

Professionnels de la médiation : Face aux défis, tenir le cap

Par Marie Evreux



SOMMAIRE

S'orienter dans un
environnement complexe

» Page 2

Se ressaisir du métier

» Page 4

S'autodéterminer

» Page 5

Tenir le gouvernail

» Page 7

Repenser les appartenances
et les allégeances pour
transformer le terrain de jeu
et les pratiques ?

» Page 8

Cartes, boussoles,
sextants ?... Quels outils
pour naviguer dans un
secteur en crise et se situer
professionnellement ?

» Page 9

Les personnes exerçant dans les champs de la médiation, des relations publiques et de l'action culturelle se mobilisent largement pour penser le sens de leurs actions, leurs impacts, leurs manières de faire relation avec les partenaires et les publics. Si cette pratique de l'échange est profondément et durablement ancrée dans les usages, on observe cycliquement un infléchissement des préoccupations vers des questions de « métier ». C'est actuellement le cas, comme en témoignent certaines initiatives récentes.

Citons parmi celles-ci la naissance d'un réseau national des professions de la relation, le Fil , qui (ré) affirme « *la nécessité de reconnaître, de soutenir et de structurer [l]es métiers [de la relation]* »¹ ou encore celle du groupe de travail régional Médiation initié par des médiatrices et médiateurs et co-animé avec Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant qui a réuni, lors de sa dernière journée de rencontre, le 9 décembre 2025, plus de quatre-vingts personnes autour de la thématique « Métiers de la médiation, des compétences en constante transformation »².

La résurgence de ces préoccupations « de métier » dans le débat professionnel, corrélée à un intérêt du milieu de la recherche pour le sujet³ indique que de profondes transformations sont à l'œuvre.

S'ORIENTER DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE

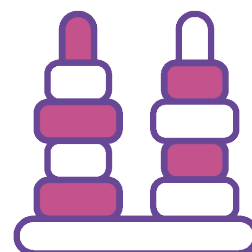
Que nous dit cet intérêt renouvelé pour la réflexion sur le métier et les conditions de son exercice ?

Il nous parle en premier lieu d'un **contexte d'exercice professionnel devenu difficile à décrypter**. Car si la nécessité de composer avec des injonctions contradictoires n'est pas nouvelle, les professionnels de terrain héritent d'une histoire longue, faite d'empilements plutôt que de choix (qui supposent un tri ou, dans le jargon politico-professionnel : des arbitrages).

➔ D'abord un **empilement des injonctions au fil du temps**. De l'impérieuse nécessité de diffusion des œuvres à la mise en œuvre des droits culturels, en passant par le développement des pratiques amateurs, les fonctions et objectifs assignés à la médiation artistique et culturelle sont nombreux. Ils se traduisent aujourd'hui par une multiplication des interlocuteurs (collectivités, mécènes...) et de leurs doléances. Satisfaire à tous les cahiers des charges pour répondre à des objectifs culturels mais aussi sociaux, éducatifs et citoyens peut conduire assez rapidement à une perte de sens voire à des contre-sens⁴.

➔ **Empilement des projets ensuite au cœur même des établissements culturels** dans un contexte où il est attendu de chaque nouvelle direction qu'elle impulse un nouveau projet et donc une nouvelle politique de relation, et des équipes qu'elles puissent faire face aux exigences d'innovation et de développement devenues corollaires du « mode projet ».

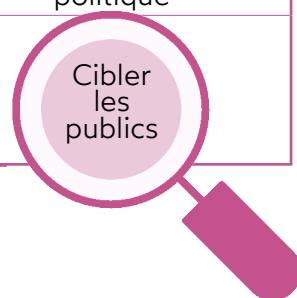
Cette accumulation de visions parfois contradictoires - souvent remises en débat mais toujours agissantes - contribuent à donner aux professionnels de la relation la sensation de perdre le nord.



Bingo

de la relation culturelle

Favoriser les expériences esthétiques	Rendre accessible... les oeuvres	S'adresser à toutes et tous	Défendre le projet artistique de la direction
Travailler avec les publics empêchés	Rendre accessible... les lieux	Mettre en oeuvre les droits culturels	Favoriser l'expression artistique
S'ancrer dans le territoires	Donner aux citoyens « des occasions de se politiser » ⁵	Faire (re)venir le public	Adapter l'offre à la demande... institutionnelle / politique
Animer le lieu culturel	Réussir l'objectif 100% EAC	Aller vers...	Cibler les publics



Influenceurs	Abonnés	Empêchés
Non-public	Jeunes	Amateurs
Du territoire	Migrants	Étudiants
Seniors	Des quartiers « Politique de la ville »	Nouveaux publics

SE RESSAISIR DU MÉTIER

L'intérêt des professionnels pour les conditions actuelles d'exercice de leur métier nous parle aussi d'un présent déboussolant, singulièrement pour des personnes qui mettent **l'exercice relationnel au cœur de leur mission**.

Crise de la relation, de l'attention collective, remises en question de la liberté de création, menaces et intimidation de personnalités publiques défendant ou relayant des thèses progressistes, concentration des médias, ... La reconfiguration rapide de l'espace social et politique, la fragilisation politique, économique et symbolique du champ artistique et culturel met les professionnels de la relation face à de nombreux défis pour continuer à faire œuvre de médiation au sens philosophique, c'est-à-dire à faire œuvre d'intermédiaire.



Dans un contexte de crise généralisée du sens et des effets de l'action publique, les métiers du lien en général - et ceux du lien culturel en particulier- sont appelés au chevet de la société, enjoins de réparer toutes les déchirures du tissu social là où les professionnels aspirent à penser leurs pratiques et leurs effets dans des termes autrement plus subtils et complexes.

Pour se ressaisir du métier et pouvoir faire un beau travail⁶, les défis se conjuguent au pluriel.

Mais on peut les résumer au singulier : politiquement, administrativement, humainement...il s'agira de savoir se situer, pour pouvoir affirmer une zone d'autonomie (et la défendre...).
Inventaire non exhaustif.

S'AUTODÉTERMINER

Les métiers de la médiation se sont historiquement construits dans l'ombre (des artistes, des programmeurs et programmatrices...) ⁷ et d'aucuns ont pu défendre l'idée qu'une bonne médiation serait invisible - ce qui implique que les acteurs de cette médiation s'effacent eux-mêmes.

À rebours de ce fantasme de discrétion qui permettrait d'entretenir le mythe du choc esthétique, **les médiateurs et médiatrices sont en quête de reconnaissance.**

Ils et elles revendiquent, d'une part, l'exercice d'un métier complexe mobilisant des connaissances et compétences spécifiques, et d'autre part la nécessité de penser son exercice, dans une approche réflexive et critique.

Le premier défi des professionnels de la relation culturelle est donc de contribuer à la **mise à jour d'une définition du métier** (portant au-delà de l'infinie variation des intitulés de poste) et des finalités de son exercice.

Il s'agira ensuite de diffuser leurs réflexions largement dans les instances où sont mis en discussion les enjeux et l'avenir du secteur artistique et culturel.

Bénéfice collatéral : rendre visible la pluralité des objectifs et l'ambition partagée des démarches de médiation permettra

de faire valoir, aussi, la curiosité, l'audace et la sensibilité dont font preuve les personnes qui embarquent dans ces aventures relationnelles.

Car, comme le souligne très justement **Judith Dehail** :

« (La) représentation « maternelle » de la médiation trahit également la conception des publics sous-jacente à celle-ci : minorisés et conçus comme ignorants. Il semble impossible de reconnaître la relation et l'échange avec eux comme le lieu potentiel de l'élaboration de savoirs productifs » ⁸.

On peut penser qu'une **revalorisation symbolique du métier, de sa nature et de ses finalités** dans le monde social, permette d'entamer ensuite des négociations sérieuses sur la nature des contrats et des rémunérations pour permettre aux professionnels de la relation de sortir de toutes les formes de précarité.

Car là où la précarité empêche, restreint l'élan, la stabilité le favorise, encourage à se projeter, donc à sortir de soi, à faire un mouvement vers l'autre pour relationner. C'est essentiel alors même que nombre de personnes témoignent volontiers d'expériences personnelles de la précarité qui résonnent avec celles des publics qu'ils accueillent et qui prennent des formes très concrètes : manque de moyens pour les sorties culturelles (du billet de spectacle au ticket de métro...), difficultés de logement et éloignement géographique afférent, incompatibles avec des emplois souvent situés dans les villes-centre...

Éradiquer le turn-over délétère d'une profession que l'on quitte pour des raisons périphériques alors que la motivation ne se tarit pas et que l'expérience est une ressource précieuse serait un bénéfice secondaire non négligeable de la reconnaissance institutionnelle de la médiation.

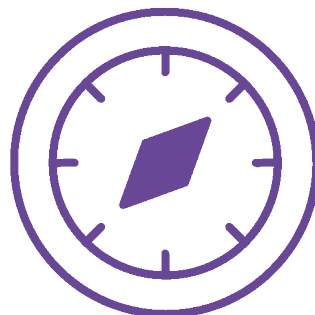


TENIR LE GOUVERNAIL

En lien avec cette reconnaissance statutaire et institutionnelle, un défi de terrain se pose aux médiateurs et médiatrices :

déjouer les injonctions qui leur arrivent de toutes parts.

Concrètement, il s'agit de faire quotidiennement - dans la définition des projets, dans leur mise en œuvre comme dans leur valorisation - des choix qui concourent à la cohérence des actions avec les manières de faire et les valeurs qu'ils et elles défendent.



Cela signifie qu'il va falloir parfois s'opposer à des directives institutionnelles ou politiques, négocier des changements de cap ou d'autres façons de travailler avec les artistes, les partenaires et les publics. Si l'on défend par exemple la mise en œuvre de projets respectueux des droits culturels des personnes, comment le traduit-on dans des manières de faire médiation ? Les professionnels de la relation ont un rôle à jouer et donc une légitimité à faire valoir pour contribuer à ces réflexions qui ne sont pas l'apanage du champ artistique et culturel.

Défendre une zone d'autonomie, une vision qui porte au-delà de la « simple » activité de médiation et une capacité à la mettre en œuvre dans le cadre contraint de l'institution ou du projet revient à *« donner une cohérence à la gamme des médiations culturelles »*⁹.

En d'autres termes à **revendiquer l'acte de de curation**¹⁰, de programmation. Cette forme d'autonomisation de la médiation culturelle vis-à-vis de ses prescripteurs (direction d'établissement, élus) est à mettre en parallèle avec la liberté de création et de programmation légitimement revendiquées par les artistes et programmeurs et programmatrices.

Elle reste aujourd'hui à conquérir à l'échelle de la profession.

REPENSER LES APPARTENANCES & LES ALLÉGEANCES POUR TRANSFORMER LE TERRAIN DE JEU ET LES PRATIQUES ?

À quelques exceptions près ¹¹, **l'exercice de la médiation s'est construit principalement depuis les institutions culturelles** (et plus récemment depuis les compagnies et collectifs artistiques).

Cet état de fait n'est que très rarement discuté. Et pour cause. Le risque connu, qui paralyse le débat, serait de voir se former une armée de médiateurs et médiatrices indépendants soumis à un système ultra-concurrentiel, privés de droits et soumis à des cahiers des charges qui anéantiraient toute velléité de créativité.

La profession doit pourtant relever le défi de cette conversation sous peine de se voir imposer définitivement des formes de collaborations dictées par des impératifs économiques et politiques qui dénaturent le métier et font fi de l'éthique relationnelle.

Refuser de voir que le virage de l'auto-entrepreneuriat est déjà pris, c'est refuser de se colleter les questions qui en découlent.

Puisque nous travaillons déjà de facto avec des médiatrices et médiateurs aux statuts précaires, nous devons adresser ces questions¹² et c'est aux plus privilégiés, dotés de contrats stables, qu'il revient d'être attentifs et attentives aux conditions de travail et de rémunération des plus précaires, mais aussi aux bouleversements que ce changement de « place » produit dans la relation et dans l'action.

Notons aussi parmi les obstacles à une véritable discussion sur le cadre d'exercice de la profession la perte possible du « salaire narcissique » des médiateurs et médiatrices qui passeraient d'une institution artistique et culturelle symboliquement hyper valorisée (un théâtre conventionné par exemple) à une collectivité territoriale ou une association...

Pourtant, le constat demeure : l'homogénéité des rattachements à des directions de lieux culturels et/ou de projets artistiques produit naturellement une homogénéité des pratiques. À ce titre, elle mérite d'être questionnée.

Alors, d'où exercer la médiation ? ¹³

Choisissons de ne pas répondre mais de multiplier, dans un premier temps, les questions. On sait qu'il y a des contextes administratifs et juridiques plus ou moins favorables à l'exercice d'une liberté de ton, d'usages, de méthodes. Y en a-t-il d'autres à explorer qui redistribueraient les cartes, qui imposeraient d'autres systèmes de contraintes mais aussi d'autres champs des possibles ?

Faut-il nécessairement exercer pour l'institution ?

Pour un ensemble d'institutions ? Est-il souhaitable de travailler depuis une collectivité, une association, une SCOP, un collectif ?

Comment, dans chaque situation, se rejouent les questions partenariales, les systèmes de légitimité, la possibilité de faire exister du dissensus et de la controverse, d'affirmer des valeurs et des pratiques ?



Faisons aussi l'hypothèse que nos lieux et pratiques culturels pourraient bénéficier d'un écosystème relationnel plus varié, dans lequel les formes, les pratiques et les personnes pourraient circuler¹⁴ .

À la condition, toujours, que chaque question qui se pose dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre des projets soit examinée au titre du service rendu à l'intérêt général.

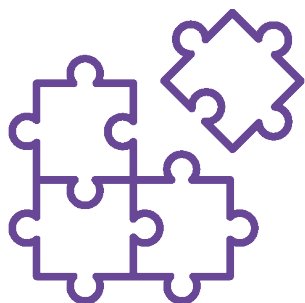
Déjouer les dispositifs normatifs en inventant des myriades de manières de faire, toutes élaborées en fonction des possibilités et des contraintes propres à chaque cadre d'action assurera la résistance (à l'usure et aux détournements) des pratiques de la relation.

Des centaines de manières de faire peuvent s'influencer et s'enrichir les unes les autres. Elles sont aussi plus difficiles à soumettre ou à briser qu'un seul dispositif reproduit à l'envi¹⁵ . Elles permettent enfin à chacun et chacune de se singulariser dans sa pratique professionnelle, de se situer dans un ensemble plutôt que de se diluer.

L'individualisation - à ne pas confondre avec l'individualisme – est un puissant catalyseur pour des pratiques relationnelles productrices de reconnaissance.

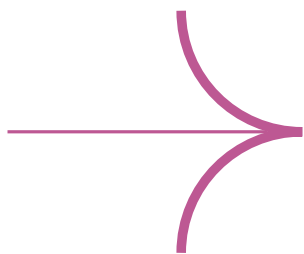
CARTES, BOUSSOLES, SEXTANTS ... ?

QUELS OUTILS POUR NAVIGUER DANS UN SECTEUR EN CRISE ET SE SITUER PROFESSIONNELLEMENT ?



Partant du principe que l'horizon désirable pour les professionnels de la relation ne peut pas venir d'un tutoriel de la bonne médiation, d'une feuille de route nationale orientée autour d'un objectif ou d'un dispositif mais bien de l'entretien d'une réflexion et d'une conversation permanente sur la possibilité de faire un beau travail, **tous les outils permettant d'augmenter les possibilités de distance critique avec son environnement professionnel et ses propres actions sont bons à prendre.**

Formation universitaire ou d'éducation populaire, échanges entre pairs et avec les alliés (usager.es, partenaires, élu.es, collègues), observations voire participation aux projets des autres.... **Toutes les pratiques relationnelles qui contribuent à la prise de recul et donc à la conceptualisation de son métier sont à favoriser et à entretenir.** Et donc à défendre avec leurs corollaires que sont le temps long, le doute et la joie. Joie de faire son métier, de cultiver la relation.



NOTES DE FIN

- ¹ Le Fil, réseau national des professions de la relation :
<https://reseau-lefil.org>
- ² Groupe de travail Médiation :
Métiers de la médiation, des compétences en constante transformation -
Le 9 décembre 2025
<https://auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr/agenda/groupe-de-travail-mediation-metiers-de-la-mediation>
- ³ La manifestation la plus notable de ce début d'année 2026 étant le colloque international « la médiation culturelle en questions : formation, emploi et dynamiques professionnelles »,
<https://prof-mediation.sciencesconf.org>
- ⁴ La lecture des travaux de Cosmina Ghebaur est particulièrement saisissante sur ce sujet. Notamment : " Une fois devant, ils aimeront. " Médiation culturelle, appropriation et non-publics en banlieue parisienne, Cahiers d'anthropologie sociale, 12, 2015 et " C'est pas pour nous normalement. La médiation culturelle et les non-publics ". Tumultes, 42, 2014.
- ⁵ Déclaration de Villeurbanne
- ⁶ Bouilloud Jean-Philippe, "Pouvoir faire un beau travail : une revendication professionnelle", Eres, 2023
- ⁷ Dehail Judith, " La médiation muséale en France : vers l'émancipation d'une fonction subalterne ? ", in Klichuk Yana et Monbaron Joana(dir.), Al Mutawassit : La médiation comme point de rencontre, en ligne.
- ⁸ Ibid
- ⁹ Dufrêne Bernadette, and Michèle Gellereau, "La médiation culturelle : Enjeux professionnels et politiques ", Hermès, n° 38.1 (2004), p. 199
- ¹⁰ Une définition de la curation :
<https://publicationnaire.huma-num.fr/notice/curation>
- ¹¹ Exceptions...notables. On pense par exemple à Culture pour Tous, dispositif porté par la Métropole de Lyon ou encore au CRIC, Collectif des Réseaux d'insertion par la Culture (CRIC), dispositif soutenu pendant 25 ans par le Département du Nord (1999-2024). Plus récemment, on a vu aussi l'émergence d'initiatives indépendantes, qui se structurent et gagnent en visibilité, comme le collectif de médiation culturelle WOW ou encore le Labo des Cultures.

- ¹² Dans le contexte d'un dialogue autour de ce texte, Mathieu Flamens, auteur et médiateur, m'en adresse quelques-unes que je reproduis ici : « Qu'est-ce que ça implique de devenir prestataire dans notre travail, qui prend du sens sur le temps long et en dehors des indicateurs chiffrés ? Qu'est-ce qu'on perd, quand les collègues deviennent des clients, ou des adjuvants de réseau ? Quelles économies permet-on aux structures, à facturer ponctuellement plutôt qu'à financer un poste ? Et en vrai, que devient la protection sociale, assurance chômage en premier lieu ? ».
- ¹³ Ce questionnement et le développement qui suit doivent beaucoup à une conversation au long cours avec Fanny Badey, responsable de la médiation et des relations avec les publics aux Nuits de Fourvière.
- ¹⁴ Dans le contexte d'un dialogue autour de ce texte, Mathieu Flamens, auteur et médiateur, « augmente » cette proposition d'une manière stimulante : « Mais alors : est-ce qu'on ne gagnerait pas à intégrer à nos réseaux et à nos discussions les animateur·ices du champ social et médical qui bien souvent font un travail similaire au nôtre ? Référent·es culture dans les collèges lycées, programmateur·ices d'animation dans les hôpitaux et EHPAD.... ».
- ¹⁵ Entrons en dystopie : en 2026, on annonce la fin des dispositifs Demos et Microfolies. Après tout, on a bien suspendu le Pass Culture...

L'AUTRICE



Marie Evreux développe depuis près de vingt ans une **expertise dans le champ de l'action artistique et culturelle, avec une attention particulière portée aux enjeux de la coopération**. Après un Master en anthropologie et des expériences au sein d'institutions internationales, elle rejoint l'Opéra de Lyon où elle exerce de 2010 à 2022 des fonctions de médiation puis de direction du développement culturel. Parallèlement, elle développe une activité de formation universitaire et professionnelle et contribue à des réseaux et projets de recherche en lien avec le secteur culturel.

En 2024, elle devient déléguée générale de Concertina, festival d'idées consacré aux enfermements, dont elle accompagne la structuration et le rayonnement.

Elle quitte ses fonctions à l'automne 2025 pour se consacrer pleinement à des projets de recherche et de formation.

À PROPOS

La journée du 9 décembre 2025, organisée par Auvergne-Rhône-Alpes – Spectacle vivant, a été traversée par de nombreuses interrogations partagées par les professionnel·les de la médiation : Comment définir aujourd'hui un métier en perpétuelle mutation ? Comment tenir le cap face à l'élargissement des missions, à la diversification des publics, à la transformation des pratiques artistiques et culturelles, mais aussi à la fragilisation des cadres professionnels ?

Autant de questions qui ont nourri les échanges du groupe de travail « Médiation – Métiers de la médiation, des compétences en constante transformation ».

Dans cette fiche pratique : " Professionnels de la médiation : face aux défis, tenir le cap ", Marie Évreux apporte un éclairage précieux à ces réflexions collectives. Elle met en perspective l'évolution profonde des métiers de la médiation dans le spectacle vivant, passés d'une logique principalement tournée vers la sensibilisation des publics scolaires à des missions aujourd'hui beaucoup plus transversales. La médiation s'inscrit désormais au cœur même des projets artistiques, en dialogue étroit avec les équipes de création, les partenaires institutionnels et des champs connexes tels que l'éducation populaire, le social ou la santé. Cette évolution reflète autant la transformation des pratiques culturelles que les nouvelles attentes des publics.

Cette fiche pratique fait écho aux expériences et aux réalités professionnelles exprimées lors de cette journée : la nécessité de repenser ses compétences, d'inventer de nouveaux dispositifs, de questionner son engagement et sa place dans les processus de production, tout en composant avec un monde en constante complexification. En ce sens, il ne se contente pas de dresser un constat : il invite les médiatrices et médiateurs à interroger leur posture, à partager leurs parcours et à affirmer le sens de leur métier, afin de continuer à avancer collectivement et à « tenir le cap » face aux défis contemporains.

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES SPECTACLE VIVANT

Éditeur :

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Directeur de la publication :

Nicolas Riedel

Rédaction :

Marie Evreux

Création graphique :

Studio Tumulte & Marie Coste

Crédits iconographiques :

Made x Made pour Noun Project

Contact :

33 cours de la Liberté, 69003 Lyon

T : 04 26 20 55 55

M : contact@auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr

Suivez-nous sur :

Instagram @auraspectacle vivant

Facebook

Linkedin

www.auvergnerhonealpes-spectacle vivant.fr

Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant est soutenue financièrement par le ministère de la Culture / Drac Auvergne-Rhône-Alpes et la Région Auvergne-Rhône-Alpes.



La Région
Auvergne-Rhône-Alpes