la volonté d'être acteurs de ce qui est vite apparu comme un tournant désirable, vers un monde nouveau. La claire conscience de la valeur d'un modèle où la culture est un bien public, que les comparaisons internationales confortaient, ne laissait pas de place pour ruminer. Notre position au sein d'un réseau international nous conduisait à le rappeler. Les intervenants étaient invités à partager leurs interrogations, doutes, difficultés mais aussi et peut-être surtout ce qu'ils parvenaient à faire, envers et contre tout, souvent avec une légitime fierté. L'inventivité numérique a été grandement mise en valeur, puis toutes les sources de créativité ont pris le relais : parcours de visite *safe*, négociation des futures expositions, acquisition des *traces* de l'histoire du Covid, organisation durable du travail distant...
- 20 • **l'utilisation du système de plateforme sur un mode participatif** et la mise en relation des membres entre eux, sans limite de nombre, à niveau d'égalité. Le choix du mode « mosaïque », où chacun dispose exactement du même carré d'écran, sans hiérarchie ni préséance, en caméra cachée ou non s'est imposé contre l'usage, plus courant, du mode « webinaire » où l'on ne voit à l'écran que l'orateur, le public étant invité à parler de manière très cadrée, sur *chat* principalement. Des membres qu'on ne voit jamais dans une salle *réelle*, qui exercent des métiers ou occupent des fonctions

telles que leur hiérarchie ne les envoie pas dans un colloque, par exemple, se sont connectés et exprimés. Ils avaient besoin de se parler entre eux, d'échanger leurs états d'esprit et leurs expériences en cours, réussies ou non. La plateforme choisie, accessible de n'importe où sans téléchargement, a joué un rôle décisif.

21 • **Un mode d'animation bienveillant**

22 Le format, conçu comme un rendez-vous à date fixe où chacun est bienvenu, même pour un court passage, supposait une organisation souple, où le déroulement de séance était susceptible d'être différent de celui projeté. Pour lancer, quatre ou cinq interventions réparties entre petits et grands musées, hommes et femmes, en position hiérarchique ou de terrain... À chacun, il était demandé authenticité, modestie, pour éviter le didactisme. Le but : parler vrai et faire participer les membres. L'optimisation de la technique a joué pleinement : sur la mosaïque, on voit les visages en plein cadre, les expressions, les mimiques, hochements de tête et haussement de sourcils et c'est tentant d'interpeler les présents, de manière amicale quand on les reconnaît, en prenant des précautions oratoires avec les timides (« vous n'êtes pas obligé de répondre... »). Donner le micro avec bienveillance entraîne des témoignages sincères, parfois éloignés du sujet de départ, mais c'était aussi le parti pris du cycle, un sujet pour lancer puis laisser place au direct.

23 Au total, 1 800 membres se sont connectés en direct et 2 000 membres ont visionné sur YouTube. Un vrai succès.

Le prochain cycle participatif d'Icom France : *Solidarités, musées : de quoi parlons-nous ?*

24 Impossible dans le contexte actuel de renoncer à ces interactions, ces rendez-vous réguliers. Icom France a donc décidé de mettre en place un nouveau cycle. Comme le premier, « Solidarités » comprend 10 thèmes, 10 séances, ouvertes à heures et dates fixes, le 3^e mardi du mois de 13 h à 14 h 30 de décembre 2020 à septembre 2021.

25 Plus que le premier cycle, il est monté en coopération avec d'autres comités nationaux de l'Icom et ouvert aux professionnels de tous les pays, par sa traduction simultanée dans les trois langues de l'Icom pour « faire réseau » au-delà des professionnels français. Ouvrir la réflexion renforcera encore le sentiment de solidarité.

26 Dans cette crise, la coopération est notre force et c'est le sens même de l'Icom. Icom France y contribue avec détermination.

NOTES

1. <https://www.icom-musees.fr/actualites/musees-et-covid-19>

2. <https://www.icom-musees.fr/actualites/musees-professionnels-des-musees-et-covid-19>

3. https://www.ne-mo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf

4. <https://www.icom-musees.fr/actualites/retour-dexperiences-dans-les-musees>

RÉSUMÉS

Cet article est extrait du dossier thématique « Covid-19 : confinement n°2 » coordonné par Ewa Maczek, directrice par intérim de l'Ocim. Ce dossier thématique donne la parole aux têtes de réseaux professionnels (régionaux et nationaux) en France et dans d'autres pays francophones ainsi qu'aux associations des amis des musées qui sont un soutien précieux pour ces institutions pendant la période marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19, depuis mars 2020.

INDEX

Mots-clés : Bénévolat, coopération, réseau, organisation tête de réseau

AUTEUR

JULIETTE RAOUL-DUVAL

Présidente d'Icom France.
raoulduval.juliette@gmail.com