Faire profession de la démocratisation culturelle

Aurélie Peyrin

▶ **To cite this version:**

Aurélie Peyrin. Faire profession de la démocratisation culturelle. Sociologie. Ecole des hautes études en sciences sociales, Paris, 2005. Français. NNT : . tel-01102373

HAL Id: tel-01102373
https://shs.hal.science/tel-01102373v1

Submitted on 12 Jan 2015

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

École des Hautes Études en Sciences Sociales

Thèse pour le doctorat de sociologie
de l' École des Hautes Études en Sciences Sociales

Présentée et soutenue publiquement par

Aurélie Peyrin

le 5 décembre 2005

Faire profession de la démocratisation culturelle.

Travail, emploi et identité professionnelle des médiateurs de musées

Directeur de thèse

Pierre-Michel Menger, directeur d'études à l'EHESS

Jury

Patrice Duran, professeur de sociologie à l'ENS de Cachan, département de sciences sociales

Jacqueline Eidelman, chargée de recherche au CNRS, CERLIS

Charles Gadéa, professeur de sociologie à l'université de Rouen, LASMAS

Françoise Piotet, professeure de sociologie à l'université Paris 1, Directrice du laboratoire Georges Friedmann

Remerciements

Comme le dit si joliment un ami, « *une thèse, c'est finalement l'aboutissement égoïste d'un travail collectif : un seul nom sur la couverture mais un contenu qui n'aurait pu être ce qu'il est sans l'aide et les conseils de nombreuses personnes* »[1]. En sociologie comme en astrophysique, la thèse n'est heureusement pas un exercice solitaire.

A Paris 1, Hyacinthe Ravet m'a transmis le goût de l'enquête et l'envie de lire de la sociologie de la culture. Durant ma formation doctorale à l'EHESS, j'ai ensuite profité des séminaires passionnants de mon directeur de recherche, Pierre-Michel Menger, mais aussi de Pierre François, Bénédicte Zimmerman et Catherine Marry, que je remercie chaleureusement de faire partager leur savoir et leurs recherches avec autant de générosité. Au cours de la formation aux méthodes quantitatives organisée par le LASMAS, Marie-Odile Lebeau et Louis-André Vallet en particulier m'ont convertie aux approches statistiques en démontrant de façon limpide leurs qualités heuristiques. Je remercie d'ailleurs André Grelon de m'avoir accueillie au LASMAS avec chaleur et simplicité, ce qui m'a permis de rencontrer de jeunes chercheurs et enseignants-chercheurs talentueux.

L'exploitation de la base de données de la Direction des musées de France a été une longue histoire : je dois à Jacqueline Eidelman d'avoir obtenu une convention de recherche pour l'exploiter, et à Ionela Roharik et Colin Marchika d'avoir appris comment le faire.

A travers ses multiples versions fragmentaires et transitoires, ma thèse a bénéficié des remarques et conseils de relecteurs avisés. Mes remerciements vont particulièrement à Rémi Tawa Lama, Frédéric Poulard, Nathalie Montoya, Laure de Verdalle, Matthieu Hely, Jacqueline Eidelman, Ionela Roharik, Colin Marchika et naturellement Pierre-Michel Menger. Jean-Paul Fourmentraux a été un très agréable collègue de bureau, et Brice Billet un atout essentiel pour ma socialisation. Tous ces échanges m'ont permis d'approfondir mes connaissances sociologiques, d'élargir mon champ de vision et de mieux situer ma propre recherche au sein de la production contemporaine.

J'ai évidemment une dette considérable envers toutes les personnes qui ont accepté le principe de l'entretien de recherche et qui m'ont permis de me glisser au sein du public pendant les visites. Le temps passé à les observer et à discuter avec eux a non seulement été sociologiquement productif mais également très agréable. J'espère rendre perceptible dans la thèse cette chaleur humaine et cette richesse empirique.

[1] Arnaud, N. (2002) *Contrôle global de la partie centrale du détecteur d'ondes gravitationnelles Virgo. Recherche de signaux impulsionnels : application aux coïncidences entre interféromètres*, thèse de doctorat, université Paris Sud – Paris XI.

Pour mes parents,

A Rémi.

Remerciements 3

Introduction 11

Chapitre 1 La construction de la juridiction des publics 35

1.1. Comment les publics de la culture sont-ils devenus un enjeu politique ? 36

1.1.1. Naissance du service public culturel muséal 36
1.1.2. Le rôle éducatif des musées, une priorité du Front populaire 37
1.1.3. Le ministère Malraux et le refus du didactisme 38
1.1.4. De l'animation culturelle à l'éducation artistique 40

1.2. La dispute de la juridiction des publics dans les musées nationaux 42

1.2.1. La genèse de deux groupes concurrents pour accompagner les visiteurs 43
1.2.2. Le partage de l'accompagnement entre secteur touristique et secteur culturel 51

Chapitre 2 La structuration et l'organisation d'une offre d'accompagnement dans les musées publics 59

2.1. De nouvelles organisations et de nouveaux emplois pour les fonctions d'accompagnement 60

2.1.1. L'évolution des organisations dans l'histoire : de la centralisation aux services déconcentrés 60
2.1.2. La création de cadres d'emplois dans la fonction publique territoriale 67

2.2. La persistance de formes d'emploi temporaires 69

2.2.1. Comment financer la rémunération des médiateurs ? 70
2.2.2. Le système des vacations 73
2.2.3. Les contractuels : des contrats à durée déterminée de droit public et de droit privé 75

2.3. L'évolution et la modernisation des musées 78

2.3.1. Le public au cœur de l'évolution des musées : améliorer l'accueil, accroître l'offre de services 79
2.3.2. La division du travail dans les musées : fonctions traditionnelles et fonctions émergentes 82

Chapitre 3 La spécialisation de la division du travail dans les services des publics 85

3.1. Le responsable de service : représentation, décision, responsabilité 90

3.1.1. Des capacités de décision et une responsabilité limitées 90
3.1.2. Gestion du budget 91
3.1.4. Autorité et représentation : 92
3.1.5. Une nécessaire polyvalence 92

3.2. Les médiateurs, fonction modale du service des publics 94

3.2.1. Une population segmentée en deux catégories 95
3.2.2. La programmation d'une exposition : un exemple du partage des tâches entre médiateur et conférencier 97
3.2.3. Des tâches prestigieuses, à l'attribution plus floue 99
3.2.4. La concentration des postes d'accueil, de surveillance et de médiation : une polyvalence inconfortable 100

3.3. Le professeur-relais : ressource pédagogique ou ressource d'appoint ? 103
3.4. Le support technique, une fonction centrale sur le plan organisationnel 104
3.4.1. L'accueil et la réservation : la relation au client 104
3.4.2. Le casse-tête de la flexibilité : l'attribution du travail 105
3.4.3. La rationalisation des procédures et l'informatisation 106
Chapitre 4 Modèles d'organisation et de gestion de la main d'œuvre 109
4.1 La polyvalence dans les petits établissements : le modèle plus courant 111
4.2. Gérer des « prestataires de service » 114
4.2.1. Le modèle externalisé 114
4.2.2. Le modèle flexible 123
4.3. Internaliser et pérenniser l'équipe du service des publics 131
4.3.1. Le modèle contractuel 131
4.3.2. Le modèle permanent 135
Chapitre 5 D'un amour de l'art précoce à des études artistiques supérieures : la socialisation des médiateurs de musées 143
5.1. Une initiation précoce aux œuvres d'art 144
5.2. Des études supérieures dans le domaine artistique 149
5.1.1. Les formations universitaires à l'histoire de l'art, une hégémonie menacée 150
5.1.2. Des profils de formation très homogènes 153
5.3 Une période de chevauchement entre études et travail 154
5.3.1. Les stages, une étape importante de la transition entre formation et emploi 155
5.3.2. Où trouver l'information sur les emplois disponibles ? 157
5.3.3. Stages et vacations, une première expérience de travail 164
Chapitre 6 Le fonctionnement du marché du travail de l'accompagnement dans les musées publics 168
6.1. Les procédures de recrutement 169
6.1.1. Recruter des fonctionnaires : les concours 169
6.1.2. Des procédures de recrutement homogènes ? 174
6.1.3. Conventions de compétences et critères d'évaluation des candidats 176
6.2. Les médiateurs sur le marché du travail 182
6.2.1. La conjonction des formes particulières d'emploi et du temps partiel 183
6.2.3. Multiactivité et diversification des sources de revenu 189
6.2.3. Les médiateurs fonctionnaires et le déclassement 195
Chapitre 7 Le travail des médiateurs, entre épanouissement et plainte 200
7.1. Un travail « très épanouissant » 201
7.1.1. L'accompagnement, un travail gratifiant et enrichissant pour les conférenciers et médiateurs 201
7.1.2. Durer dans le métier : la diversité comme antidote à la routine 209

7.2. De la plainte au désenchantement 214
7.2.1. Les limites du désintéressement pour les conférenciers vacataires 215
7.2.2. Ennui, routine et désenchantement pour les médiateurs 217

Chapitre 8 La multiplicité des trajectoires et la diversité des formes d'engagement dans le travail 222

8.1. Déterminer des types de trajectoires professionnelles 223
8.1.1. Une démarche méthodologique adaptée aux données, inspirée de l'analyse longitudinale 223
8.1.2. Trois types de trajectoires professionnelles 226
8.2. Des formes diversifiées d'investissements dans le travail 230
8.2.1. Investissement professionnel 230
8.2.2. Investissement distancié 236
8.2.3. Investissement impossible 238

Chapitre 9 Identité au travail et identité sociale 242

9.1. Quels domaines de compétences pour les médiateurs ? 244
9.1.1. L'expertise artistique, une position disputée 245
9.1.2. Les compétences relationnelles : des qualités naturalisées ? 248
2.1.3 Une position menacée ? 252
9.2. Une dénomination défaillante 253
9.2.1. Comment sont désignés les médiateurs par les autres catégories du musée ? 255
9.2.2. Déclarer sa profession 259
9.2.3. Trouver son nom 260
9.2.4. Décrire son travail 265
Conclusion 268
Bibliographie 280
Lexique 294
Annexes 297

Introduction

Les médiateurs de musée accueillent les visiteurs qui sollicitent leurs services pour les guider dans les collections. Leur rôle est d'aider les visiteurs à interpréter les œuvres exposées dans les institutions, en mobilisant les outils de l'histoire de l'art. A un visiteur perplexe devant une annonciation du siècle d'Or espagnol, le médiateur indiquera des éléments iconographiques qui lui permettront de reconnaître les personnages bibliques à leurs attributs (le manteau bleu de la future mère de Jésus) et des outils sémiologiques pour comprendre la symbolique attachée à la structure triangulaire de la composition. Si la visite comprend la découverte de l'ensemble du musée, le médiateur abordera ensuite des éléments d'histoire stylistique pour faire comprendre aux visiteurs pourquoi un tableau abstrait ne représente « rien » (rien de reconnaissable ou rien de figuratif) et comment une partie des artistes post-modernes se sont installés dans l'autoréférentialité. Il expliquera par exemple que les œuvres du groupe *Support-Surface* peuvent être interprétées comme une réflexion sur le médium pictural. Nous désignons ce travail d'intermédiation entre les œuvres et le public par le terme « accompagnement ».

Notre recherche concerne l'ensemble des acteurs employés par les musées pour accompagner les visiteurs, c'est-à-dire pour jouer le rôle de médiateur de musée. L'enquête montre que les contours de la fonction sont variables, et les supports statutaires souvent précaires – l'employeur joue un rôle très important dans ce domaine puisqu'il peut adopter des stratégies de gestion de la main d'œuvre nettement différenciées. Le travail d'accompagnement est effectué par des individus dont les trajectoires, l'investissement au travail, et l'identité sont hétérogènes, tout en présentant des profils homogènes en termes de genre et de formation. La thèse repose sur l'hypothèse d'une professionnalisation impossible : les médiateurs ne sont pas encore parvenus à agir collectivement pour construire leur identité sur une expertise ou des compétences spécifiques. Si l'enquête fait apparaître une organisation des fonctions centrées sur l'accompagnement et la construction de fragments d'identité collective, ce n'est pas le résultat d'une action conduite par les médiateurs eux-mêmes, mais d'un projet de professionnalisation initié et voulu par l'État. Cette recherche porte donc sur les médiateurs sans les considérer comme une entité préexistante, déjà constituée. L'objectif est au contraire d'interroger la consistance d'un rassemblement des médiateurs autour d'un même travail : accompagner les visiteurs dans les salles, pour leur parler des œuvres. Parler des médiateurs, c'est donc décrire une catégorie de fait plutôt que de parler d'un groupe professionnel constitué, qui aurait une cohérence et une identité nominale.

Les médiateurs dans la littérature sociologique

Proliférant dans les discours et les pratiques depuis le début des années 1990, le terme médiation désigne « 1/ l'action de mettre en relation deux termes ou deux êtres, une mise en relation que l'on peut qualifier de passive quand il en résulte un simple lien et d'active quand ce lien participe à l'émergence du deuxième terme ; 2/ l'action de mettre en relation deux personnes physiques ou morales par un tiers, sur la base de règles et de moyens librement acceptés, en vue de la prévention d'un différend ou de sa résolution. »[1]

Le terme médiateur désigne la personne ou l'institution intermédiaire. Cette définition très générale est l'une des clés du succès de la médiation : parce que ce qu'elle désigne n'est jamais strictement fixé, la notion autorise des interprétations et des appropriations multiples. Si les domaines d'application sont variés (secteurs judiciaire, familial, social, éducatif, culturel, etc.), la médiation est toujours l'objet de politiques publiques, d'abord parce qu'elle « *prétend incarner un modèle social global* » et ensuite parce qu'elle se développe à la faveur des mutations institutionnelles. C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre le travail et le rôle des médiateurs. Les premières formes de médiation ont été instaurées pour améliorer les relations entre le public et les administrations (médiateur de la République, médiateurs des enfants ou encore médiateur du livre). Les formes de médiation organisées par les pouvoirs publics ont abouti à la mise en place de diplômes de médiateurs, dans le domaine familial ou juridique par exemple[2]. Enfin, la notion a bénéficié d'un élan considérable à travers la mise en place du programme « nouveaux services emplois jeunes »[3].

Les médiateurs du secteur social ou éducatif font depuis quelques années l'objet de nombreuses recherches en sociologie[4], dont le point commun est d'articuler un questionnement relatif à des activités émergentes et une approche en termes de professionnalisation. Autrement dit, ces travaux s'intéressent à l'inscription de nouveaux acteurs dans les structures, à la structuration de leur activité de travail et à l'émergence d'une identité professionnelle éventuelle autour de compétences inventées et négociées par les acteurs. François Dubet et Olivier Cousin[5] ont par exemple analysé les fonctions des médiateurs scolaires. Leur interprétation est que le rôle des médiateurs scolaires est une conséquence de l'accroissement de la division du travail au sein des établissements scolaires,

---

[1] Briant, V. de et Palau, Y. (1999) *La médiation. Définition, pratiques et perspectives*, Paris : Nathan.

[2] Diplôme d'État de médiateur familial (niveau II), diplôme universitaire de médiation judiciaire et conventionnelle (niveau I) ou encore un master de médiation délivré par la Faculté de Droit et Science Politique et l'Institut de Psychologie de Lyon.

[3] Loi n°97-940 du 16 octobre 1997 relative au développement d'activités pour l'emploi des jeunes.

[4] Divay, S. (2004) « Quand les compétences ethnicisées facilitent l'insertion professionnelle », *Hommes et migrations*, n°1249, pp. 87-96 ; Bouveau, P. ; Cousin, O. et Favre-Perroton, J. (1999) *L'Ecole face aux parents. Analyse d'une pratique de médiation*, Paris : ESF. Des thèses de sociologie sur le sujet sont en cours, comme par exemple Barthelemy, F. *Analyse sociologique des pratiques locales de médiation dans le champ de l'aide à la personne : comment se structure une fonction émergente au contact des professions "établies" du travail social*, au Centre de sociologie des organisations ou encore Bordiec, S. *La socialisation des jeunes des classes populaires - travail social - politiques publiques urbaines - ethnographie urbaine*, au Centre de sociologie urbaine.

[5] Dubet, F. (2002) *Le déclin de l'institution*, Paris : Seuil, chapitre 8.

qui donne lieu à des positions instables, sur les « *strapontins* » de l'emploi public. Ces médiateurs éducatifs, comme les médiateurs sociaux, sont le plus souvent recrutés sur le seul critère qu'ils sont des « *jeunes dont on postule que la principale qualité professionnelle est, justement, leur jeunesse et/ou leur proximité culturelle avec les publics auxquels ils ont affaire.* » [1] Leur rôle dans l'établissement ne repose sur aucune tâche précise, et ils n'ont pas vraiment de fonction : ils doivent « *simplement, être là trente-neuf heures par semaine dans les établissements afin d'accroître la présence des adultes* »[2].

Les médiateurs sont mentionnés dans quelques ouvrages de sociologie de l'art et de la culture, où le terme « médiateur culturel » recouvre une population assez vaste. Raymonde Moulin[3] l'utilise par exemple pour désigner les acteurs participant à la sélection des artistes et à l'homologation des œuvres (critiques, conservateurs, agents et conseillers privés, experts, etc.) Dans le contexte d'une sociologie du marché de l'art, le terme « médiateur culturel » désigne ainsi, comme le rappelle Nathalie Heinich, « *tout ce qui intervient entre une œuvre et sa réception, il tend alors à remplacer "distribution" ou "institution".* »[4] Dominique Schnapper[5] reprend cette définition extensive qui englobe tous les professionnels de la culture à l'exception des artistes (les « *critiques, médiateurs, diffuseurs* », « *intervenants et animateurs culturels* »). Mais le cadre interprétatif est différent, puisqu'elle inscrit les médiateurs culturels dans l'ensemble des professions nées de l'État d'intervention. « *Les divers métiers de l'"ingénierie culturelle" se sont développés en même temps que les ressources du ministère de la Culture et que le nombre de ses interventions.* […] *Diffuseurs et médiateurs culturels furent chargés de démocratiser les divers marchés des œuvres d'art et les pratiques culturelles.* »[6]

Plusieurs recherches scientifiques ont abordé les pratiques et la position sociale des médiateurs dans les musées. Les deux premières recherches traitent des médiateurs de musée par incidence, comme un élément au sein d'un système plus vaste (les musées). Ils posent l'existence de cette catégorie comme un groupe existant, voire professionnalisé. La troisième recherche réalise au contraire une analyse très fine du contenu du travail des médiateurs, et présente des résultats nuancés sur la capacité de ce travail à servir de base à un groupe cohérent.

---

[1] *Ibid*., p. 269.

[2] *Ibid*., p. 270.

[3] Moulin, R. (1992) *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris : Flammarion, p. 205.

[4] Heinich, N. (2001) *La sociologie de l'art*, Paris : La Découverte, p. 58.

[5] Schnapper, D. (2003), « Les expériences vécues dans quelques métiers de l'État providence », in Menger, P.-M. dir. *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations*, évolutions, Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, et aussi Schnapper, D. (1995) « De l'État providence à la démocratie culturelle », *Commentaire*, n°68, pp. 889-895.

[6] Schnapper, 2003, *op. cit*., p. 204.

La première étude considérant les musées comme des organisations culturelles et professionnelles a été réalisée par Vera Zolberg[1]. Lorsqu'elle analyse les demandes contradictoires qui caractérisent les musées américains, Vera Zolberg isole le cas des médiateurs de musée (« *educators* » pour les anglo-saxons). Le portrait des « *educators* » est assez négatif : l'activité éducative du musée est dévalorisée, les femmes qui s'en occupent sont subordonnées aux conservateurs (qui sont titulaires d'un diplôme de niveau supérieur, *Ph.D.* contre *Bachelor*[2]) et leurs perspectives de carrière sont inexistantes[3]. Les « *educators* » des musées américains souffrent de deux éléments qui entravent la reconnaissance de leur rôle au sein des musées : une absence de certification de leurs compétences spécifiques, et le manque d'évaluation des procédures et dispositifs qu'ils mettent en place. En outre, leur pratique est souvent marquée par le désenchantement car les services qu'ils proposent ne bénéficient qu'à ceux qui en ont le moins besoin : « *Yet while educational staff care a great deal about providing "quality" service, they despair of doing so effectively for the groups that might benefit the most. In fact, in Chicago, the inner-city schools, whose children need the most preparation, are the least organised. Though geographically more proximate to the museum, they have fewer lines of communication to educational services than the prosperous suburban schools.* »[4] Ce sentiment d'impuissance se traduit par des discours sur l'inutilité de leur travail, et aussi par la tendance à considérer leur rôle comme celui de chargés de relations publiques plutôt qu'éducateurs. Enfin, la forte proportion de bénévoles est à la fois un argument en faveur d'une moindre reconnaissance de l'éducation dans les musées d'art américains et une composante essentielle du travail des médiateurs de musée américains. Ceux-ci consacrent en effet l'essentiel de leur temps à la formation et à l'orientation des bénévoles, alors qu'ils préfèrent nettement préparer et concevoir des dispositifs d'accompagnement, et notamment rédiger des textes.

L'Institut de recherches économiques et sociales (IRES) s'est récemment intéressé aux enjeux de professionnalisation qui affectent la division du travail muséal et mettent en question les légitimités traditionnelles[5]. Cette recherche prend pour point de départ le travail des fonctionnaires, en considérant la figure du public, ou de l'usager. Selon les auteurs, l'histoire récente se caractérise par l'émergence d'une « *norme qui somme le musée d'élargir sa fréquentation au-delà du public acquis à sa* cause, *d'attirer à lui les catégories sociales qu'il*

---

[1] Zolberg, V. L. (1974) *The Art Institute of Chicago: The Sociology of a Cultural Organization*, Ph.D dissertation, University of Chicago.

[2] « *Although as students future curators and educators often start out together, usually in art history, their careers lines diverge when the successful Ph.D. (earlier, the M. A.) aspires to a curatorship or university appointement, while the Master's (earlier, Bachelor's) "drop out" becomes a recruit for museum education.* », Zolberg, V. (1984), « American Art Museums : Sanctuary or Free for All ? », *Social Forces*, vol 63, n°2, p. 386. On peut comparer cet écart à celui existant entre un doctorat et une maîtrise.

[3] Zolberg, V. L. (1989) « Le musée des beaux arts, entre la culture et le public: barrière ou facteur de nivellement? », *Sociologie et sociétés*, vol. XXI-2; Zolberg, 1984, art. cit.

[4] Zolberg, 1984, art. cit., p. 387.

[5] Join-Lambert, O. ; Lochard, Y. ; Raveyre, M. ; Ughetto, P. (2004) *Servir l'État et l'usager. Définition et indéfinition du travail par le public dans le domaine des musées*, rapport pour le ministère de la Recherche et le Centre national de la fonction publique territoriale, Institut de recherches économiques et sociales.

effraie ou ennuie, ceux que le milieu nomme les "non publics". »[1], une norme érigée au rang de mission permanente des musées par la loi relative aux musées de France en 2002.

L'approche mise en œuvre est centrée sur la figure des conservateurs de musée, détenteurs d'une expertise et d'une légitimité fondée sur la connaissance des œuvres. Les auteurs montrent comment le groupe professionnel des conservateurs a progressivement construit, par le biais de ses représentants mais aussi dans les pratiques quotidiennes, une figure du destinataire de l'action publique. Un débat perpétuel oppose deux segments professionnels : le premier accorde la primauté aux tâches scientifiques (conservation) tandis que l'autre met l'accent sur la médiation (diffusion). Cette opposition schématique est évidemment plus souple dans les pratiques, qui dépendent considérablement du contexte et de la taille des équipes scientifiques, comme l'avait déjà montré Sylvie Octobre[2]. Au quotidien, la plupart des conservateurs adoptent une position moyenne, et s'efforcent d'ouvrir le musée au public.

Le rapport met l'accent sur la remise en question de la légitimité du travail des conservateurs par l'injonction du musée pour tous : la redéfinition et la redistribution des légitimités trouve, selon eux, sa source dans la revendication de professionnalité portée par de nouvelles catégories, au premier rang desquelles figurent les médiateurs. « *Pour cette raison et du fait que les actions de médiation nécessitent des connaissances spécialisées, ces activités peuvent être confiées à des spécialistes (médiateurs, muséographes, animateurs…) Avec l'arrivée de ces derniers dans les musées, qui se revendiquent à leur tour comme des professionnels, c'est le pouvoir d'expertise et hiérarchique des conservateurs qui se trouve interrogé.* »[3] Pour l'équipe de l'IRES, les médiateurs tentent d'« *anoblir* » leurs fonctions, fondées sur des « *logiques plus empiriques* »[4], en construisant peu à peu à un savoir expert qui emprunte à des champs disciplinaires divers (muséologie, sciences de l'éducation, évaluation) pour se professionnaliser. Les conservateurs conservent pourtant la place centrale dans l'organisation des musées, renforcée par leur statut de fonctionnaire de catégorie A, acquise à travers un constant travail de structuration et de conquête de légitimité mené par le groupe. Face aux conservateurs, les médiateurs ont un statut et une compétence « *peu définis dans des cadres stabilisés.* »

La dernière recherche relève d'un statut un peu particulier, puisqu'elle émane du Centre de gestion scientifique de l'École des Mines, auquel avait été commandée une étude visant à évaluer les causes de dysfonctionnements de l'activité « face au public »[5] à la Cité des

---

[1] Join-Lambert, O. ; Lochard, Y. ; Raveyre, M. ; Ughetto, P. (2004) « Le public et le travail des personnels des fonctions publiques nationale et territoriale : le cas des musées », *La lettre*, IRES, n°61.

[2] Octobre, S. (2001) « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétences des conservateurs de musées », *Sociologie du travail*, n°43, p. 94.

[3] Join-Lambert, O. ; Lochard, Y. ; Raveyre, M. ; Ughetto, P. (2005) « Le musée pour tous : enjeux professionnels d'une politique publique », *Colloque Action publique et légitimité* professionnelle, IEP, Aix en Provence, 21-22 janvier.

[4] *Ibid*.

[5] Kletz, F. et Moisdon, J.-C. (1991) « La médiation introuvable ou la gestion d'une activité "face au public" à la Cité des Sciences et de l'Industrie », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°22.

sciences et de l'industrie. Trois ans après l'ouverture de la Cité, une centaine d'animateurs et une soixantaine d'agents d'accueil avaient été recrutés pour orienter et aider le public à comprendre les expositions ; la phase qualitative de l'enquête révélait d'abord que les visiteurs se sentaient isolés et ne trouvaient pas l'appui attendu, et les médiateurs étaient découragés, manifestant un malaise profond. La phase statistique de l'enquête soulignait ensuite une inadéquation contre-intuitive entre offre et demande : « *alors que l'offre était deux fois inférieure à la demande, ce qui devrait conduire à une saturation, l'obtention observée était trois fois inférieure à l'offre* ».

L'interprétation proposée par Frédéric Kletz et Jean-Claude Moisdon est tout à fait intéressante : la source des dysfonctionnements était identifiée au stade du recrutement, c'est-à-dire au niveau des critères de recrutement par l'employeur et de la définition du poste par l'organisation. Les médiateurs recrutés à la Cité des sciences étaient des diplômés de haut niveau : près de 50% avaient au moins un diplôme universitaire de second cycle. Ces médiateurs ont été recrutés pour construire une offre d'accompagnement qu'ils devaient inventer. Les médiateurs ont eu « *tendance à se centrer sur les activités utilisant au mieux leurs compétences et savoir-faire et offrant les perspectives d'évolution individuelle les plus valorisantes* ». Ils se consacraient par exemple plus volontiers aux tâches de conception et d'innovation, délaissant les activités les moins valorisantes telles que les visites accompagnées. En outre, la composition et les attentes des publics se révélaient contradictoires avec les représentations des médiateurs ; les nombreux groupes scolaires étaient par exemple demandeurs de prestations pédagogiques standardisées et non de produits innovants. Cet article analyse le problème de départ en se concentrant sur les profils des médiateurs, le contenu de leur travail et leur position dans l'organisation, et les résultats de ce travail abondent dans le même sens (plutôt pessimiste) que ceux de Vera Zolberg dans les musées d'art américains.

Faire profession, un enjeu à plusieurs dimensions

Les médiateurs ont donc précédemment fait l'objet de questionnements sociologiques et de résultats empiriques variés. Avant de présenter la façon dont nous avons construit notre objet et l'hypothèse centrale de la recherche, il nous semble utile de préciser notre positionnement vis-à-vis de ces travaux.

Les médiateurs de musée ne sont pas des animateurs socioéducatifs ni des agents d'ambiance. Contrairement aux médiateurs qui ont proliféré dans le cadre des emplois jeunes, les médiateurs culturels, et plus précisément les médiateurs de musées, n'ont pas pour fonction principale la prévention ou la résorption des conflits. Ils ne sont pas non plus recrutés pour leur identité sociale ou ethnique mais pour leurs qualifications, sur la base d'un diplôme au niveau et au contenu précis. Enfin, même si les fonctions des médiateurs dans les musées comprennent un périmètre variable, leur activité a un centre : l'accompagnement (visites guidées et animation d'ateliers) alors que les médiateurs recrutés dans les écoles ou dans le

cadre de la politique de la ville devaient inventer eux-mêmes leur rôle, à défaut d'être utiles par leur simple présence.

Les médiateurs de musée jouent néanmoins un rôle social important, puisqu'ils constituent la cheville ouvrière de la politique de démocratisation dans les musées. Ce rôle social a d'ailleurs été récemment renforcé par la loi sur les musées de France[1] votée en 2002, qui réaffirme les missions de service public des musées, et inscrit dans leurs missions permanentes la conception et la mise en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture. L'un des objectifs de cette thèse est ainsi d'analyser les enjeux professionnels des politiques publiques de la culture.

Les médiateurs ne sont pas apparus à la faveur des transformations récentes des musées. La plupart des documents et travaux disponibles sur les musées signalent l'émergence et la multiplication, depuis une quinzaine d'années, d'actions destinées à faciliter la rencontre et la relation entre les œuvres culturelles et artistiques et les publics et désignées par le terme générique de « médiation culturelle »[2]. L'émergence de cette fonction est souvent présentée comme la suite logique du « *tournant communicationnel et commercial* »[3] des musées, lui-même entraîné par l'augmentation de la fréquentation du public et l'accroissement des activités de diffusion. Ces évolutions transforment l'organisation des musées en affectant la division du travail, en accroissant la spécialisation ; elles influent sur la hiérarchisation et la distinction des fonctions. Issus de cette diversification des métiers des musées, les métiers de la médiation culturelle répondraient donc à l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles activités dans les établissements culturels.

Nous défendons l'idée plus nuancée que l'accompagnement est né avec la fonction sociale du musée, et qu'il a été structuré dans les musées nationaux 40 ans après la création du corps des conservateurs de l'État. En revanche, le développement du rôle de médiateur dans les musées et la croissance de l'effectif concerné sont le résultat de l'essor des musées publics, favorisé par l'investissement budgétaire croissant des collectivités territoriales. Les médiateurs de musée représentent donc un segment des professions de « *l'État d'intervention culturelle* », selon la formule de Dominique Schnapper[4].

Depuis 1920, l'administration des musées nationaux[5] a mis en place une activité d'accompagnement des visiteurs, en offrant au public un service de type culturel et

---

[1] Loi n°2002-5 du 4 janvier 2002, cf. Annexe 2.

[2] Audier, F. (1994) « Emplois, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées en France », *Publics et Musées*, n°6 ; Caillet, E. et Lehalle, E. (1995) *A l'approche du musée, la médiation* culturelle, Lyon : Presses universitaires de Lyon ; Octobre, S. (1996) *Conservateur de musée : entre profession et métier*, thèse de doctorat, EHESS ; Ballé, C. (2003) « Musées, changement et organisation », *Culture et musées*, n°2, pp. 17-33 ; Ballé, C. et Poulot, D. (2004) *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris : La Documentation Française.

[3] Bayart, J.-F. et Benghozi, P.-J. (1993) *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris : La Documentation Française.

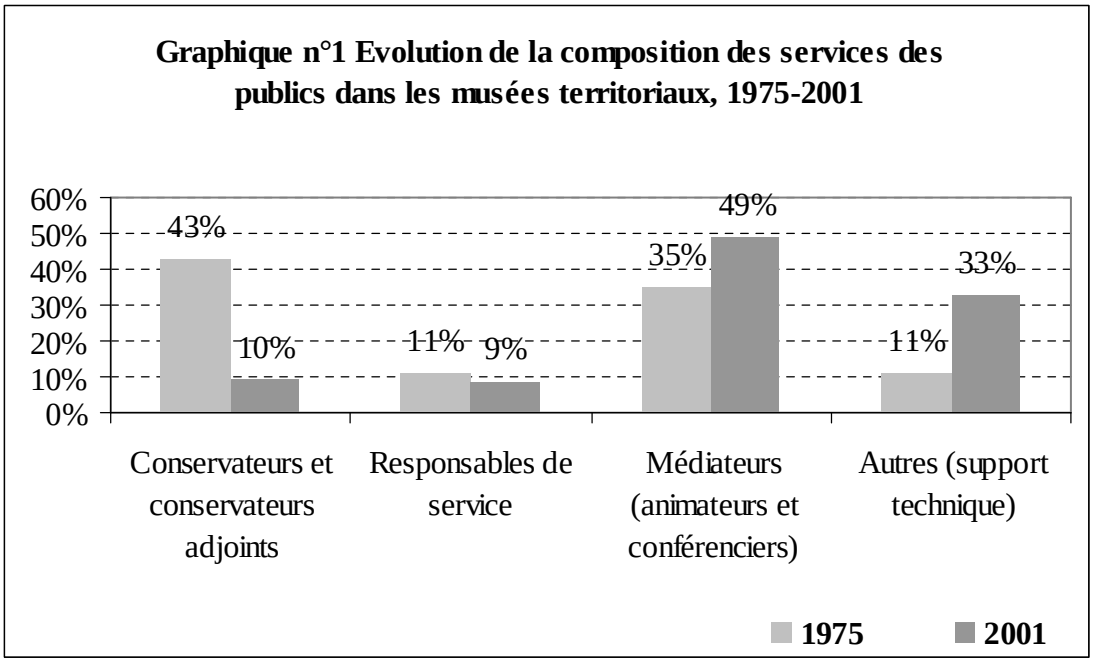
[4] Schnapper, 2003, *op. cit*.

[5] Au sein du sous-secrétariat aux Beaux Arts du ministère de l'Instruction publique.

intellectuel. A cette époque, les conservateurs formés à l'École du Louvre étaient surtout des hommes, mais l'École accueillait également des femmes qui occupaient plutôt des postes d'assistantes dans les musées ou l'administration centrale. Ce sont ces femmes, jeunes ou moins jeunes, titulaires d'une formation similaire à celles des conservateurs (mais moins longue et moins approfondie), qui ont pris en charge le rôle d'accueil et d'accompagnement des visiteurs – un rôle immédiatement pensé comme féminin, et subordonné à celui du conservateur. L'activité de celles qu'on nommait alors les « conférencières » n'a jamais vraiment été reconnue comme un travail, c'est-à-dire comme un métier exigeant des qualités spécifiques (et en tous cas distinctes de celles des conservateurs), ni comme une fonction nécessitant la création d'un emploi stable à temps complet.

Entre 1975 et 2001, l'effectif des services des publics dans les musées a été multiplié par quatre (de 475 à 1918 personnes recensées, cf. graphique n°1), et la fonction s'est spécialisée (le nombre de conservateurs qui déclarent prendre en charge l'accompagnement des visiteurs a été divisé par quatre) et diversifiée (la part des agents chargés de l'organisation a triplé, celle des médiateurs a été multipliée par 1,4). La féminisation des deux groupes a en outre considérablement évolué, dans des sens contraires. Les postes de conservateur sont désormais occupés par une majorité de femmes (61% en 2001[1]), tandis que le poste de médiateur s'est relativement ouvert aux hommes, qui représentent environ un quart de l'effectif en 2001[2].

Graphique n°1 Evolution de la composition des services des publics dans les musées territoriaux, 1975-2001



Source : L'effectif dédié à l'accompagnement dans les musées territoriaux en 1975 a été répertorié par Marie-Françoise Poiret la même année pour l'Inspection des musées nationaux ; les données concernant l'année 2001 sont issues de la base de données du département des publics du ministère de la Culture.

[1] *Source* : *La fonction publique territoriale. Perspectives démographiques par région*, CNFPT, 2001.

[2] *Source* : enquête réalisée par le département des publics de la Direction des musées de France, analysée par nos soins.

Alors que les conservateurs se sont rapidement structurés en association et ont obtenu la reconnaissance de leur expertise par l'État, à travers la mise en place d'un corps unifié accessible par concours ; les médiateurs n'ont en revanche pas réussi à faire durer ou à élargir leurs tentatives d'association, et n'ont ainsi jamais vraiment œuvré pour conquérir leur reconnaissance : ils ne constituent toujours pas un groupe à l'identité nominale assurée - les conservateurs ayant encore un rôle prédominant dans l'établissement des critères de recrutement, les médiateurs présentent des profils très similaires aux leurs – et surtout ils sont encore majoritairement employés comme vacataires, c'est-à-dire qu'ils travaillent à la demande et sont rémunérés à la tâche.

Les médiateurs de musée font partie des professions culturelles, une catégorie socioprofessionnelle dont l'effectif a augmenté de près de 20% entre 1990 et 1999[1]. A travers le groupe des médiateurs, nous nous intéressons au marché du travail dans le secteur public, aux emplois de droit public. Cette recherche centrée sur un petit groupe, d'une taille équivalente à celui des conservateurs de musée[2], permet de prendre la mesure des évolutions qui affectent les professions culturelles dans leur ensemble : l'augmentation du travail à temps partiel, le recours aux formes particulières d'emploi, mais aussi la multiactivité. « *Le marché de l'emploi culturel s'apparente à un marché secondaire d'emplois de moindre qualité, plus exposés à la flexibilité précarisante.* »[3] Employés en majorité par des collectivités territoriales, les médiateurs offrent en outre un point de vue intéressant pour observer les retentissements de la modernisation des collectivités publiques, sur différents plans. L'attention accrue accordée aux usagers dans les musées[4], peut par exemple être interprétée comme le reflet d'une plus grande exigence démocratique en matière culturelle[5]. L'analyse de la structure des emplois au sein des collectivités publiques révèle également le rapprochement des modes de gestion publics et privés[6], qui met à mal l'assimilation courante de la fonction publique à un marché interne[7].

---

[1] Menger, P.-M. (2005) *Les intermittents. Sociologie d'une exception*, Paris : Éditions de l'EHESS, p. 202.

[2] Au moins 936 médiateurs travaillaient dans les musées de France en 2001 (cf. note n°4), mais ils étaient certainement plus nombreux puisque seulement les deux tiers des musées ont répondu à l'enquête de la Direction des musées de France, et qu'il n'existe pas de données plus récentes ; les conservateurs nationaux et territoriaux atteignaient quant à eux le nombre de 1188 en 2004. A défaut de données plus précises, nous comparons une fonction (médiateur) à l'ensemble de l'effectif d'un corps d'État et d'un cadre d'emploi territorial.

[3] L'évolution de ces professions est marquée par la croissance du salariat, ainsi que par quatre changements majeurs : l'emploi culturel de droit public a perdu plus de la moitié de ses effectifs tandis que l'effectif de l'emploi salarié privé augmentait de plus d'un tiers ; l'activité à temps partiel concerne une part accrue de ces professions ; l'emploi sur contrat à durée déterminée a doublé en dix ans, il est en outre deux fois plus élevé que sur le marché du travail dans son ensemble ; enfin, un actif sur huit est multiactif dans la culture, *cf.* Menger, 2005, *op. cit.*

[4] Join-Lambert *et alii*, 2004, *op. cit.*

[5] Schnapper, D. (2002) La démocratie providentielle. Essai sur l'égalité contemporaine, Paris : Gallimard.

[6] Dauty, F. et Lemistre, P. (2003) « La fonction publique territoriale, un employeur spécifique ? », *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, 10èmes journées d'études Céreq-Lasmas-Institut du longitudinal, document Céreq n°171, p. 303.

[7] Reynaud, E. et Reynaud, J.-D. (1996) « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, vol. 37, pp. 337-368.

Les médiateurs ne constituent pas un groupe professionnel cohérent et nettement identifié. Notre recherche récuse l'existence d'une professionnalité propre, qui serait non seulement revendiquée mais encore construite par les médiateurs en tant que groupe professionnel, ce qui va quelque peu à contre courant des discours tenus par des auteurs (qui sont souvent des acteurs du milieu) pour lesquels la professionnalisation est avérée. C'est le cas par exemple d'un réseau d'enseignants-chercheurs et de chercheurs en sciences de l'information et de la communication qui, pour la plupart, dirigent des diplômes ou interviennent dans des formations universitaires dédiées aux politiques culturelles, à la conception et à la gestion des projets culturels[1]. Une autre partie des discours récurrents sur la professionnalisation des médiateurs et de la médiation culturelle est produite par des auteurs proches à la fois du milieu de la recherche, de l'université et des services de l'État[2]. Notre propos n'est pas d'infirmer les travaux[3] qui portent sur des éléments de réalité observables, mais plutôt de souligner qu'ils font parfois montre d'un optimiste quelque peu précoce.

Au cours de leur recherche sur les conservateurs de musées, les chercheurs de l'IRES ont réalisé des entretiens auprès de quelques responsables de services des publics. Ils ont apparemment recueilli des discours qui tendent à accentuer certains effets rhétoriques : les auteurs insistent ainsi sur la « *professionnalisation* » des médiateurs, qui seraient « *identifiés sous des appellations spécifiques* » et « *constitués comme catégories à part entière* ». Il existe bien des représentants de la profession qui portent ce discours et cette revendication de professionnalité, mais nous avançons qu'on ne peut attribuer ces discours à l'ensemble des médiateurs, et que les représentants sont parfois autoproclamés. Par ailleurs, les auteurs insistent sur l'absence d'un cadre statutaire dans la fonction publique qui serait, selon eux, la raison pour laquelle les médiateurs ne seraient pas encore tout à fait reconnus et légitimés. S'il est incontestable que l'enquête montre évidemment que « l*es postes sont souvent construits par des acrobaties à partir de corps existants, de contrats de statut précaire ou par le recours à des "faisant fonction"* »[4], l'interprétation nous semble erronée. Les cadres d'emploi existent dans la fonction publique, mais leur utilisation relève des choix des collectivités qui gèrent les personnels des musées. Nous faisons justement l'hypothèse que ce sont les tutelles, et non les conservateurs, qui reconnaissent *in fine* le caractère légitime et permanent de la médiation, à travers leurs décisions en matière de gestion des ressources humaines et des carrières.

---

[1] La plupart de ces auteurs sont rassemblés dans le numéro de la revue *MEI* (*Médiation et information*) consacré à la médiation culturelle, cf. Thonon, M. (2004) « Médiation et médiateurs », *Médiation et information*, n°19.

[2] Les principaux ouvrages ont été publiés par Elisabeth Caillet et Odile Coppey, cf. Caillet, E. et Coppey, O. (2004) *Stratégies pour l'action culturelle*, Paris : L'Harmattan ; Caillet et Lehalle, 1995, *op. cit*.

[3] Dans le *Dictionnaire des politiques culturelles* édité en 2000 par Emmanuel de Waresquiel, c'est un philosophe, Christian Ruby, qui a été chargé de rédiger l'article intitulé « médiateurs culturels ». Il définit les médiateurs culturels comme le résultat des politiques publiques de la culture (sans autre précision) et cite quelques exemples « *agents de développement culturel en milieu rural, agents de bibliothèques, agents du patrimoine* ». Malgré tout, l'auteur présente les médiateurs comme un groupe professionnalisé et reconnu au sein de l'État et estime leur nombre à 1 500 ou 2 000 dans l'administration publique. S'il s'agit de fonctionnaires de l'État, on ne sait pas quels corps sont concernés, quelles activités constituent le champ d'intervention, ni quelles sont les sources de ces chiffres. On peut également se demander si les exemples cités ne relèvent pas plutôt de la fonction publique territoriale ou des emplois jeunes.

[4] *Ibid*.

Nous présentons à présent plus précisément le cadre théorique que nous avons commencé à évoquer en présentant la construction de l'objet. Ce cadre théorique est fondé sur trois principaux domaines de recherches : une sociologie des professions au sein de laquelle nous avons choisi une approche interactionniste et systémique, une sociologie des marchés du travail attentive aux transformations de leur fonctionnement, et enfin une sociologie du genre centrée sur les questions de formation, de travail et de trajectoires professionnelles.

« Le système des professions »

Il n'existe pas de profession « séparée » car les frontières se redéfinissent sous l'effet des luttes entre les différents groupes professionnels ; il n'existe pas de profession « unifiée » : chaque profession est constituée de segments qui correspondent à des identités professionnelles distinctes. Il n'existe pas de profession « établie », mais au contraire des processus de structuration et déstructuration permanents, au gré de dynamiques professionnelles, et il n'existe enfin pas de profession « objective » mais des processus sociaux dynamiques. Ces quatre principes d'une stratégie de recherche sur les professions selon Claude Dubar et Pierre Tripier[1], se trouvent tous dans l'ouvrage de Andrew Abbott[2]. Le modèle d'Andrew Abbott vise à comprendre comment un groupe parvient, pour un temps, à triompher de ses adversaires dans la compétition interprofessionnelle pour la reconnaissance d'une « *juridiction* », autrement dit pour l'obtention d'un monopole d'intervention dans un champ spécifique d'activités. Nous cherchons pour notre part à expliquer pourquoi les médiateurs n'ont jamais acquis les structures du contrôle de l'activité, c'est-à-dire à explorer une question laissée dans l'ombre par Andrew Abbott : comment, lorsque de nouveaux groupes émergent, peuvent-ils revendiquer légitimement leur transformation en profession ?

D'après l'auteur, une « *juridiction* » est le lien établi entre un champ spécifique d'activité (la conservation des œuvres, par exemple) et un groupe professionnel (les conservateurs). Une juridiction est ainsi un monopole d'activité détenu, à un moment donné, par une profession qui a triomphé de ses concurrents au sein du système professionnel. Comme le souligne Pierre-Michel Menger en présentant l'apport de cette recherche, « *Deux jeux de force provoquent la variabilité de ce lien, ceux de la concurrence interne entre les professions, et ceux d'influences sociales externes, qui, en suscitant l'apparition de nouvelles tâches et activités, forcent les professions à réajuster leurs relations, selon un schéma d'action causale indirecte sur la structuration du système.* »[3] Pour être efficace, dit Andrew Abbott, une sociologie historique des professions doit donc commencer par l'étude des cas de « *juridictions* » et des luttes (« *struggle* ») à leurs sujets, qu'il faut replacer dans un contexte plus large : le système des professions. Il insiste en outre sur la nécessité d'analyser le travail

[1] Dubar, C. et Tripier, P. (1998) *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin.

[2] Abbott, A. (1988) The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor, Chicago: University of Chicago Press.

[3] Menger, P.-M. dir. (2003) *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations,* évolutions, Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, p. 3.

lui-même. Selon l'auteur, c'est parce qu'elles se préoccupaient plus de la forme (organisation) que du contexte de la vie professionnelle (« *who was doing what to whom and how* »[1]), que les études précédentes sur les professions[2] n'ont pas su voir la compétition interprofessionnelle ni penser le système des professions.

L'ouvrage d'Andrew Abbott propose une approche originale pour construire un objet de recherche : expliquer comment un problème social est identifié, puis façonné et reformulé par les professions qui tentent d'établir et de faire reconnaître leur expertise pour y apporter des solutions. Le premier acte de la constitution d'une profession réside ainsi dans le fait même de constituer un problème (par exemple les « *problèmes personnels* ») en objet d'intervention, et d'obtenir la reconnaissance sociale de sa capacité à traiter le problème de préférence aux autres professions du système. En suivant cette démarche, nous avons identifié l'accompagnement comme le cœur du travail des médiateurs de musée, leur objet d'intervention, et nous avons minutieusement décrit l'étendue et la variabilité des tâches des médiateurs à partir de cette unité fonctionnelle.

Cette approche féconde doit être complétée par une analyse des structures organisationnelles dans lesquelles travaillent les médiateurs (l'évolution de l'environnement institutionnel et la division croissante du travail muséal), et du fonctionnement du marché du travail sur lequel évoluent ces acteurs (les modes de recrutement et de gestion des employeurs, les trajectoires d'insertion et les carrières). Car les groupes professionnels sont des groupes sociaux inscrits dans un contexte socioéconomique temporel, une structure qu'il faut appréhender pour comprendre les enjeux professionnels, qui portent aussi sur les conditions de travail, l'emploi, les carrières, etc.

Transformations du fonctionnement du marché du travail

La théorie de la segmentation élaborée par Peter Doeringer et Michael Piore[3] dans les années 1970, analyse le fonctionnement du marché du travail en se basant sur « *la représentation d'un petit nombre de modes de gestion de l'emploi* […] *structurant les mobilités individuelles* »[4]. Cette analyse oppose principalement un marché interne au sein duquel « *les salaires ne se fixent pas selon les lois "habituelles" (ajustement selon le niveau de l'offre et de la demande d'emploi)* »[5], contrairement au marché externe. Un marché interne du travail

[1] Abbott, 1988, *op. cit.*, p. 1.

[2] Il passe en revue la littérature sur les professions et distingue trois courants, ou trois mouvements successifs : les fonctionnalistes, qui ont établi le concept de professionnalisation entre 1930 et 1960 en portant leur attention sur la forme des professions ; les monopolistes qui se sont intéressés aux fonctions des professions ; et le dernier courant, dans lequel le concept de professionnalisation désignait une série d'organisations pour travailler, s'associer et contrôler. Pour Abbott, tous ces courants se posaient les mauvaises questions, car en se préoccupant des formes d'organisation, ils ne décrivaient que le début de la lutte, et non son issue.

[3] Doeringer P. B., Piore M. J., (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington : Heath Lexington books.

[4] Petit, H. (2002) *Fondements et dynamique de la segmentation du marché du travail. Une analyse sur données françaises*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

[5] Lemistre, P. (2002) « Transformation des marchés internes et emplois en France », *Note du LIRHE*, n°360.

caractérise « *une unité administrative telle qu'une usine, au sein de laquelle la répartition et la rémunération du travail sont gouvernés par un ensemble de règles et de procédures administratives* »[1]. A l'échelle de l'ensemble du marché du travail, les auteurs proposent une représentation d'ensemble : « *Le secteur, ou marché, "primaire" est constitué des marchés internes et des salariés ayant les caractéristiques appropriées pour entrer dans un marché interne (mais étant actuellement en situation d'attente). Parallèlement, le secteur, ou, marché, "secondaire" comprend les entreprises ayant un mode de gestion moins structuré et les salariés correspondants.* »[2]

Cette théorie a suscité en France une vague de travaux au cours des années suivantes, et cet engouement est assez rapidement apparu excessif : Jean-François Germe disait par exemple des travaux utilisant les théories de la segmentation qu'ils y faisaient référence de manière « *plus rituelle que réfléchie.* »[3] ; il publia ainsi l'un des premiers articles critiquant l'interprétation dualiste du marché du travail français[4]. Depuis, les auteurs français ont montré que la segmentation de la main d'œuvre peut être mobilisée pour analyser la « *dualité dans la dualité* »[5] : une même entreprise peut pratiquer une segmentation interne, dite flexible, de la main d'œuvre, qui instaure une dichotomie entre les salariés du noyau de l'entreprise et les travailleurs de la périphérie, relevant de formes particulières d'emploi[6]. Ce type d'approche permet de comprendre et d'interpréter les transformations des marchés du travail observées dans la fonction publique, ou plutôt le secteur public : les collectivités locales et les établissements de l'État qui gèrent les musées mettent en œuvre des stratégies de gestion de la main d'œuvre comparables à celles du secteur privé, et pratiquent notamment la segmentation interne. Avec 24% en moyenne de non titulaires en 2002, la fonction publique n'est en effet plus si représentative du marché interne[7].

---

[1] Traduction par Héloïse Petit (2004) de la phrase suivante: « *an administrative unit, such as a manufacturing plant, within which the pricing and allocation of the labour is governed by a set of adminsitrative rules and procedures* », Doeringer et Piore, 1971, pp. 1-2.

[2] Petit, H. (2003) « Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi », *Economie et statistique*, n°361, pp. 53-70.

[3] Germe, J.-F. (1981) « Instabilité, précarité et transformation de l'emploi », *Critique de l'économie politique*, n°15-16, pp. 53-91.

[4] « *L'examen très rapide de quelques données sur l'instabilité montre donc : que la plus ou moins grande instabilité est bien du facteur de différenciation au sein de l'emploi, quelle que soit la variable initiale ; que les catégories usuelles de l'emploi sont suffisamment discriminantes en matière d'instabilité pour qu'il soit inutile de rechercher […] une catégorie d'emploi spécifique. […] Les facteurs déterminants l'instabilité n'agissent pas toujours dans le même sens, et interdisent donc de dessiner les contours, mêmes flous, d'un double marché du travail.* » Germe, 1981, pp. 64-65.

[5] Glaude, M. (1986) « Ancienneté, expérience et théorie dualiste du marché du travail », *Economie appliquée*, n°4, pp. 847-876.

[6] Gadrey, J. (1992) *L'économie des services*, Paris : La Découverte.

[7] Dans la fonction publique territoriale notamment, les pratiques de recrutement et de gestion de la main d'œuvre varient considérablement selon les filières (1% de non titulaires dans la filière incendie-secours, 71% dans la filière animation). *Source* : Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'État (2004) *Fonction publique : faits et chiffres 2003*, Paris : La Documentation française.

Les employeurs publics pratiquent la segmentation telle que la définit Héloïse Petit[1] : ils mettent en œuvre des modes de gestion différenciés des carrières. Héloïse Petit propose en effet de revenir sur la théorie d'une flexibilité généralisée qui avait conduit à invalider la théorie dualiste ; elle rappelle que l'analyse des données françaises conduit plutôt à parler d'inégalités croissantes (en termes de stabilité de l'emploi)[2]. Son interprétation renouvelle la théorie segmentationniste en invitant à se détacher d'une définition strictement ancrée dans la réalité empirique. En revenant « *au cœur du message segmentationniste* »[3], elle s'intéresse précisément aux catégories de gestion de l'emploi et distingue les entreprises selon qu'elles « *favorisent ou non la constitution d'une carrière pour leurs salariés* »[4]. L'idée sous jacente est que la dualité entre des « *comportements de captation de la main d'œuvre et d'autres favorisant la constitution de carrières* » repose sur des objectifs invariables, adaptables dans leurs moyens[5]. Nous suivrons donc les traces de cette auteure en analysant attentivement les modes de gestion mis en place par les employeurs des médiateurs, c'est-à-dire les collectivités publiques, et en différenciant des pratiques d'internalisation et d'externalisation, qui reposent sur des agencements hybrides entre emploi stable et emploi instable. Selon les employeurs par exemple, l'instabilité concerne toute l'équipe du service des publics ou se concentre sur un poste (généralement celui de médiateur).

Depuis le début des années 2000, économistes et sociologues ont développé de nouvelles hypothèses relatives aux transformations des marchés internes, car « *les modalités de mise en œuvre d'une logique de marché interne diffèrent d'un emploi à l'autre* »[6], et varient considérablement selon le secteur d'activité[7]. Au sein du laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST) par exemple, les chercheurs introduisent désormais dans l'analyse des facteurs laissés dans l'ombre par l'approche segmentationniste : l'entreprise, les modes de construction de la qualification, la mobilité, ou encore l'effet sociétal[8]. Les résultats de ces travaux permettent de renouveler et d'affiner la théorie segmentationniste ; ils montrent notamment que s'il existe bien un marché interne au sein duquel les salariés sont expérimentés et formés, et bénéficient d'un effet positif en matière de salaire, un autre type de marché interne se maintient parallèlement, dans lequel la valorisation salariale de l'ancienneté

---

[1] Petit, H. (2005) « Du constat de précarité généralisée à l'hypothèse d'une segmentation persistante. Le cas de la France », *Journées Approches du marché du travail, organisées par le LEST et le groupe de recherche en économie et sociologie*, Aix-en-Provence, 29 et 30 septembre.

[2] *Ibid*.

[3] « *D'une part, selon les entreprises, les opportunités offertes aux salariés sont différentes et, d'autre part, l'accès aux emplois ouvrant effectivement sur des opportunités de carrière n'est pas facile*. », Petit, 2005, p. 7.

[4] *Ibid*.

[5] *Ibid*., p. 8.

[6] Lemistre, 2001, p. 3.

[7] Cases, C. et Missègue, N. (2001) « Une forte segmentation des emplois dans les activités de services », *Economie et statistique*, n°344, pp. 81-106.

[8] Hanchane, S. ; Lamanthe, A. et Valette, A. (2005) « Tradition, enjeux et perspectives d'une approche pluridisciplinaire du marché du travail : l'expérience du LEST », *Journées du groupe de recherche économie et sociologie sur les approches du marché du travail*, Aix-en-Provence, 29 et 30 septembre.

n'est plus assurée. Par ailleurs, un marché externe valorisant pour un certain type de salariés est apparu, défini comme « *marché professionnel* » : un marché sur lequel l'expérience de l'individu (plus mobile) est valorisée.

Si la sociologie des marchés du travail artistique ne s'inscrit pas ouvertement dans ce courant de recherche, il est évident que les caractéristiques de ces marchés les rapprochent des marchés professionnels. Cette sociologie d'enquête explore les problématiques des formes d'emploi, de la satisfaction au travail, des trajectoires et des carrières. La structure du marché du travail des intermittents du spectacle, basée sur le système du contrat à durée déterminée d'usage, fournit la matrice d'une comparaison avec le système flexible mis en place dans les musées publics. Les musées font en effet partie d'une sphère subventionnée et fortement institutionnalisée, mais leurs formules organisationnelles se complexifient progressivement selon Pierre-Michel Menger : ils « *greffent sur leur architecture traditionnelle des relations de sous-traitance et des formules de contractualisation avec des prestataires et des professionnels autonomes, pour superposer organisation classique et organisation par projet, production interne et manifestations temporaires, production locale et coproduction en réseau.* »[1]. Les résultats de notre enquête montreront que les médiateurs de musée, employés par des collectivités publiques, ont en majorité été recrutés sur des formes d'emploi instables (vacations, emplois aidés, contrats à durée déterminée), et qu'ils travaillent souvent à temps partiel.

Le marché du travail des comédiens ou des musiciens est caractérisé par le recours au « contrat à durée déterminée d'usage »[2], inscrit au sein du régime de « l'emploi-chômage » des intermittents du spectacle, du cinéma et de l'audiovisuel. L'hyper-flexibilité de ces marchés du travail où la plupart des emplois ne donnent lieu ni à un contrat, ni à une prime de précarité, présente des caractéristiques particulières : la récurrence des relations d'emploi entre un individu donné et un même employeur et la multi-activité. D'une part, la récurrence des liens de travail entre un individu et un même employeur présente, dans ce type de système, des avantages certains. Pour l'employeur, la récurrence s'explique par la réduction des coûts de prospection et une meilleure gestion de l'information ; la relation de travail est également facilitée par l'existence de conventions partagées[3]. On peut également s'attendre à ce que le travailleur s'investisse plus dans son travail, et que sa productivité augmente. Pour le travailleur, la récurrence de la collaboration avec un même employeur s'inscrit dans une stratégie de stabilisation partielle, au sein d'une diversité d'employeurs. La multi-activité représente d'autre part un modèle de diversification des risques appliqué au capital humain : ce modèle a été développé pour le travail artistique par Pierre-Michel Menger, en s'inspirant de l'application d'une théorie économique du « choix du portefeuille » au marché du

[1] Menger, 2005, *op.cit*.

[2] Loi n° 90-613 du 12 juillet 1990.

[3] François, P. (2003) « Définition de nouvelles normes d'emploi et organisation par projets : le cas de la musique ancienne », *Contraintes, normes et compétences au travail. Négociation de nouvelles normes de travail et d'emploi*, IX[e] journées de sociologie du travail, Centre Pierre Naville, Paris, p. 63-71.

travail. « *La composition (plus ou moins contrainte) de ce portefeuille permet à l'artiste de diminuer les risques de la carrière artistique à travers la diversification des investissements et placements qui lui sont accessibles.* […] *Au fur et à mesure que l'on constitue un portefeuille de valeurs diversifiées, la part du risque spécifique dans le risque total diminue* »[1].

La rémunération des professions artistiques prend en compte des satisfactions non monétaires : la « *nature des tâches accomplies selon leur variété, leur complexité et leur aptitude à mettre en valeur toutes les compétences individuelles,* [le] *sentiment de responsabilité,* [la] *considération,* [la] *reconnaissance du mérite individuel,* [les] *conditions de travail* »[2], etc. Cet argument, mobilisé par les économistes pour tenter de rendre compte, malgré leur caractère hasardeux et peu rémunérateur, de la rationalité des engagements professionnels artistiques, constitue aussi « le socle de l'enchantement idéologique du travail artistique »[3]. Dans les entretiens, les artistes comme les médiateurs mobilisent cet argument pour équilibrer le portrait d'une situation qui n'est pas toujours très valorisante : un emploi instable, un revenu aléatoire (compensé par les revenus du chômage dans le cas des intermittents qui relèvent de ce régime) et des perspectives de carrières incertaines.

Formation, travail et trajectoires professionnelles féminines

Les caractéristiques des emplois énoncées précédemment n'étonnent guère si l'on prend en considération la forte proportion de femmes parmi la population des médiateurs. La précarité et le travail à temps partiel sont aussi deux caractéristiques de l'emploi féminin, souvent conçu comme moins légitime que celui des hommes[4]. Cette recherche contribue ainsi à poursuivre le courant inauguré par les sociologues françaises dans les années 1980. Les premiers résultats de ces recherches ont montré que l'organisation du travail et la définition des rôles et des identités professionnelles dans les entreprises sont sexuées et influencent le recrutement, l'affectation et les carrières des femmes et des hommes. L'une des interprétations soulevées par la plupart des auteures (et auteurs) est l'existence et le maintien persistant dans les représentations de qualités et d'investissements supposés propres aux hommes et aux femmes, fondés sur une conception naturaliste. Depuis, l'approche des marchés du travail met en évidence la façon dont les formations, le travail et l'emploi des femmes, sont marqués par des ségrégations à la fois horizontale et verticale, et soulève aussi des questionnements rarement explicités tant que la sociologie s'intéressait aux travailleurs dans un genre « masculin-neutre-universel » : les rôles sociaux et le partage des tâches domestiques, qui jouent un rôle important dans les carrières.

---

[1] Menger, P.-M. (1989) « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'année sociologique*, Vol. 39, p. 132.

[2] *Ibid*. p. 117.

[3] *Ibid*, p. 119.

[4] Maruani, M. (2000) *Travail et emploi des femmes*, Paris : La découverte.

Les caractéristiques des médiateurs illustrent la montée des qualifications des femmes (bac plus quatre en moyenne) mais aussi leur concentration dans certaines disciplines (l'histoire de l'art ou les arts plastiques)[1], et dans les activités les plus proches des représentations du rôle social traditionnellement attribué aux femmes (éducation, transmission de la culture)[2], ce qui correspond aux professions qui sont déjà les plus féminisées[3]. Les diplômes des femmes sont moins rentables socialement, et de plus elles anticipent leur avenir différemment : « *Les motifs pour justifier de leurs choix professionnels diffèrent aussi chez les filles et les garçons : alors que les premières espèrent d'abord trouver un métier intéressant qui les stimulera intellectuellement, les seconds mettent davantage l'accent sur l'attractivité matérielle, l'aisance financière, organisant leur profession autour des notions de carrière et de promotion*. » [4] C'est bien le cas des femmes qui occupent le poste de médiateur de musée, et qui valorisent les aspects intellectuellement gratifiants de leur travail. Elles valorisent également la dimension relationnelle de l'accompagnement ; or, considérer cette dimension relationnelle du point de vue de la valorisation professionnelle (salaire, carrière) fait apparaître la non reconnaissance des compétences qu'elle nécessite. Ce phénomène est courant dans le secteur des services, car contrairement aux compétences techniques que l'on peut évaluer, « *la qualité du service met en jeu des capacités de contact, de communication, de diplomatie difficiles à évaluer – même si elles sont appréciées – parce qu'elles s'acquièrent plutôt par l'expérience et la socialisation que par des formations structurées. Or, tant que les compétences ne passent pas par des procédures d'objectivation et de formalisation (comme, par exemple, la formation et le diplôme), elles ne peuvent pas être "qualifiées", c'est-à-dire reconnues comme qualifications et monnayables en tant que telles dans les conventions collectives et les relations avec les employeurs*. »[5] Les femmes étant moins syndiquées et évoluant dans des secteurs traditionnellement moins syndiqués, elles sont souvent perdantes dans la négociation salariale.

Les nombreux travaux et monographies qui approfondissent la question des inégalités et des phénomènes de concentration et de ségrégation (notamment autour du temps partiel) portent sur des catégories professionnelles fortement féminisées et marquées par un faible niveau de qualification : caissières[6], employées du secteur de la propreté et du nettoyage[1], aides à

---

[1] Marry, C. et Schweitzer, S. (2005) « Scolarités », in Maruani, M. dir. *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris : La Découverte, pp. 211-217.

[2] « *Les femmes occupent des emplois dont les caractéristiques rappellent souvent celles des tâches qu'elles effectuent dans le cadre familial, soit par le type d'activité concernée soit par la nature des postes de travail.* » Daune-Richard, A.-M. (2001) « Hommes et femmes devant le travail et l'emploi », in Blöss, T. dir. *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris : PUF, p. 132.

[3] Meron, M. (2005) « Des femmes et des métiers : encore bien loin de la parité », in Maruani, M. dir. *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris : la Découverte, pp. 247-255.

[4] Erlich, V. (2001) « Entrée dans l'enseignement supérieur et manières d'étudier », in Blöss, T. (dir.) *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris : PUF, pp. 99.

[5] Daune-Richard, 2001, *op. cit.* p. 136.

[6] Bouffartigue, P. et Pendariès, J.-R. (1994) « Formes particulières d'emploi et gestion de la main d'œuvre peu qualifiée. Le cas des caissières de supermarché », *Sociologie du travail*, n°337-359.

domicile, employés et employées de la Poste ou encore de la construction automobile[2]… Ils analysent précisément comment le temps partiel est utilisé par les entreprises pour segmenter leur main d'œuvre de façon différenciée selon le genre, comme l'avaient montré Margaret Maruani et Chantal Nicole[3] : aux hommes le chômage technique, la fierté professionnelle et l'emploi préservés, aux femmes le temps partiel ou le licenciement, le salaire partiel et la perte d'identité. Les inégalités entre les femmes et les hommes se résorbent donc partiellement et lentement. Du côté des femmes, le constat est en demi-teintes, car de nouvelles inégalités apparaissent entre les femmes elles-mêmes : celles qui sont les plus diplômées sont mieux protégées du chômage – mais elles sont touchées par le déclassement –, elles parviennent à devenir cadres et à s'insérer dans des professions où leur présence était exceptionnelle – mais elles se heurtent au « *plafond de verre* » qui les empêche de parvenir aux positions de pouvoir, les mieux rémunérées[4].

La démarche méthodologique et l'enquête

Nous avons tenté d'articuler dans cette thèse trois niveaux d'analyse : le contexte institutionnel (macro), les modes d'organisation et de gestion de la main d'œuvre des employeurs (méso) et les parcours individuels (micro). Nous avons utilisé des méthodes d'enquête diversifiées, en les articulant pour exploiter au mieux leurs complémentarités. L'annexe 1 étant entièrement consacrée à une présentation détaillée et exhaustive des donnés et de la démarche méthodologique, nous en présentons ici les grandes lignes.

La difficulté majeure de l'enquête avait été expérimentée avant la thèse : l'appellation « médiateur culturel » ne fait pas l'unanimité parmi les professionnels des musées, et n'est pas vraiment opérationnelle dans les nomenclatures officielles (dans l'enquête Emploi de l'INSEE, ou le ROME de l'ANPE par exemple). S'en suivait l'impossibilité de toute identification et de tout recensement. Nous avons donc commencé par définir la population en prenant comme critère le travail réalisé, c'est-à-dire en repérant les personnes qui conduisent les visites accompagnées dans les musées. Nous avons ensuite restreint le champ de l'enquête aux seuls médiateurs employés par les musées, à l'exclusion de tous les indépendants, employés des offices de tourismes ou d'associations. La population d'enquête était précisément constituée de salariés dans les musées publics (plus des deux tiers sont des musées territoriaux), chargés du travail d'accompagnement des visiteurs et éventuellement rattachés à un service des publics.

Les entretiens approfondis avaient pour objectif la reconstitution des processus et trajectoires biographiques, et la restitution du sens accordé aux pratiques. Nous avons demandé aux 61

---

[1] Puech, I. (2004) « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail de femmes de chambre », *Sociologie du travail*, n°46, pp. 150-167.

[2] Angeloff, T. (2000) *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris : Syros.

[3] Maruani, M. et Nicole, C. (1989) *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris : Syros.

[4] Marry, C. (1997) « Le diplôme et la carrière : masculin/féminin », in Terrail, J.-P. dir. *La scolarisation en France. Critique de l'état des lieux*, Paris : La Dispute, pp. 177-193.

médiateurs interviewés de raconter leurs parcours et leurs expériences du travail au quotidien (place dans la division du travail, pratiques, relations au sein du service et du musée, etc.). Cette approche a été complétée par une quarantaine d'entretiens avec des responsables de services des publics, des conservateurs, chefs d'établissement, agents de support technique, qui ont fourni des éléments d'information et de compréhension pour analyser les relations au travail et les conditions de travail. Les stages réalisés dans quelques musées et les entretiens répétés sur un même lieu ont rendu possible une approche plus ethnographique, et une observation des interactions dans un contexte informel (en pause), ou au travail (lors des visites ou des ateliers). Nous avons analysé l'organisation du service des publics et ses inscriptions dans le musée à travers quatorze études de cas. Cette enquête qualitative est dénommée enquête « Musées et médiateurs » dans la suite du texte.

Pour éviter l'écueil d'une enquête qualitative qui consisterait en une collection d'idiosyncrasies, les études de cas et entretiens ont été confrontés aux résultats d'une analyse statistique. Il existe un recensement des personnels des services des publics dans l'ensemble des musées de France, issu des résultats d'une enquête par questionnaire adressée par le département des publics de la Direction des musées de France à l'ensemble des musées placés sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. Diffusée en 2001, l'enquête portait sur la « politique des publics » des musées et avait précisément pour objectif de recenser l'ensemble des moyens (humains et matériels) affectés à l'accompagnement des différents types de visiteurs, les dispositifs mis en place (quels types de visites, quelles catégories de publics, quels partenaires)[1]. Cette base de données n'était pas conçue pour l'analyse sociologique, mais nous l'avons mise en forme et avons pu l'exploiter statistiquement. Des variables telles que les fonctions, les formes d'emplois et le temps de travail des médiateurs étaient renseignées pour 709 musées (soit environ la moitié des musées « reconnus » par le ministère de la Culture et de la communication), qui emploient 1948 personnes dans leurs services des publics, dont 936 médiateurs. Dans la suite du texte, cette base de données est désignée comme l'enquête « Publics ».

Pour retracer l'histoire du travail d'accompagnement, nous avons enfin exploré les archives des musées nationaux et du ministère de la culture (1865-1992). Cette entreprise était la seule à même d'apporter des éléments sur une histoire peu connue, mais perceptible *a posteriori* dans les représentations des médiateurs actuels.

Plan d'exposition de la thèse

Notre recherche explore trois questionnements problématiques étroitement imbriqués, abordés successivement pour les besoins de la restitution. Nous étudions d'abord la genèse et la

[1] Cette base de données n'a donc pas été exploitée avant 2004, faute de compétences internes et de budget pour sous-traiter le travail. On peut se demander si elle l'aurait été un jour sans notre proposition. « *Le type de données chiffrées dont on dispose au départ sur un groupe professionnel est en soi un indicateur des questions que soulève ce groupe.* » cf. Pasquier, D. et Chabon-Demersay, S. (1994) « Si Molière écrivait des sitcoms » in Menger, P.-M. et Passeron, R. *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de Raymonde Moulin*, Paris : La Documentation Française, p. 264.

configuration actuelle d'un groupe professionnel, qui réunit l'État (puis les collectivités territoriales), les musées, et les groupes professionnels – surtout les conservateurs, les médiateurs étant les absents de cette histoire. Nous retraçons l'histoire en analysant les enjeux liés à la construction progressive et à la définition conjointe de l'activité de travail centrale (l'accompagnement). Nous montrons ensuite comment la fonction s'inscrit dans les organisations préexistantes, bureaucratiques et fortement hiérarchisées, et comment son périmètre évolue en fonction du contexte et des modes de gestion mis en œuvre par les collectivités publiques dans les musées. Il s'agit d'estimer quels sont les effets de l'injonction politique de démocratisation sur la division du travail et sur le fonctionnement du marché du travail muséal. Nous changeons de point de vue dans la seconde partie de la thèse, pour nous intéresser au vécu et au parcours des acteurs dans le contexte social ainsi défini. Comment devient-on médiateur de musée ? A quelles qualités ou à quelles compétences fait appel ce travail ? Nous analysons les trajectoires individuelles, pour comprendre le comportement des médiateurs dans le cadre défini par les choix des tutelles des musées en matière de gestion. Nous explorons enfin les conséquences des différentes formes d'investissement mises en œuvre dans le travail sur leur identité.

Dans les musées français, on observe en premier lieu l'apparition et la progressive structuration d'une offre de services au public, l'accompagnement des visiteurs, qui se positionne comme concurrente de l'offre indépendante des guides-interprètes. A partir des années 1920, l'État exerce une contrainte forte sur ces indépendants pour réglementer leurs conditions d'exercice. Les étapes de cette histoire concurrentielle initiée dans les musées sont marquées par la progressive retraduction, par l'administration centrale des musées, de l'enjeu de l'accompagnement, en vue d'établir la légitimité de la puissance publique sur ce marché (chapitre 1). Dans les années 1930, la « *popularisation du musée* » est au cœur du discours, puis l'accueil des scolaires incarne le rôle et la mission éducative du musée jusqu'aux années 1950. Dans les années 1960 (sous le ministère de Jacques Duhamel), la politique publique de la culture met l'accent sur le développement et l'animation culturelle. L'accompagnement dans les musées est ainsi peu à peu devenu une mission de service public, qui s'oppose à une offre de loisirs proposée par les professions réglementées ; cette mission est assurée par des femmes, diplômées de l'École du Louvre.

Dans les musées nationaux, la fonction d'accompagnement est d'abord organisée au niveau central, avant d'être déconcentrée dans les musées les plus importants ; dans les musées territoriaux, elle apparaît plutôt dans les années 1970, et se diffuse au cours des années 1980, malgré certaines réticences de la part des conservateurs. Le contexte est porteur puisque les musées se transforment d'une part et que l'État organise d'autre part la coopération entre ministère de la Culture et ministère de l'Éducation nationale pour la mise en œuvre d'une éducation artistique accessible à tous (chapitre 2). Ainsi, grâce à des investissements considérables de la part de l'État pour les musées nationaux, et des collectivités pour les musées territoriaux, un mouvement de construction et de rénovation apporte un grand dynamisme au musée ; le corollaire est une attention plus grande apportée aux retombées de ces investissements : les collectivités publiques en attendent des retombées économiques,

mais pas seulement. Les musées peuvent jouer un rôle en terme d'image, représentent un facteur d'attraction touristique, et sont enfin de plus en plus mobilisés pour contribuer à tisser du lien social en s'adressant à tous les publics, ou à la population. Le rôle des médiateurs se standardise autour de deux objectifs : accroître la fréquentation des musées et diversifier la composition socioprofessionnelle des visiteurs. Si des cadres d'emploi ont été créés dans la filière culturelle territoriale, plus de la moitié des médiateurs sont employés sous forme de vacations ou en contrat à durée déterminée (CDD de droit public ou emploi jeune).

La conjonction de ces différentes tendances, internes et externes aux musées, se traduit aujourd'hui par une multiplication des services des publics dans les musées de France ; la moitié des musées en sont pourvus, et ce taux d'équipement dépend essentiellement de la taille du musée et de la taille de la collectivité qui gère celui-ci. La majorité de ces services sont de petite taille, et la moitié ne mérite d'ailleurs pas vraiment l'appellation de « service » puisqu'ils sont composés d'une seule personne. Malgré tout, dès que le service atteint un effectif pivot, une division du travail relativement standardisée se met en place pour planifier et organiser l'offre de services aux visiteurs (chapitre 3). De plus, l'observation attentive des tâches imparties aux différents acteurs permet de mettre en lumière la dualité de la catégorie du rôle de médiateur : un volume de travail plus important et un emploi plus stable permet à une partie des médiateurs de concevoir des projets et de mettre en place des réseaux de partenaires, alors que d'autres n'interviennent que pour assurer la prestation du service d'accompagnement face aux visiteurs. La dénomination des médiateurs ne fait pas consensus et varie d'un établissement à l'autre.

La division du travail dans les services des publics n'est compréhensible que confrontée aux pratiques des employeurs, les collectivités territoriales. L'organisation du travail dépend en effet étroitement des stratégies de gestion de la main d'œuvre qui sont décidées par les directions de ressources humaines des collectivités publiques, et notamment des contraintes du Code de la fonction publique et de protocoles de résorption de l'emploi précaire (chapitre 4). Une classification des musées selon la stratégie mise en œuvre distingue nettement des pratiques d'externalisation (modèles délégué et flexible) ou d'internalisation (modèles polyvalent, contractuel et permanent) de l'accompagnement. Le résultat marquant de cette analyse est l'opposition entre une organisation entièrement consacrée à la programmation et à l'organisation de l'offre de services au public, qui s'efforce d'apparier l'offre de travail des vacataires à la demande des visiteurs ; et un mode de fonctionnement basé sur la stabilité des médiateurs, qui permet au service de renouveler son offre en permanence et d'élargir son audience.

La plupart des médiateurs interviewés ont été initiés à l'art et à la visite de musées dès l'enfance, par un entourage amateur d'art et par des parents investis dans la transmission d'éléments culturels ; les autres ont plutôt découvert le monde des objets, des œuvres, par l'intermédiaire de sorties scolaires ou d'enseignants qui leur ont transmis une passion (chapitre 5). L'orientation vers l'histoire de l'art ou les arts plastiques s'inscrit donc dans cette sensibilité précocement éveillée, et tous les interviewés qui travaillent dans les musées d'art ont suivi l'un de ces deux cursus à l'université ou à l'École du Louvre, pendant quatre années ou plus – cette orientation vers les filières les moins rentables est cohérent avec la proportion

dominante de femmes dans cette population. La durée des études et la présence de stages obligatoires dans les cursus a souvent entraîné une socialisation professionnelle en cours de formation, et certains ont commencé à travailler comme médiateur vacataire durant cette période.

L'entrée sur le marché du travail est ainsi progressive et presque insensible lorsque l'étudiant stagiaire se voit proposer des vacations ; dans d'autres cas, elle passe par des processus de recrutement formalisés. L'analyse des conventions de compétences énoncées par ceux qui prennent part aux jurys de recrutement met en lumière les tensions entre les différents membres de ces jurys pour imposer leurs propres critères : les candidats peuvent ainsi être évalués sur leurs connaissances ou sur leur attitude, leur personnalité (chapitre 6). Mais dans tous les cas, le niveau d'études est fixé au second cycle (bac plus quatre le plus souvent) et une spécialisation en histoire de l'art est requise, ces deux éléments traduisant l'influence constante des conservateurs dans le processus de recrutement des médiateurs.

Dans la structure contrainte que représente l'offre de travail, composée essentiellement d'emplois instables et à temps partiel, les acteurs disposent d'une zone d'ajustement. Le comportement des médiateurs sur le marché du travail est marqué par la récurrence des relations de travail avec un même employeur, et par une multiactivité qui apporte une diversification des sources de revenu (chapitre 7). L'instabilité des relations d'emploi est partiellement compensée par une forte satisfaction au travail et le développement d'un discours de désintéressement et d'amour de l'art, car l'accompagnement implique une constante mise à jour des connaissances et un apprentissage permanent, facteur d'épanouissement personnel. Mais la satisfaction au travail est encore plus forte lorsque l'emploi est stabilisé – la précarité statutaire est ainsi un motif de plainte récurrent – notamment parce que la variété et la diversité des tâches enrichissent l'exercice au quotidien. Ceci n'empêche pas que s'instaure une certaine routine, qui conduit parfois à la lassitude et au désenchantement. Les trajectoires des médiateurs traduisent par ailleurs les stratégies différenciées de gestion des carrières par les employeurs : tous ne se stabilisent pas à l'issue d'une période d'insertion.

Les différents aspects de l'activité professionnelle des médiateurs sont enfin rassemblés et synthétisés dans une typologie des formes d'investissement dans le travail (chapitre 8). Les contraintes liées à l'organisation de l'activité d'accompagnement entraînent la présence à ce poste de profils types ; autrement dit, l'appariement entre les candidats au poste de médiateur et les organisations s'opère sur la base d'« *affinités électives* ». Les médiateurs peuvent être décrits selon trois formes d'investissement au travail : un investissement professionnel, qui correspond aux trajectoires de vocation et de carrière, un investissement distancié qui correspond aux trajectoires artistique et d'insertion, et enfin un investissement impossible, caractérisé par la précarité (au sens de fragilité sur le marché du travail, et d'absence de perspectives pour l'avenir) des individus. Cette diversité des investissements, due à la pluralité des projets biographiques, se traduit par l'impossibilité d'un consensus quant à la dénomination du rôle : faute d'un terme qui leur permette de dire précisément ce qu'ils sont, les médiateurs préfèrent décrire ce qu'ils font. La structuration d'un groupe professionnel spécifique est possible, mais pas réalisée car ceux qui occupent le rôle de médiateur dans les

musées aujourd'hui ne se pensent pas et ne se vivent pas comme un groupe homogène, comme l'indique par exemple l'échec des associations professionnelles.

Chapitre 1 La construction de la juridiction des publics

Dans son ouvrage intitulé *The System of Professions*[1], Andrew Abbott expose comment un problème social est identifié, puis façonné et reformulé par des groupes professionnels qui tentent d'établir et de faire reconnaître leur capacité à y apporter des réponses. Au fil de l'histoire des musées et des politiques culturelles, nous montrerons que la figure du public fait progressivement l'objet d'une construction en tant que problème social (les inégalités d'accès à la culture) nécessitant une intervention politique. Les mouvements sociaux en faveur de l'éducation populaire d'une part, et l'objectif de démocratisation porté par la politique culturelle de l'État d'autre part, ont ainsi rencontré et encouragé des courants convergents initiés dans les musées français. Dès l'entre-deux guerres, les responsables des musées nationaux se sont impliqués dans un mouvement international de promotion des musées comme lieux d'éducation populaire. Renaissant dans les années 1960, l'accès du public aux musées est revenu au centre des préoccupations et des sollicitations institutionnelles au cours des vingt dernières années.

Dans le modèle défini par Andrew Abbott, les groupes professionnels construisent et mobilisent des savoirs afin de persuader des auditoires (l'état, le public, les co-travailleurs) de leur légitimité à intervenir dans une aire de compétence donnée, pour s'en emparer et affirmer leur « *juridiction* ». Depuis le début du siècle dernier, les visiteurs des musées ont été au cœur d'intérêts croisés de la part d'acteurs qui leur proposaient leurs services pour guider et enrichir la visite, et dont les positions se sont affirmées entre les années 1920 et les années 1940. Pour établir leur légitimité dans ce domaine, les dirigeants des musées nationaux se sont d'une part appuyés sur les mouvements de popularisation, puis de démocratisation culturelle pour inscrire leur intervention dans le service public et ont œuvré d'autre part pour la réglementation de l'activité d'accompagnement indépendante, reléguant les groupes concurrents au secteur des loisirs.

La compétition entre les acteurs muséaux et les professions d'accompagnement indépendantes a (pour le moment) donné lieu à un partage de territoires, un partage du marché de l'accompagnement entre secteur culturel et secteur touristique : les secteurs touristique et associatif proposent des prestations payantes dans le domaine des loisirs culturels ; le secteur culturel se concentre sur une offre d'activité similaire inscrite dans le service public.

[1] Abbott, 1988, *op. cit.*. Voir aussi Abbott, A. (2001) « Ecologies liées. A propos du système des professions » in Menger, P.-M. dir. *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 29-50.

1.1. Comment les publics de la culture sont-ils devenus un enjeu politique ?

Dès les premiers moments de l'intervention publique dans le secteur culturel, le discours politique reposait sur une injonction démocratique. L'initiative de protection du patrimoine après la Révolution était ainsi justifiée par le rôle du patrimoine artistique dans l'instruction du peuple. Du XVIII^{e} siècle à nos jours, la référence au peuple ou au public comme destinataire de l'intervention de l'État dans le secteur culturel est une constante - même si elle se manifeste parfois de façon plus rhétorique que concrète. Les modalités de la rencontre entre l'art et le public ont connu des évolutions. La trame de l'action publique en matière de culture a d'abord reposé sur sa diffusion : l'État était le garant de l'accessibilité des œuvres d'arts et de la culture à l'ensemble de la population, la rencontre étant en elle-même facteur de démocratisation. L'arrivée au pouvoir du Front Populaire entraîna un bouleversement complet des missions muséales : le musée devint alors un service public, et la mission de l'État était de tout mettre en œuvre pour le « populariser ». Cette politique fut remise en cause par le ministère des Affaires culturelles d'André Malraux, et le rôle éducatif des musées redevint un enjeu politique seulement dans les années 1970. L'État a depuis renoué avec l'action culturelle, à travers des philosophies d'action successives. Le partenariat pour « l'éducation artistique », entre le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de la Culture et de la Communication, semble désormais reconnu comme le vecteur de résorption des inégalités devant la culture

1.1.1. Naissance du service public culturel muséal[1]

Les historiens[2] identifient les premiers moments de l'intervention de l'État dans le domaine artistique aux XVII^{e} et XVIII^{e} siècles, avec la mise en place des académies et d'une Direction de la Librairie. La politique du patrimoine prit plus précisément forme après la Révolution française : le Muséum central des arts (le futur musée du Louvre) fut inauguré pour mettre les biens patrimoniaux confisqués au service de l'instruction publique. Au cours du XIX^{e} siècle, la création d'une administration des monuments historiques, suivie de celle d'une Direction des beaux arts au sein du ministère de l'Instruction publique sous la troisième République, marquèrent les premiers moments de l'institutionnalisation de l'intervention publique. L'appareil étatique culturel n'était cependant pas encore cohérent, et selon Vincent Dubois, l'État protégeait sans diriger.

Les musées étaient en revanche l'objet d'un investissement idéologique : ils étaient conçus

---

[1] « *La notion de service public est une catégorie juridique destinée à définir les activités d'intérêt général, que doit assumer la collectivité publique, directement ou indirectement.* » Saez, J.-P. (2001) « Service public et culture », in Waresquiel, E. de *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Paris : Larousse/CNRS Éditions.

[2] Poirrier, P. (1998) *Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine*, Dijon : Bibliest ; Dubois, V. (1999) *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris : Belin.

comme un outil d'irrigation culturelle, d'éducation et de moralisation[1]. En province, ils bénéficièrent des initiatives des futures « collectivités locales » en matière de production et de diffusion culturelle. Quelque six cents musées de province furent ainsi créés durant ce siècle[2], structurés autour de collections privées rassemblées par des notables et des municipalités et des dépôts d'œuvres appartenant à l'État (notamment ceux conquis par les armées napoléoniennes).

Si l'État était en panne d'« une » politique culturelle au début du XX^{e} siècle, les initiatives privées foisonnaient sous forme d'associations et de mouvements culturels à visée réformiste. Les universités populaires voulaient par exemple « *ouvrir les portes de la culture* », favoriser l'émancipation du peuple par le savoir. Créé en 1926, l'Office international des musées (OIM)[3] rassemblait des professionnels des musées dans tous les pays ; il soutint activement le rôle éducatif du musée en diffusant les pratiques les plus novatrices du continent nord-américain à l'Europe.

1.1.2. Le rôle éducatif des musées, une priorité du Front populaire

La légitimité de l'intervention publique dans le domaine culturel fut affirmée et revendiquée sous le Front Populaire. La volonté de « *populariser* » et « *vulgariser* » la culture savante, autrement dit de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres d'art et les lieux de culture[4], était au cœur de la politique du gouvernement dirigé par Léon Blum. Jean Zay, ministre de l'Éducation nationale et des beaux arts entre 1936 et 1939, mit particulièrement en avant le rôle social des musées. Le travail du ministre, secondé par Georges Huisman, directeur général aux Beaux Arts (1934-1940) et Jean Cassou, directeur des Monuments historiques (1932-1940), consista à façonner les musées pour le public – ce qui impliquait de transformer radicalement ces établissements réservés à l'étude et à la délectation des amateurs cultivés.

Le champ couvert par les collections muséales fut ainsi ouvert (aux sciences, aux techniques, aux arts et traditions populaires), et les subventions votées aux musées nationaux et aux musées de province permirent de nombreux réaménagements et travaux de modernisation. Le changement était considérable, puisque l'éclairage électrique permettait par exemple d'ouvrir les musées en nocturne. Cette tradition, inaugurée par le Louvre en 1936, rencontra un grand succès (84 000 visiteurs en 1937, sur 507 000 au total). Le sens donné à la muséographie se transforma, pour devenir « *l'étude de la présentation des œuvres et des documents historiques*

---

[1] Join-Lambert *et alii*, 2004, *op. cit.*.

[2] Ainsi que des bibliothèques, des conservatoires et des théâtres, cf. Pommier, E. (1997) « Naissance des musées de province », in Nora, P. dir. *Les lieux de mémoire*, Paris : Gallimard, pp. 451-495 (tome 1) et 1471-1513 (tome 2) ; Georgel, E. (1992) « L'État et ″ses″ musées de province », *Le mouvement social*, n°160, pp. 65-77.

[3] L'OIM devient l'International Council of Museums (ICOM) en 1946. Cette organisation internationale des musées et des professionnels de musées est une association à but non lucratif, en majeure partie financée par les cotisations versées par ses membres.

[4] Peyrouzère, F. (1999) *Les musées en partage. État et musée sous le ministère Jean Zay, 1936-1939* ? thèse de doctorat de troisième cycle, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne.

à des fins éducatives »[1], et les œuvres furent disposées selon des parcours soigneusement étudiés, parfois accompagnés d'adjuvants tels que flèches, panneaux explicatifs, notices. Le service des visites guidées des monuments nationaux, qui existait depuis 1920 (cf. *infra*), fut mobilisé pour conduire des visites pour adultes et pour scolaires. Une politique tarifaire réaménagée offrait enfin aux associations populaires, basées sur des syndicats ouvriers, une réduction de 50% sur le droit d'entrée (lors du « mardi populaire » hebdomadaire, par exemple), ou encore la gratuité aux enfants de moins de 16 ans et à leur accompagnateur. Sur décision du ministre, la gratuité fut également accordée aux groupes scolaires à l'occasion des grandes expositions en 1936 et 1937. Les modalités de l'intervention publique en matière de démocratisation et d'éducation artistique furent toutes imaginées durant ces quelques années, fondant durablement l'esprit du service public muséal.

Cet élan considérable perdit son dynamisme après la seconde guerre mondiale. La Constitution de 1946 marqua tout de même une étape importante en garantissant « *l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture* »[2]. A la Libération, les acteurs politiques travaillèrent surtout avec les gens de théâtre pour relancer la démocratisation culturelle à travers la décentralisation théâtrale. Durant cette période, les crédits affectés aux musées étaient prioritairement utilisés pour reconstruire et restaurer les bâtiments et les œuvres, reléguant leur mission éducative au second plan.

1.1.3. Le ministère Malraux et le refus du didactisme

Selon Vincent Dubois, la culture n'est réellement devenue une catégorie politique qu'en 1959, lors de la formation du ministère des Affaires culturelles[3]. La mise en place du ministère fut difficile : le budget était modeste, le personnel en nombre limité et la nouvelle administration ne jouissait pas d'un grand prestige - le premier travail consistait d'ailleurs à cerner le périmètre de son intervention, car la nouvelle administration devait s'affirmer en tant qu'entité autonome face au ministère de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports. Ces difficultés sur le plan institutionnel n'empêchèrent pas le ministre et ses auxiliaires de procéder à d'importants « *investissements intellectuels et symboliques* »[4]. Pour se distinguer de la période précédente et ainsi affirmer la spécificité de son intervention, le ministère des Affaires culturelles mit à l'index le « *didactisme* » et « *l'amateurisme* » caractéristiques des mouvements d'éducation populaire. Comme le rappelle Philippe Urfalino, pour la nouvelle équipe dirigeante, « *le partage de la culture doit éviter le détour de la pédagogie, de la vulgarisation, ou de toute autre forme de médiation. La mission du ministère de la Culture est de rendre possible pour chacun la rencontre, la confrontation directe et physique avec les œuvres et les artistes*. »[5] Cette rupture s'accompagne d'un impératif d'excellence, et caractérise

[1] Peyrouzère, 1999, *op. cit.*, p. 175.

[2] Saez, 2001, art. cit.

[3] Dubois, 1999, *op. cit.*

[4] *Ibid*.

[5] Urfalino, P. (1996) *L'invention de la politique culturelle*, Paris : la Documentation Française.

au premier chef l'idéologie de la culture républicaine sous le ministère d'André Malraux[1]. La démocratisation culturelle devait ainsi surgir de la rencontre directe de tous avec les plus grandes œuvres, rendue possible par l'existence d'un réseau d'établissements sur tout le territoire (les maisons de la culture). Les musées ne furent guère inclus dans cette dynamique.

Les années 1960 furent également marquées par la critique de cette idéologie de la révélation, fondée sur l'idée que les goûts artistiques sont innés. La publication en 1966 du compte-rendu d'une enquête sur les publics des musées européens, dirigée par Pierre Bourdieu[2], fut le support d'une critique sociale et intellectuelle plus générale, reprise par les mouvements contestataires de 1968. L'enquête sociologique contestait l'argument de l'effet d'entraînement de l'offre en « dévoilant » le poids des déterminismes sociaux dans la consommation culturelle. En démontrant que les œuvres ne se donnent à voir qu'à travers un code, les auteurs réfutaient l'innéité des « *dispositions cultivées* » et insistaient sur le rôle de l'inculcation familiale précoce, et donc du milieu d'origine[3]. Selon *L'amour de l'art*, l'École est la seule institution capable de réduire les inégalités sociales d'accès à la culture par l'augmentation de la durée moyenne de scolarisation, même si « *en sa forme actuelle,* [l'École] *abandonne presque totalement la transmission de la culture artistique* […] *au milieu familial*°»[4].

L'enquête sociologique portait précisément sur le public des musées, et avait pris en considération les conditions d'accueil et de visite. On devine à travers les lignes du texte de *L'amour de l'art* que la politique volontariste du Front populaire ne lui a pas longtemps survécu, et que sa généralisation avait dû être incomplète : les adjuvants de visite, le bureau des renseignement et des visites guidées, les espaces de repos, rien de tout ce qui contribuerait, selon les auteurs, « *à minimiser le sentiment de l'inaccessibilité de l'œuvre et de l'indignité du spectateur* »[5], n'est signalé à l'issue de leur visite dans les musées européens.

---

[1] Poirrier, 1998, *op. cit.*

[2] Bourdieu, P. et Darbel, A. (1966) *L'amour de l'art. Les musées et leur public*, Paris : Minuit.

[3] « *Contre l'idéologie charismatique qui oppose l'expérience authentique de l'œuvre d'art comme "affection" du cœur ou compréhension immédiate de l'intuition aux démarches laborieuses et aux froids commentaires de l'intelligence, en passant sous silence les conditions sociales et culturelles qui rendent possible une telle expérience* […] *la sociologie établit, à la fois logiquement et expérimentalement, que l'appréhension adéquate de l'œuvre culturelle, et en particulier de l'œuvre de culture savante, suppose, au titre d'acte de déchiffrement, la possession du chiffre selon lequel l'œuvre est codée.* […] *Dans le cas particulier des œuvres de culture savante, la maîtrise du code ne peut être acquise complètement par les simples apprentissages diffus de l'expérience quotidienne et suppose un entraînement méthodique, organisé par une institution spécialement aménagée à cette fin.* », *Ibid*., pp. 93-94.

[4] *Ibid*., p. 90.

[5] Un sentiment d'indignité et d'inaccessibilité « *qu'exprime bien cette réflexion entendue au château de Versailles: "Ce château n'a pas été fait pour le peuple, et ça n'a pas changé…"* », *Ibid*., pp. 69-70.

1.1.4. De l'animation culturelle à l'éducation artistique

Sous le ministère de Jacques Duhamel (1971-1974), la politique du « développement culturel », résumée par la formule « *création-diffusion-animation* »[1], rompit ouvertement avec la mise à l'index de la pédagogie[2]. Elle remit en cause à la fois le paradigme du « choc électif » et l'acception universelle de la « haute culture » qui prévalaient lors du ministère d'André Malraux. Ce changement d'orientation politique s'inscrivait dans le cadre de controverses encore vivaces quant à l'objet et à l'existence même du ministère. Il exacerbait en outre le débat entre l'animation socioculturelle, mise en œuvre dans les structures d'action sociale (notamment les maisons pour tous et des jeunes et de la culture) et par les mouvements d'Education populaire, et l'animation culturelle, qui relevait des structures et institutions culturelles - au premier rang desquelles les maisons de la culture, emblème de la politique d'André Malraux. L'animation socioculturelle tendait à promouvoir la vie culturelle d'une communauté et à favoriser l'expression individuelle à travers les pratiques amateurs, exprimant une philosophie démocratique de la politique culturelle basée sur la reconnaissance des capacités créatives de tous les individus. L'animation culturelle visait au contraire à rapprocher un public ou une population de la création et des œuvres artistiques, dans une démarche assimilée à la démocratisation culturelle, procédant d'une élévation des populations vers la culture légitime[3].

A l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, la politique du nouveau gouvernement était caractérisée par une triple rupture : quantitative, avec le doublement du budget consacré au ministère de la Culture ; politique grâce à un soutien présidentiel affirmé ; et idéologico-politique avec la volonté de mettre en synergie la culture et l'économie à travers une politique de soutien des industries culturelles[4]. La démocratisation culturelle fut effacée au profit de la démocratie culturelle, c'est-à-dire de la mise en valeur du libre épanouissement individuel par la création et l'élargissement du champ culturel[5]. Pour les musées aussi, les années 1980 furent une période de renouveau, une période très dynamique durant laquelle la fréquentation fit ses premiers bonds (*cf. graphique n°2*). Si l'essentiel des crédits affectés aux rénovations et aux constructions provenait des collectivités territoriales, l'État subventionnait massivement l'accompagnement pour les écoliers : plus de 50 000 classes bénéficièrent de visites guidées gratuites dans les musées nationaux à partir de 1982. Par ailleurs, une partie des conservateurs de musées[6], rassemblés pour fonder un mouvement de « *nouvelle muséologie* », croisant

---

[1] Urfalino, 1996, *op. cit.*

[2] Urfalino, 1996, *op. cit.* , p. 344.

[3] Poujol, G. et Simonot, M. (2001) « Militants, animateurs et professionnels : le débat ″socioculturel-culturel″ (1960-1980). », in Moulinier, P. dir. *Les associations dans la vie et la politique culturelles*, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études et de la prospective.

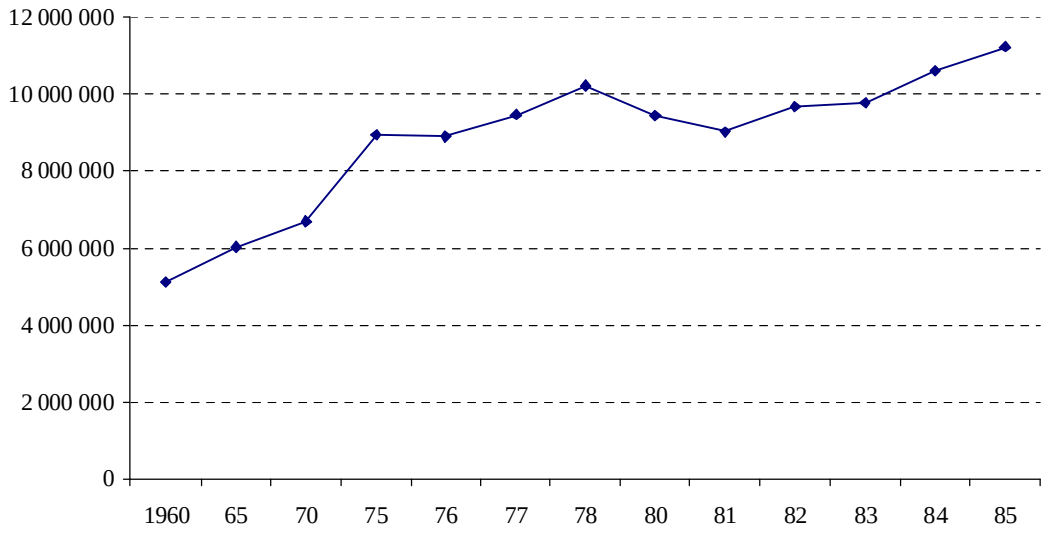
[4] Dubois, 1999, *op. cit.*

[5] Poirrier, 2002, *op. cit.*

[6] Comme le précise Frédéric Poulard dans sa thèse, l'intérêt des conservateurs pour le public a toujours été ambivalent, cf. Poulard, F. (2005) *Les musées de collectivités, les conservateurs et la mise en place des politiques culturelles*, thèse de doctorat, Université Paris 8-Vincennes Saint-Denis..

idéaux de démocratie participative et vocation sociale des musées[1], diffusèrent assez largement ces idées parmi les acteurs du milieu culturel.

Graphique n°2. Fréquentation dans les Musées Nationaux (entrées payantes et gratuites) 1960-1985



Source : données ministère de la Culture et de la Communication et Réunion des musées nationaux, rassemblées et analysées par Jacqueline Eidelman.

Selon Vincent Dubois, les années 1980 ont été caractérisées par une « *professionnalisation paradoxale des politiques culturelles* » : les fonctions bénévoles sont devenues rémunérées, des formations spécialisées à l'administration et à la gestion de la culture sont apparues, de nombreux colloques ont été organisés, imposant un lexique professionnel. Cette professionnalisation était paradoxale car elle ne s'appuyait pas sur les positions les plus instituées de la gestion publique de la culture (conservateurs, bibliothécaires) mais sur de nouveaux cadres généralistes. Ce processus de professionnalisation affectait donc une nébuleuse d'agents et non un corps d'agents clairement définis, et elle se traduisait par de nouvelles trajectoires dans le monde de la fonction publique[2]. Ce mouvement illustrait enfin l'assignation de forts objectifs de rentabilité (financière et surtout en termes d'emplois) aux politiques culturelles.

Depuis les années 1990, la priorité du ministère de la Culture porte sur la modernisation de son administration, la déconcentration et la décentralisation. Cette politique se traduit par un accroissement de la concertation et de la contractualisation, deux caractéristiques des nouvelles relations entre l'État et les collectivités territoriales. Le projet de réduction des inégalités d'accès à la culture est ainsi porté par un dispositif partenarial. Puisque les pratiques culturelles sont étroitement liées au niveau d'instruction d'une part, et à l'héritage familial d'autre part, l'action concertée de l'école et des structures culturelles doit compenser l'héritage familial, en transmettant des savoirs de base en matière artistique et culturelle.

[1] Poulard, 2005, *op. cit.*

[2] Dubois, 1999, *op. cit.*

L'éducation artistique et culturelle, « *moyen d'accéder à l'art, éveil de la sensibilité, voire de la capacité créatrice* »[1], est considérée depuis les années 1980 comme le principal vecteur de démocratisation culturelle ; elle est même qualifiée par certains auteurs de « *cause nationale* »[2].

Répondant à un enjeu démocratique fort, l'éducation artistique fait l'objet d'un projet politique consensuel qui réunit dans un partenariat sans cesse renouvelé depuis 1983 les ministères de l'Éducation nationale et de la Culture et de la Communication[3] afin de proposer une « nouvelle » réponse politique aux inégalités sociales devant la culture. L'éducation artistique est distincte de l'enseignement artistique d'une part, et de l'action culturelle d'autre part, et son objectif est de transcender ces deux approches dans un partenariat équilibré entre les gens de l'école et les gens de musée[4]. Le partenariat est toujours en vigueur actuellement, puisque le plan pour l'éducation artistique élaboré en 2000[5] a été relancé en 2005[6].

1.2. La dispute de la juridiction des publics dans les musées nationaux

Au début du XX^{e} siècle, le public des musées fait partie de la « *classe de loisirs* » selon l'expression de Thorstein Veblen[7] : il se compose de touristes étrangers, d'étudiants en art et d'amateurs français. A partir de 1920, des guides indépendants, des sociétés savantes et des conférenciers des musées nationaux proposent à ces visiteurs des services d'accompagnement, pour les guider dans les salles et commenter les œuvres, ou bien ils organisent des cours-conférences sur l'histoire de l'art. Dans tous les cas, il s'agit d'une activité rémunérée et non de bénévoles : c'est bien l'histoire de groupes professionnels qu'il s'agit de retracer, des groupes qui s'affrontèrent sur la scène muséale pour prendre en charge l'accompagnement des

---

[1] Ministère de la Culture et de la Communication (2000) *Traces pour l'éducation artistique*, Éditions 00h00.

[2] Dubois, 1999, *op. cit.*

[3] Les premières initiatives communes en matière d'éducation artistique proprement dite ont vu le jour dans les années 1970, grâce au fonds d'intervention culturelle (le FIC) créé par le VI^{e} Plan en 1971, destiné à soutenir les initiatives en matière culturelle, cf. Rigaud, J. (1995) *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la cinquième République*, Paris : Grasset. Depuis, la politique partenariale s'est traduite par un premier protocole de coopération, signé le 25 avril 1983 ; il a ensuite été prolongé par la loi relative aux enseignements artistiques, votée le 6 janvier 1988, puis le protocole d'accord de 1993 relatif au développement de l'éducation artistique. Enfin, un plan pour l'éducation artistique fut à nouveau signé par les deux ministères en 2000, et relancé en 2005.

[4] Buffet, F. dir. (1998) *Entre école et musée. Le partenariat culturel d'éducation*, Lyon : Presses Universitaires de Lyon.

[5] En décembre 2000, Jack Lang, ministre de l'Éducation nationale et Catherine Tasca, ministre de la Culture et de la Communication, ont annoncé ensemble un plan de cinq pour l'éducation artistique, destiné à généraliser toutes les procédures existantes, avec des moyens importants : 40 millions d'Euros étaient engagés par le ministère de l'Éducation nationale, et 2,7 millions d'Euros par le ministère de la Culture et de la Communication.

[6] Le plan a été officiellement relancé par François Fillon, ministre de l'Éducation nationale et Renaud Donnedieu de Vabres, ministre de la Culture et de la Communication, en janvier 2005.

[7] Veblen, T. (1899, trad. 1978) *Théorie de la classe de loisirs*, Paris : Gallimard.

visiteurs, essentiellement des années 1920 aux années 1950. Contrairement aux guides interprètes indépendants qui constituent rapidement les organes d'une expression collective, les conférenciers des musées prospèrent au sein de l'administration centralisée au Louvre, et s'inscrivent dans le sillage des politiques culturelles publiques.

La genèse de la fonction d'accompagnement des visiteurs dans les musées est très mal connue. Nous avons pu la reconstituer grâce aux archives administratives des musées nationaux, qui contiennent de nombreux éléments de correspondance entre le directeur des musées nationaux et le préfet de Paris, le directeur général des Beaux Arts ou encore son ministre de tutelle (le ministre de l'Instruction publique). Les archives comprennent également des comptes rendus de réunions et des notes d'information, et portent essentiellement sur les musées nationaux, et particulièrement sur le Louvre. Ces documents très riches sont parfois datés et référencés de façon imprécise ; par ailleurs, il existe très peu de documents relatifs à la période de la seconde guerre mondiale, sans que l'on sache si les archives ont été perdues, détruites ou si l'activité s'était complètement arrêtée. L'exploitation de ces sources de première main apporte de nouveaux éléments qui enrichissent la connaissance des musées publics[1]. La méthode et les cotations sont présentées en Annexe 1.

1.2.1. La genèse de deux groupes concurrents pour accompagner les visiteurs

Des tentatives pour contenir le désordre initial : 1870-1920

La première étape de l'histoire des musées nationaux documentée dans les archives est assez mouvementée. Les premiers documents archivés[2] indiquent en effet que l'exercice de l'accompagnement était totalement libre dans les musées nationaux entre 1870 et 1924, alors qu'il existait auparavant une autorisation délivrée par le régisseur des palais nationaux. Des années 1880 à 1900, la plupart des documents sont constitués de plaintes et de rapports relatifs au comportement des guides interprètes libéraux qui exercent devant et dans les musées nationaux[3]. Les correspondances évoquent des individus qui créent « *du scandale* »

[1] Jusqu'à présent, un seul ouvrage était consacré à ce pan de l'histoire muséale, et portait sur la période 1949-1970, cf. Gazeau-Caille, M.-T. (1974) *L'enfant et le musée*, Éditions ouvrières. Un article de la revue de l'Association générale des conservateurs de collections publiques de France retrace cette histoire à partir du dépouillement de la revue depuis 1945, cf. Roy, J.-B. (2003) « Histoire – et préhistoire – de la médiation » *Musées et collections publiques de France*, n°232 (2), pp. 5-16.

[2] Réponse du directeur des musées nationaux à une demande d'autorisation d'exercer la profession de guide, adressée à monsieur le comte de Nieuwerkerque, directeur de l'Ecole impériale des Beaux Arts et intendant des musées impériaux, transmise par l'envoyé extraordinaire et plénipotentiaire des États Unis : « *M. S. est entièrement libre d'offrir ses services aux visiteurs. Il n'a besoin d'aucune autorisation de ma part. les musées nationaux sont publics et l'administration n'a pas de guides officiels.* », 1er mai 1865.

[3] Rapport administratif concernant un incident entre un guide et des visiteurs, adressé au directeur des musées nationaux et de l'École du Louvre, 4 décembre 1891. Plainte de M. Livingston contre un guide du musée du Louvre, transmise au directeur des musées nationaux et de l'Ecole du Louvre par le chargé d'affaire des États-Unis, 14 septembre 1894. Procès verbal de plainte contre un guide, 19 avril 1907. Plainte contre un guide, 23 août 1907. Rapport de surveillance des guides : « *Extorsion de fonds, insultes, escroquerie* », 26 juillet 1909. Rapport de M. l'architecte du domaine de Saint Germain et lettre de M. le préfet de Police sur les scandales

aux abords du Louvre et dans les salles ; les guides y sont décrits comme des hommes grossiers, escroquant les visiteurs (les terrifiant parfois) et commentant en outre les œuvres de façon très insatisfaisante (« *commentaires inexacts, ridicules ou scandaleux* »)[1].

Progressivement, l'administration des musées nationaux restreint le champ d'action des guides indépendants. En 1881, elle interdit aux guides de « *racoler dans les galeries du musée* ». Le désordre persistant en 1893[2], les musées nationaux affichèrent sur les façades du Louvre des placards niant toute forme de lien entre le Louvre et les guides interprètes. Ces placards, qui provoquèrent la colère des guides, étaient toujours en place en 1912. Le ton et la teneur des correspondances indiquent que le problème majeur causé par les guides est le trouble de l'ordre public - ce que confirment les démarches entreprises par les responsables administratifs des musées (sous couvert du ministère de l'Instruction Publique) en direction du Préfet de police de Paris. Pour réclamer la mise en place d'une réglementation préfectorale, le directeur des musées nationaux recourut à une argumentation basée sur la morale ; un projet d'arrêté daté de 1924 indique ainsi qu' « *il importe de préserver les touristes français et étrangers de l'influence malsaine de racoleurs sans scrupules, sans moralité et sans connaissances professionnelles s'offrant à eux pour les piloter dans Paris et sa banlieue* […]. ».

Le corps scientifique et technique des musées nationaux a été créé durant cette période. Le titre de conservateur a été instauré par décret en 1882, en même temps que l'École du Louvre, dont la vocation première était de former ces cadres administratifs.

La création d'une offre d'accompagnement contrôlée par les musées nationaux et la réglementation de l'activité des guides indépendants

En 1920, l'État adopta une nouvelle tactique : puisque la « *médiocrité* » et la « *grossièreté* » des guides indépendants nuisait à l'image des institutions françaises, celles-ci pouvaient proposer leur propre offre de visites, dont elles garantiraient la qualité. Lorsqu'il proposa au ministre de l'Instruction publique la création de services d'accompagnement au Louvre et dans les musées nationaux, le directeur des musées nationaux et de l'École du Louvre mit en avant l'importance d'une mission d'instruction du « *grand public* ». Il s'agissait d'offrir aux visiteurs une offre d'accompagnement qui rendrait « *la visite des collections utile et instructive* », grâce à la présence d'un guide chargé de donner des « *informations verbales* » sur les œuvres en parcourant le musée en échange d'une « *cotisation* ». Ces guides, qui sauraient s'adapter au public en cherchant à « *éveiller leur curiosité* », seraient recrutés au sein

---

provoqués par les guides ou interprètes, 17 septembre 1909. Demande d'interdiction de l'accès de la cour du musée de Versailles aux guides, adressée par le sous-secrétaire d'État aux Beaux Arts au directeur des musées nationaux et de l'Ecole du Louvre, 13 mars 1911.

[1] Note non référencée sur les guides des musées nationaux, datée 1925.

[2] Avis au public, affiché en quatre langues : « Le public est prévenu que, les guides et interprètes offrant leurs services aux visiteurs sous leur seuls responsabilité, l'administration des musées nationaux reste absolument étrangère à la fixation du taux de la rémunération qu'ils croient devoir réclamer. »

des attachés libres des musées nationaux[1] et des anciens étudiants de l'École du Louvre (ce furent surtout des anciennes étudiantes). La mise en place d'une activité d'accompagnement dans les musées nationaux fut ainsi initialement conçue pour procurer une activité de travail et une rémunération d'appoint à des personnes qui avaient déjà un emploi (les attachés libres), ou d'offrir une première expérience de travail aux jeunes diplômés (un emploi de transition ou d'attente).

> « *L'École du Louvre, fondée en 1882 ; a donné aux études d'art et d'archéologie une impulsion considérable et fait des musées nationaux un véritable centre d'instruction : accueillant libéralement les simples auditeurs, donnant son enseignement dans les salles mêmes, face aux monuments originaux, elle a prouvé la nécessité des musées et a montré les bénéfices qu'on devait retirer de leur fréquentation. Mais l'École du Louvre ne s'adresse qu'à une élite intellectuelle. Elle n'est pas une école de vulgarisation.*
>
> *Les musées étrangers, américains et anglais en particulier, ont suivi notre école dans la voie qu'elle avait ouverte, et institué eux aussi des conférences faites par leurs conservateurs ; mais comme ces conférences, de même que les cours du Louvre, ne s'adressent qu'à des gens instruits, ils se sont préoccupés du grand public et ils ont recherché les moyens de lui rendre la visite de leurs collections utile et instructive.*
>
> *Les musées américains ont installé chez eux des services de guides, de ciceroni instruits, expérimentés et offrant toutes les garanties. Ces guides, attachés d'une manière permanente aux établissements qui les emploient, sont chargés de diriger, par groupes ou même isolément, les visiteurs qui le demandent, et de leur donner des explications verbales.*
>
> *Dans le même ordre d'idées, la National Gallery de Londres a organisé des conférences-promenades qui sont fort appréciées du public. Ces conférences ont lieu à des jours et à des heures déterminées et peuvent être suivies par tous les visiteurs qui se présentent. Guides américains et conférenciers anglais sont rétribués par les administrations auxquelles ils sont attachés. En Amérique les personnes qui ont réclamé ces guides payent un droit. Les CP de la National Gallery sont gratuites, mais l'entrée de ce grand musée, il ne faut pas l'oublier, est payante pendant une partie de la semaine.*
>
> *C'est une organisation à peu près du même genre que celle qui fonctionne à la National Gallery que je vous proposerai de créer dans les musées nationaux ; car je suis convaincu qu'elle y rendrait de grands services. Les conférenciers conduiraient leurs groupes devant les monuments et les œuvres les plus caractéristiques et donneraient toutes les indications utiles à la connaissance de leur histoire et de leur destination. Ils se mettraient à la portée de leurs auditeurs et chercheraient, tout en éveillant leur curiosité, à leur donner une première initiation.*
>
> *Encore aujourd'hui beaucoup de personnes ne viennent dans nos musées que dans un simple but de promenade. Les conférences qui leur seraient facilement accessibles les intéresseraient aux choses de l'art, développeraient leur goût et elles viendraient grossir par la suite la clientèle de nos musées.*
>
> *Le personnel des musées me paraît tout indiqué. C'est celui des attachés libres des musées nationaux et des anciens élèves de l'École du Louvre, diplômés ou pourvus du certificat d'études parmi lesquels nous trouverons certainement les éléments nécessaires au nouveau*

[1] Nous n'avons pas trouvé de documents permettant de préciser le statut de ces « attachés libres ». Les archives indiquent que ces attachés devaient être des personnels habilités par l'administration des musées nationaux, engagés seulement de manière ponctuelle. Le travail mené par Frédérique Peyrouzère dans les archives du ministère de l'Éducation nationale confirme les indices que nous avons glanés dans celles des musées nationaux : les attachés libres étaient des femmes, instruites mais bénévoles, qui s'occupaient du classement et de l'inventaire des œuvres.

service. En tous cas les conférenciers seraient choisis par le conseil des professeurs de l'École et la liste en serait révisée fréquemment, afin d'éliminer ceux reconnus inaptes à leur mission.

Pour faire vivre et prospérer l'œuvre des conférences-promenades il sera indispensable d'assurer aux conférenciers une rémunération suffisante et c'est là le point important de mon projet. Il me paraît malheureusement impossible de songer à une demande de crédit spécial. Mais comme aujourd'hui on admet de plus en plus que les services publics doivent être payés par ceux qui les utilisent, il me semble naturel de demander une cotisation aux personnes qui profiteront des Conférences Promenades. »

Lettre du directeur des musées nationaux et de l'École du Louvre au ministre de l'Instruction publique, le 3 mars 1920.

Le projet proposé par Jean d'Estournelles de Constant fut approuvé par le conseil des musées le 1er mars 1920 ; l'arrêté du ministre de l'Instruction publique et des Beaux Arts parut le 2 avril suivant. Les premières visites accompagnées officiellement organisées par les musées nationaux étaient prévues les jours et heures de fermeture (lundi et vendredi matin), pour des groupes comptant au maximum quarante personnes. L'arrêté du ministre, s'il prévoyait des dispositions pour gérer les recettes et dépenses occasionnées, n'instaurait pas encore une entité administrative spécifique. L'offre d'accompagnement des musées nationaux se diversifia très rapidement en fonction des publics visés. Dans une lettre du directeur des musées nationaux au ministre de l'Instruction publique et des beaux arts, le 22 avril 1920, on peut lire qu'il convient de distinguer une activité érudite, à destination d'un « *public déjà instruit ou amateurs d'art* » d'une activité à dominante touristique, « *plus rudimentaire* » en anglais et « *très substantielle, mais élémentaire* » en français pour des gens qui, « *ne sachant rien, ont le désir de s'instruire* ».

Si le service du public était un argument majeur de cette initiative, celle-ci s'inspirait ouvertement de l'expérience des musées américains et londoniens, et la référence au contexte muséal international est révélatrice à la fois de l'existence d'une communauté muséale mondiale et d'une concurrence des équipements culturels des pays industrialisés. Par ailleurs, il faut signaler l'existence d'un troisième acteur dans cette affaire (non signalé dans cette lettre), les sociétés savantes. En 1920, la fondation Rachel Boyer a également commencé à dispenser des « *cours publics et gratuits d'histoire générale de l'art* », suivie en 1924 par l'Office national d'enseignement par les musées, créé par Jean d'Estournelles de Constant même, le directeur des musées nationaux et de l'École du Louvre. Ces deux initiatives privées ont bénéficié de la bienveillance de l'administration des Beaux Arts, qui les autorisait à utiliser des locaux au sein du musée du Louvre. Le cours de la fondation Rachel Boyer avait été créé grâce à une dotation de Mlle Boyer, approuvée par décret du Conseil d'État le 20 juillet 1920. Son fonctionnement, réglementé par un arrêté du ministre de l'Instruction publique en date du 20 août 1921, était assuré par le revenu d'un titre de rentes sur l'État qui était rattaché chaque année au budget des Beaux Arts. Malgré son nom, l'Office national d'enseignement par les musées en revanche, n'était pas un organisme officiel et n'avait toujours pas de statut juridique dix ans plus tard - situation qui ne fut pas sans poser problème à l'administration des musées nationaux, qui tenta par la suite d'obtenir la transformation de l'Office en société commerciale dûment déclarée. Le rôle de ces organismes dans cette histoire tient aux conférenciers qu'ils employaient : des conservateurs, mais aussi des attachés des musées nationaux et des diplômés de l'École du Louvre. Il existait donc déjà à cette

époque une possibilité de diversifier les revenus de l'activité d'accompagnement.

La création d'une offre propre aux musées permit donc de satisfaire aux exigences de connaissances et de morale qui étaient mises en avant par le directeur des musées nationaux ; mais celui-ci ne renonça pas à réguler et contrôler la population des guides indépendants. Les responsables administratifs du secrétariat aux Beaux Arts multiplièrent les rencontres avec la Direction de l'enseignement technique du ministère de l'Instruction publique et les représentants des guides libéraux, afin de mettre en place une sélection des guides autorisés à exercer dans les musées nationaux. Ce sujet opposa le secrétariat des Beaux Arts aux guides indépendants durant une partie des années 1920, car l'administration des Beaux Arts refusait de reconnaître un quelconque droit d'exercice aux membres de l'association des guides et interprètes du Louvre et des musées nationaux (l'association rassemblait seulement une partie des guides indépendants, d'autres associations se constituant au fur et à mesure de la lutte pour la juridiction de l'accompagnement muséal). Dans un premier temps, le contrôle de l'application de la réglementation, dont les termes furent négociés au cours de ces réunions, revient à la Préfecture de police.

L'ordonnance concernant le stationnement des guides et guides interprètes sur la voie publique aux alentours des musées et monuments historiques, première réglementation de la profession de guide, fut publiée le 5 avril 1924. Elle instaurait une carte d'autorisation et un insigne obligatoire, qui étaient remis sous conditions (être français, être majeur, satisfaire une enquête de moralité) et après examen devant une commission comprenant le responsable de la préfecture de Police de Paris, un représentant du conseil municipal de Paris, un représentant de la « commission du vieux Paris », un représentant du directeur des Beaux Arts du ministère de l'Instruction publique, un représentant de l'Office national du tourisme ; et trois guides interprètes désignés par le préfet, parlant chacun au moins une langue étrangère différente. La sélection des guides sur la base de leurs compétences et de leurs connaissances visait à contrôler les discours, pour neutraliser les guides qui « *causent le plus grand tort aux institutions françaises* » et dont les commentaires « *manquent de véracité pour flatter l'amour-propre national de certains étrangers. Des légendes mensongères sont ainsi colportées en dehors de tout contrôle et il y a là une sorte de propagande anti-française dont le danger est indiscutable.* »[1]

Le temps de l'officialisation et de la réglementation : 1926-1934

Après la mise en place des visites, d'abord nommées conférences-promenades puis visites conférences, l'administration des musées nationaux élabora un projet de décret afin d'en réglementer précisément l'organisation. Les documents préliminaires firent l'objet d'un échange de lettres entre le directeur des musées nationaux et le ministre de l'Instruction publique et des Beaux Arts, en janvier 1926, où s'exprimait ouvertement la volonté de voir disparaître les guides interprètes indépendants et de contrôler le profil des guides et, partant,

[1] Lettre du ministre de l'Instruction publique et des Beaux Arts au directeur des musées nationaux et de l'Ecole du Louvre, le 24 janvier 1923.

le discours prononcé devant les œuvres. « *Les ressources du service commercial des musées nationaux permettraient seules de subvenir aux frais de début de ce service nouveau qui pourra vraisemblablement se suffire par la suite et qui est sans doute le moyen le plus efficace d'écarter les guides indépendants surveillés par la police, mais qui n'exploitent pas moins le public et dont l'ignorance ou la mauvaise foi a provoqué notamment les réclamations qui vous ont été adressées.* »

La stratégie de la direction des musées nationaux consistait à écarter les concurrents en s'appuyant sur des arguments tels que la moralité, le patriotisme et la rigueur scientifique, tout en structurant et renforçant sa propre offre de services. Par le décret du 9 mars 1928, le ministère de l'Instruction publique et des Beaux Arts instaura un service des visites conférences des musées nationaux, qui proposait à la fois des visites guidées et des visites conférences, « *destinées à faciliter au public la visite de l'ensemble ou d'une partie d'un musée, en mettant à sa disposition des guides suffisamment instruits.* »[1]. Les conférenciers étaient agréés et les guides choisis par le directeur des musées nationaux sur avis du Comité consultatif des visites conférences[2]. Le comité décidait également de la gratuité et de l'application des tarifs réduits, élément clé de la politique d'accessibilité des musées nationaux : il proposait les tarifs, la décision revenant au ministre de l'Instruction publique et au ministre des Finances.

Au moment où le service des visites guidées des musées nationaux fut institué, les négociations s'orientèrent vers la création d'une habilitation (un brevet professionnel) puis une formation de guides interprètes. L'objectif de la direction des musées nationaux était d'organiser une profession réglementée selon ses propres critères, et dont les membres seraient habilités par le secrétariat d'État au Tourisme. Une commission du brevet de guide fut donc instaurée en 1931, comprenant - outre la direction des musées nationaux, la Direction de l'enseignement technique et plusieurs associations de guides interprètes indépendants. L'ensemble des acteurs parvint à élaborer l'année suivante un projet abouti de brevet professionnel de guide interprète, dont l'arrêté parut seulement le 17 avril 1934.

Les guides indépendants agréés par la préfecture tentèrent de résister à cette ingérence dans leur travail en invoquant, à travers leurs associations professionnelles, le caractère inacceptable des exigences du secrétariat des Beaux Arts. Leurs membres ayant été agréés par la préfecture de Paris dix ans plus tôt, ils voulaient être autorisés à conduire des visites au Louvre sans passer le nouvel examen mis en place par les musées nationaux. Ils jugeaient en outre abusif le système de rémunération fixé par le décret de 1928. Ils multiplièrent donc les plaintes par courrier, et l'une de ces associations déposa une plainte au conseil judiciaire de la Bourse du travail contre l'administration des musées nationaux et la Réunion des musées nationaux en 1934 (sans succès).

---

[1] « Guides et visites guidées dans les musées nationaux », Rapport à M. le directeur des musées de France, 24 mars 1947.

[2] Le comité comprenait le directeur des musées nationaux (président), deux membre du conseil de la Réunion des musées nationaux, le conservateur du département des peintures du Louvre, deux conservateurs des musées nationaux (l'un en art moderne, l'autre en archéologie).

L'administration des musées nationaux enjoignait en retour régulièrement la préfecture de police de Paris à supprimer l'autorisation des fauteurs de trouble, alors que celle-ci se contentait souvent d'une simple admonestation. On comprend donc que la perspective d'unifier les deux statuts (guide interprète officiel et guide interprète agréé des musées nationaux), évoquée par le directeur général des Beaux Arts durant cette période, n'ait jamais vu le jour. Le droit de parole dans les musées nationaux fut dès lors un monopole des guides brevetés qui devaient travailler pour des agences de voyage, de tourisme ou de loisirs et des guides employés par l'administration des musées nationaux.

La parution de l'arrêté instituant le brevet professionnel pour la profession de guide interprète en 1934 fut suivie par une nouvelle ordonnance de la préfecture de Police en 1935, qui interdit le stationnement sur la voie publique aux abords des musées et monuments nationaux pour tous les guides sans brevet professionnel, ainsi que le racolage des touristes devant les musées nationaux pour tous les guides interprètes, même brevetés. Cette dernière disposition devait conduire à terme à la disparition des guides indépendants, chassés du Louvre et des musées et Monument Nationaux : l'interdiction de racolage les contraignaient en effet à prospecter ailleurs ou à se faire engager par des agences. L'*Association professionnelle des guides interprètes français* tenta de résister en déposant un recours devant le conseil d'État en 1935, attaquant le décret concernant le recrutement des guides des musées nationaux pour « *atteinte portée à la liberté du commerce* ». Dans les attendus, l'association s'estimait privée du droit d'exercer sur la voie publique au bénéfice de la Réunion des musées nationaux qui se créait des ressources nouvelles. Le pourvoi fut rejeté.

Seule la *Chambre corporative des courriers et guides nationaux* obtint finalement une dérogation d'exercice car elle regroupait d'anciens guides habilités par la préfecture et les premiers diplômés du nouveau brevet. En contrepartie l'association s'engageait à développer les connaissances de leurs membres et à faire de la publicité pour les guides du Louvre.

Des années 1940 aux années 1980, l'application de la réglementation

Entre 1935 et 1969 (date du dernier document versé aux archives des musées nationaux), peu de versements concernent les professions réglementées. On y apprend néanmoins que le premier centre de formation professionnelle de guide interprète (rattaché à l'École hôtelière de Paris) fut créé en 1941. Cette école accessible par concours proposait une scolarité gratuite d'une durée d'un an ; l'École du Louvre et les conservateurs des musées nationaux, associés au projet, mettaient à disposition des enseignants et des locaux.

Par ailleurs, alors que la structuration de l'offre et l'organisation de ce groupe professionnel semblaient bien établies, un rapport au directeur des Musées de France nous apprend qu'en 1947, quelques guides interprètes brevetés rencontraient encore des difficultés à faire reconnaître leur autorisation d'exercice dans des musées et monuments. Les gardiens de certains établissements (les châteaux-musées de Compiègne, Fontainebleau, Malmaison, Versailles) avaient en effet coutume de conduire eux-mêmes des visites commentées pour les visiteurs ; ils étaient donc opposés à l'intrusion d'une concurrence qui les privait de revenus complémentaires. Ayant suscité la réglementation de la formation, du recrutement et de

l'activité des guides indépendants, l'administration des Beaux Arts fut contrainte d'imposer ces intervenants légitimes aux agents qui travaillent dans ses propres musées : « *Il paraît difficile et excessif, surtout quand il s'agit de guides titulaires du brevet professionnel dont nous avons encouragé et même provoqué la création, de leur interdire purement et simplement de prendre la parole devant des groupes qui les ont régulièrement engagés et payés à cet effet*. »[1]

Les documents sont lacunaires après 1969 car les versements concernant le Tourisme sont extrêmement dispersés, en raison de la grande instabilité de l'administration centrale consacrée au Tourisme de 1910 à nos jours (tour à tour Office national, Commissariat général, secrétariat d'État, ministère délégué, etc.) et de la versatilité de son rattachement (Travaux publics, Transports, Équipement, Aménagement du territoire, Industrie, etc.). En revanche, on retrouve quelques éléments concernant la compétition des professions réglementées (les guides du tourisme) et les professions institutionnelles (les guides des musées nationaux) dans les archives du ministère de la Culture (1970-1991, cf. Annexe 1). Dans les années 1980 par exemple, les correspondances conservées montrent que les administrations des musées nationaux et des monuments historiques étaient à nouveau très préoccupées par les conditions légales d'exercice des professions réglementées. En 1989, le directeur des musées de France demandait par exemple au directeur de l'Industrie touristique la liste des guides interprètes titulaires de la carte professionnelle pour mettre en ordre le droit de parole. Par ailleurs, l'adjoint au directeur des musées de France se renseignait (pour le compte du conseiller technique du ministère de la Culture) sur le statut des guides étrangers dans les musées nationaux. La même année enfin, une étude destinée à évaluer la rentabilité des visites conférences dans les musées nationaux abordait la question du monopole du droit de parole.

Les préoccupations réglementaires du ministère de la Culture prirent finalement forme avec la loi n°92-645 du 13 juillet 1992, qui fixe à ce jour les conditions d'exercice relatives à l'organisation et à la vente de voyages ou de séjours[2]. Cette loi accorde un monopole pour la conduite des visites guidées dans les musées nationaux et monuments historiques à plusieurs catégories de personnels : les guides interprètes régionaux et nationaux, les conférenciers nationaux, les animateurs du patrimoine et les guides-conférenciers des Villes et pays d'art et d'histoire (cf. Annexe 3). Toute personne morale et publique organisant des visites commentées est tenue, sous peine d'amende, d'employer ce personnel qualifié. La loi exclut de son champ d'application l'État, les collectivités territoriales, leurs établissements publics administratifs (EPA) et établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST)[3], qui sont aussi les employeurs des personnels des musées et monuments.

[1] Guides et visites guidées dans les musées nationaux, rapport à M. le directeur des musées de France, 24 mars 1947.

[2] Décret n°94-490 du 15 juin 1994.

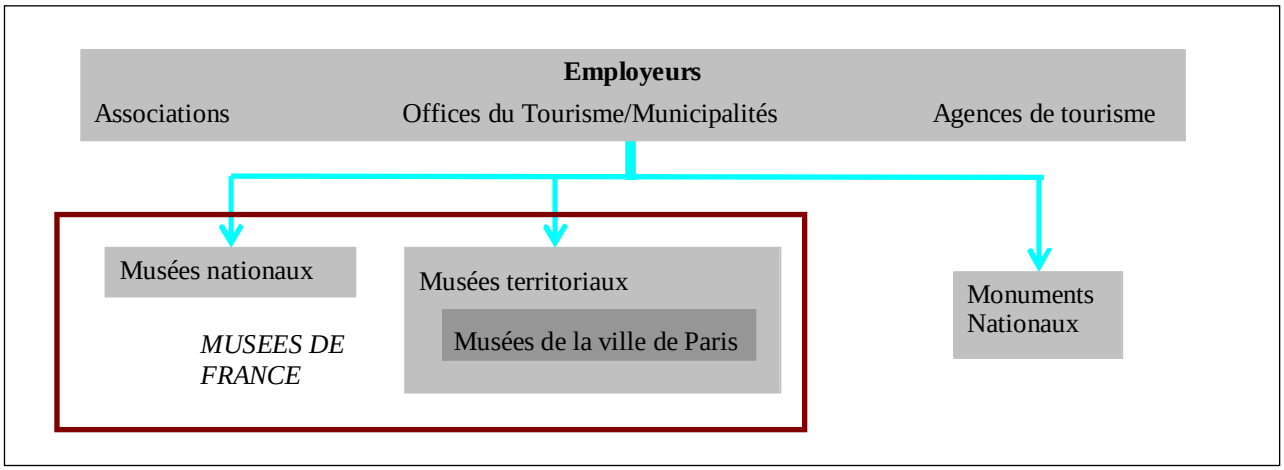
[3] « Les dispositions de la présente loi ne sont pas applicables : a) A l'État, aux collectivités territoriales, à leurs établissements publics de caractère administratif et aux établissements publics à caractère scientifique et technique pour les seules manifestations liées à leur statut. » (article 3).

1.2.2. Le partage de l'accompagnement entre secteur touristique et secteur culturel

Un marché réglementé

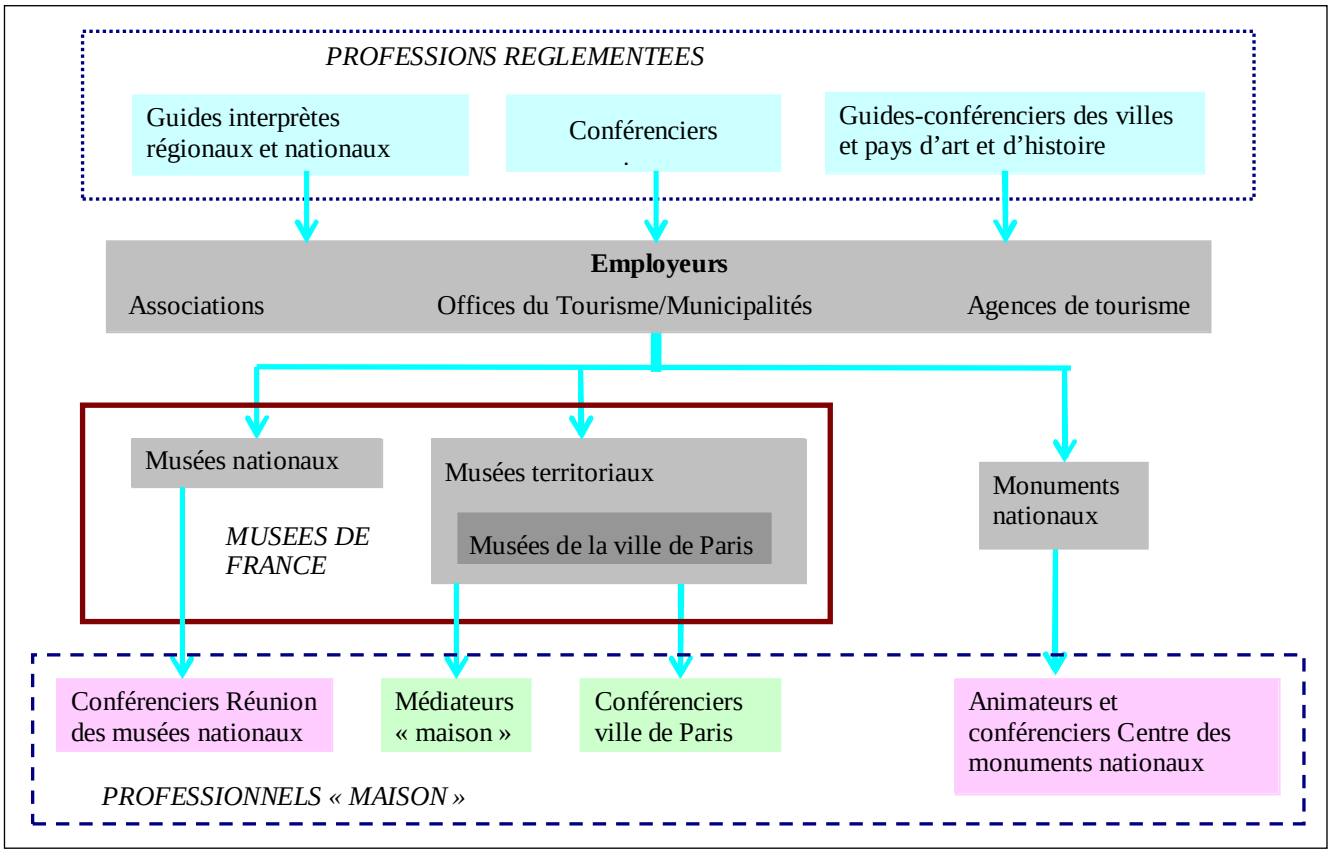
Dans la situation actuelle, le marché de l'accompagnement des visiteurs de musées (et de monuments) met en présence les professions réglementées d'une part, composées des détenteurs de cartes professionnelles délivrées conjointement par le ministère de la Culture et le ministère délégué au Tourisme qui leur garantissent une autorisation d'exercer dans les lieux patrimoniaux public ; et des professionnels « maison » d'autre part, c'est-à-dire des individus exerçant la même activité (accompagnement) mais autorisées à exercer seulement dans l'établissement qui les emploie. Le schéma n°1 représente les employeurs des professions réglementées (c'est à ces organismes que s'applique la loi de 1992) et leurs lieux d'exercice : les musées et monuments.

Schéma n°1 La nébuleuse institutionnelle des musées et monuments publics



Les professions réglementées comprennent les guides interprètes régionaux et nationaux, les conférenciers nationaux et les guides conférenciers des villes et pays d'art et d'histoire (cf. schéma n°2 et Annexe 4). Leurs membres peuvent exercer comme indépendants ou être salariés par les associations, offices du tourisme et agences de tourisme qui servent alors d'intermédiaire entre le client et le prestataire du service. Leur zone d'intervention comprend l'ensemble des institutions muséales et patrimoniales. Quant aux professionnels « maison », ils regroupent quatre catégories dont les employeurs sont distincts (collectivités territoriales, ou établissements publics relevant de l'État), et leur zone d'intervention est limitée aux institutions qui les emploient, par exemple les musées municipaux pour les conférenciers salariés par la ville de Paris.

Schéma n°2 Les acteurs des marchés d'emploi de la médiation



Pour une même activité, l'accompagnement de visiteurs dans des établissements ou sites patrimoniaux (visite guidée, visite commentée ou visite conférence), coexistent ainsi différents groupes professionnels aux qualifications hiérarchisées et aux compétences plus ou moins étendues, et dont les effectifs sont très déséquilibrés (tableau n°1). D'après nos estimations, les professions réglementées rassemblent plus de 5 500 personnes, alors que les professionnels « maison » sont à peine plus de 1 000.

Tableau n°1 Estimation des individus exerçant une activité d'accompagnement dans les musées publics français, en 2001

Nom de la catégorie	#
Médiateurs permanents (fonctionnaires)	301
Médiateurs non permanents (non titulaires)	755
Total médiateurs "maison"	*1 056*
Guides-conférenciers	1 200
Guides interprètes régionaux et nationaux	3 832
Conférenciers nationaux	483
Total professions réglementées	*5 5515*
TOTAL	**6 571**

Source : pour les médiateurs « maison », les chiffres sont ceux de l'enquête « Publics » de la Direction des musées de France, cf. Annexe 1 ; pour les professions réglementées nous nous basons sur des chiffres publiés par le ministère délégué au Tourisme, le bureau des réseaux et des partenariats de la Direction de l'architecture et du patrimoine, et la Réunion des musées nationaux, 1999. Chiffres arrondis.

« *Pour la conduite de visites commentées dans les musées et les monuments historiques, les personnes physiques ou morales titulaires d'une licence ou d'un agrément, d'une autorisation ou d'une habilitation prévus aux articles 4, 7, 11 et 12 ne peuvent utiliser que les services de*

personnes qualifiées remplissant les conditions fixées par voie réglementaire. »[1] La liste des personnes qualifiées a été fixée par le décret n°94-490 comme les personnes titulaires de cartes professionnelles, c'est-à-dire les catégories citées précédemment (guide-interprète régional et national, conférencier national, animateur du patrimoine et guide-conférencier des villes et pays d'art et d'histoire), qui sont les seules autorisées à percevoir une rémunération pour conduire les visites dans ces établissements[2]. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, si l'État s'est assuré par la voie législative que l'ensemble des personnes, sociétés ou associations habilitées à organiser et à vendre des visites commentées dans les musées et monuments historiques utilisent des « personnes qualifiées » par ses soins, les institutions culturelles et patrimoniales sur lesquelles s'exerce sa tutelle sont exonérées de cette obligation.

Étant donnée l'existence de ces professions réglementées auxquelles la loi octroie un monopole, on s'attendrait à ce que les conférenciers et guides interprètes soient également recrutés et employés par les musées et monuments historiques. Mais en réalité, deux marchés du travail bien distincts coexistent, chacun fonctionnant avec ses propres critères et filières de recrutement.

Les zones concurrentielles

La concurrence entre les deux groupes d'acteurs ne s'exerce pas seulement sur les lieux d'intervention, géographiques ou institutionnels ; elle imprègne plus profondément deux dimensions des marchés du travail : la première concerne les profils des acteurs des deux systèmes, la seconde l'activité proprement dite. Ces deux marchés ont recours à des candidats diplômés de l'enseignement supérieur, du niveau bac plus deux au niveau bac plus quatre ; le tableau n°2 présente les critères et procédures de recrutement de chacun des groupes composant les deux catégories. Le niveau d'études des titulaires de cartes professionnelles est en réalité nettement plus élevé que le niveau requis pour se présenter à l'examen, comme l'a montré une enquête portant sur les guides-conférenciers des villes et pays d'art et d'histoire (88% de l'échantillon était titulaire d'un diplôme supérieur à bac plus trois, 43% étant titulaires d'un niveau égal ou supérieur à bac plus quatre)[3].

---

[1] Loi n°92-645 du 13 juillet 1992, article 13.

[2] Le monopole est protégé par différentes mesures : les infractions sont tout d'abord punies d'une amende de 3ème classe ; des inspecteurs du travail sont susceptibles de contrôler à tout moment les badges et cartes professionnelles des guides et conférenciers en visite avec leur groupe sur leur lieu d'exercice (musée, ville, autocar, etc.), et les contrôleurs et gardiens des musées et monuments sont tenus de vérifier de même les badges et cartes professionnelles lors de l'arrivée des groupes sur place.

[3] Grandclaudon, C. (1997) *L'Animation du patrimoine dans le réseau des villes et pays d'art et d'histoire. Une activité en pleine évolution : guide-conférencier agréé*, Centre national de la fonction publique territoriale – Direction de l'Architecture et du Patrimoine.

Tableau n°2 Comparaison des critères et des procédures de recrutement

Catégorie	Niveau d'études requis	Procédure de recrutement
Conférenciers de la Réunion des musées nationaux	bac plus quatre	CV, entretien, test de langues, test d'aptitude
Conférenciers nationaux	bac plus quatre	examen[1]
Professionnels « maison » (musées territoriaux et monuments historiques)	bac plus quatre	CV, entretien
Guides interprètes nationaux	bac plus trois	diplôme[2]
Guides interprètes régionaux	bac plus deux	examen[3]
Guides conférenciers des villes et pays d'art et d'histoire	bac plus deux	examen[4]

Le recrutement est harmonisé sur deux niveaux et des équivalences ont d'ailleurs été mises en place de façon officielle dans les décrets définissant les examens pour les catégories de guides-interprètes et guides-conférenciers des villes et pays d'art et d'histoire. En revanche, si dans les pratiques de recrutement sur *curriculum vitae* et dossier, une habilitation « maison » préexistante ou concomitante est reconnue et prise en compte, l'habilitation comme guide interprète ou conférencier national n'est pas vraiment un atout pour être recruté dans un musée (cf. chapitre 6). Il est toutefois impossible, faute d'harmonisation et d'appariement des diverses bases nominatives, d'estimer les zones de recoupement entre ces diverses formes d'habilitation de médiateurs, et nous n'avons pu calculer la fréquence de la pluri-habilitation dans le tableau n°1, qui représente en fait la population maximale.

Sur le plan des activités et des publics ciblés, les discours des représentants du ministère du Tourisme, du ministère de la Culture et de ses établissements sous tutelle (la Réunion des musées nationaux notamment), ainsi que les interviewés de chaque catégorie, tendent à distinguer les guides-interprètes des offices de tourisme et associations professionnelles qui s'adresseraient de préférence aux touristes adultes, pour des visites générales en langues étrangères ; des conférenciers nationaux qui cibleraient plutôt les groupes d'amateurs français pour des visites pointues et de niveau culturel élevé ; et enfin des professionnels « maison », qui conduiraient le service public auprès des écoliers et des publics dits « à besoins spécifiques » (groupes d'enfants ou d'adultes en difficulté sociale ou scolaire, handicapés, etc.). Autrement dit, il y aurait d'un côté des publics rentables, de touristes et d'amateurs, et de l'autre des publics non rentables mais captifs. Dans la réalité, les choses nous semblent beaucoup moins tranchées : les scolaires et les groupes de touristes adultes sont partout les plus courtisés, les premiers parce que très demandeurs, les seconds parce que plus rémunérateurs. Cette segmentation sous-jacente de l'activité d'accompagnement détermine les enjeux de la concurrence entre professions réglementées et médiateurs « maison ».

[1] Arrêté du 22 mars 2005 relatif à l'organisation de l'examen de conférencier national.

[2] Décret n°95-673 du 9 mai 1995 portant création et définition du diplôme national de guide-interprète national.

[3] Décret n°94-490 du 15 juin 1994.

[4] Décret du 26 décembre 2002.

Une concurrence légale : la bataille des conférenciers « maison » contre les conférenciers extérieurs

Les conférenciers des musées nationaux étaient depuis 1920 recrutés et gérés par la Direction des musées nationaux, devenue ensuite Direction des musées de France. En 1992, la gestion de ces personnels fut transférée à la Réunion des musées nationaux (établissement public à caractère industriel et commercial) qui devint l'employeur légal des conférenciers. Ces derniers sont mis la disposition des musées par convention, les musées s'engageant évidemment à les employer en retour. L'offre de services proposés aux visiteurs par les musées nationaux est très diversifiée, adaptée aux caractéristiques des différents types de publics. Les visiteurs sont ainsi logiquement orientés vers le service interne au musée pour trouver un accompagnement de visite, ce qui capte une grande partie des clients potentiels des professions réglementées.

Le Centre des monuments nationaux (anciennement Caisse nationale des monuments historiques et des sites) dispose également d'un groupe de conférenciers (vacataires) : une fois encore, la procédure de recrutement fait peu de cas de la qualification des conférenciers et guides-interprètes officiels. Grâce à ces personnels « maison », les monuments historiques les plus fréquentés proposent des visites et animations aux touristes, et offrent aux groupes scolaires et aux centres de loisirs des tarifs préférentiels, captant ainsi le jeune public. En outre, dans tous les monuments nationaux, le statut des agents d'accueil et de surveillance stipule que ceux-ci peuvent (sous certaines conditions) effectuer des courtes visites commentées, comprises dans ce cas dans le prix du droit d'entrée. Au cours d'une observation participante réalisée en 2001[1], nous avons pu constater qu'une part très importante (sinon la totalité) des visites est effectuée par ces agents fonctionnaires ou vacataires dans les monuments historiques d'Ile-de-France et que la présence de professionnels extérieurs est extrêmement rare.

Enfin, les musées territoriaux recrutent eux aussi depuis une vingtaine ou une trentaine d'années des professionnels « maison », selon des critères précis et des exigences de qualifications élevées mais ne mentionnent jamais la possession d'une carte professionnelle. Les services des publics de ces musées s'instaurent prestataires de services, en établissant des programmes d'activités culturelles et pédagogiques mis en œuvre par leurs propres équipes ; les personnels internes au musée captent eux aussi une grande partie de la demande, à la fois des adultes et des enfants. Dans les musées territoriaux, les médiateurs sont le plus souvent vacataires (cf. *infra*), et des agents chargés des réservations et du planning des visites leur procurent du travail en priorité, alors qu'ils pourraient également faire appel à des indépendants ou à des associations.

La tradition d'une modulation tarifaire selon les catégories de visiteurs, instaurée par le Front populaire, persiste aujourd'hui dans l'aménagement des tarifs (cf. tableau n°3). Dans le cas des musées nationaux (RMN) et des musées municipaux (G. et Paris), les tarifs proposés sont bien inférieurs à ceux de l'association le *Fil d'Ariane*, qui les détermine en fonction du prix de

[1] Dans les monuments historiques d'Ile-de-France, cf. Peyrin, A. *Les acteurs éducatifs du patrimoine face au partenariat culturel d'éducation*, mémoire de maîtrise, Paris 1 – Panthéon Sorbonne.

revient de l'heure de travail : 46€ hors taxes de l'heure. Les dispositions tarifaires sont variables d'une collectivité territoriale à l'autre, et répondent à deux types de stratégies possibles pour une politique culturelle à visée démocratique : certaines offrent la gratuité des visites pour les groupes scolaires du département (G.), alors que d'autres ont choisi la gratuité pour tous dans les collections (Paris), intervenant plutôt sur le droit d'entrée.

Tableau n°3 Comparaison des tarifs de l'accompagnement selon le statut de l'établissement

Visite guidée des collections, en français, 1H30	**Tarif plein**	**Tarif scolaire**
Réunion des musées nationaux (EPIC)	123€	53€
Musées de la ville de Paris (municipaux)	91€	30€
Musée M4 (municipal)	122€	0€ pour les isérois 45,50€ hors Isère
Muséum M5 (municipal)	-	18,30€
Fil d'Ariane (association loi 1901)	89€	71€

Sources : guide des tarifs de chaque institution, en 2002.

Les scolaires ont droit à d'importantes réductions dans la plupart des musées, les structures d'insertion ou des organismes socioéducatifs obtiennent facilement la gratuité des activités car ces opérations sont très marginales. Dans les musées et monuments appartenant à l'État, l'offre de services culturels est exonérée d'une stricte nécessité de rentabilité grâce à des subventions conséquentes. Même si les injonctions à l'équilibre budgétaire sont de plus en plus pressantes, le principe d'un déficit structurel semble acquis par les acteurs institutionnels : les salaires des médiateurs ne sont jamais totalement couverts par ces tarifs préférentiels.

Les prestataires privés, les associations de conférenciers ou les indépendants, sont peu susceptibles d'être compétitifs face à des tarifs subventionnés. La rémunération d'un indépendant étant directement liée du prix de la prestation, la cotation du travail est un vrai dilemme : soit leurs tarifs ne sont pas compétitifs face à l'offre institutionnelle et ils perdent des clients, soit leurs séances de travail ne sont pas rentables. La plupart également à travailler dans les offices de tourisme ou dans les établissements privés, certains se concentrent sur les groupes d'adultes et les comités d'entreprises. Les professions réglementées peuvent en outre détourner cette forme de concurrence en travaillant pour le compte d'associations subventionnées par des collectivités territoriales pour les activités en direction des scolaires.

Les musées nationaux ont développé leur offre de services au public au nom du service public. Pour légitimer leur intervention sur la zone de compétence initiale des guides interprètes indépendants, ils ont construit une rhétorique basée la mission sociale des musées. Ce phénomène s'est renforcé au cours des années : tout s'est passé comme si plus les professions réglementées se structuraient sous l'influence conjointe du ministère de la Culture et du ministère délégué au Tourisme, plus les établissements relevant de la tutelle ministérielle renchérissaient leurs missions sociales et démocratiques. Abstraction faite du discours de légitimation, les deux groupes, culturel et touristique, se distinguent plus par les

prix que par les caractéristiques de l’offre ou les critères de recrutement.

Chapitre 2 La structuration et l'organisation d'une offre d'accompagnement dans les musées publics

L'État (et à travers lui, les institutions sous tutelle) a peu à peu transformé un problème social, les inégalités d'accès à la culture, en enjeu politique relevant de la compétence des pouvoirs publics. Les inflexions de la philosophie politique portée par l'État ne sont pas à l'origine de l'accompagnement des visiteurs dans les musées, mais lui ont apporté une justification en l'inscrivant dans le service public. L'offre de services d'accompagnement des visiteurs mise en place par l'administration des musées était donc censée, à travers l'histoire, contribuer à la diversification sociale de la fréquentation. Durant les vingt dernières années, les effets croisés de la déconcentration dans les musées nationaux et de la décentralisation dans les musées territoriaux ont rendu possible l'institutionnalisation et l'organisation de la fonction d'accompagnement des visiteurs au sein de services spécialisés, les services des publics. Pour achever la décentralisation de cette fonction muséale, le service central de la Direction des musées de France a mené un véritable projet de professionnalisation de la fonction d'accompagnement, rebaptisée « médiation culturelle ». Ce projet comprenait un programme de formation universitaire, et la mise en place d'une option « médiation » aux concours de recrutement des nouveaux cadres emploi créés en 1991, qui devait permettre aux collectivités territoriales de recruter des médiateurs fonctionnaires pour leurs musées.

Car si des médiateurs (les conférenciers à l'origine) guident les visiteurs dans les collections ou les expositions des musées publics depuis les années 1920, ils n'ont pendant longtemps pas été considérés comme des salariés à part entière de ces institutions ou de leurs tutelles, et leurs emplois n'étaient pas pérennes. Le problème des emplois est lié au statut de l'activité, qui détermine le type et le volume des ressources affectées par les institutions pour payer les salaires. Des années 1930 aux années 1960, la direction des musées nationaux tentait de financer les salaires des conférenciers par les recettes ; mais les bilans étant systématiquement déficitaires, les tarifs furent constamment augmentés. Depuis les années 1960, le ministère de l'Éducation nationale est un soutien important de cette politique par la mise à disposition des musées de postes et de enseignants titulaires. Aujourd'hui encore, les musées recourent fréquemment à des emplois aidés : à partir de 1997, ils se sont par exemple saisis des nouveaux contrats emplois jeunes pour étoffer leurs services des publics.

Pour stabiliser ou accroître la fréquentation, les musées publics s'efforcent de mieux accueillir les publics et de leur proposer une programmation évènementielle régulièrement renouvelée. Ce bouleversement des priorités des musées s'inscrit dans un contexte de modernisation de ces établissements : la décentralisation a favorisé la mise en place d'impératifs de gestion et de modes de gestion nouveaux, et a permis l'apparition de nouveaux professionnels. L'actualité des musées est ainsi marquée par des transformations profondes de leurs missions et de leurs modes de fonctionnement interne : il ne s'agit plus seulement d'assurer une mission de service public de diffusion et d'éducation, mais aussi de développer de nouveaux modes de gestion pour en assurer l'efficacité et atteindre des objectifs, celui notamment de parvenir à établir un équilibre financier.

2.1. De nouvelles organisations et de nouveaux emplois pour les fonctions d'accompagnement

2.1.1. L'évolution des organisations dans l'histoire : de la centralisation aux services déconcentrés

Lorsque les conférences promenades de l'École du Louvre ont été mises en place en 1920, l'activité n'était pas vraiment structurée - l'arrêté du ministre prévoyait seulement quelques dispositions quant aux recettes et dépenses occasionnées. Le premier service administratif consacré à l'organisation des visites accompagnées dans les musées nationaux a été créé en 1928. Après la guerre, ce service a été fusionné au sein d'un nouveau service éducatif des musées nationaux au Louvre. Chaque changement de nom reflétait un changement d'orientation politique qui faisait écho aux préoccupations nationales et internationales en matière d'éducation muséale. Dès le début de cette histoire, le service des renseignements (accueil) et le service des visites guidées (accompagnement) ont été confiés à des femmes, ce qui révèle un autre aspect de l'histoire, marqué par les représentations sociales de sexe[1].

En 1969, la transformation du service éducatif en bureau de l'action culturelle annonçait en revanche la fin de la centralisation. Dans les années 1970 en effet, une partie des conservateurs des musées territoriaux cherchait à développer l'accompagnement (surtout en direction des groupes scolaires), alors que l'argent manquait pour recruter du personnel. A partir des années 1980, une part des crédits de la Direction des musées de France a été déconcentrée pour subventionner (souvent via des associations loi 1901) des emplois de médiateurs et des projets d'accompagnement dans les musées territoriaux. Le service central est devenu un service de conseil qui diffusait de l'information, des publications, organisait des formations, tout en continuant à organiser et gérer les activités d'accompagnement dans les musées nationaux. Les archives des musées nationaux (pour la période 1920-1970), ainsi que les archives administratives du ministère de la Culture et de la Communication (pour la période 1981-1992, cf. Annexe 1), sont à nouveau exploitées pour relater l'histoire des médiateurs « maison », au sein des musées nationaux et des musées territoriaux.

Des années 1990 à nos jours, la politique du ministère de la Culture et de la Communication vise à mettre en place des services des publics dans tous les musées sous sa tutelle. Où en était cette politique incitative en 2001 ? Une enquête conçue par le département des publics de la Direction des musées de France, dont nous avons tiré une étude, apporte des éléments de réponse et permet de dresser un bilan statistique détaillé de la situation des services des publics dans plus de 700 musées de France.

[1] Pour le second par exemple, on recense Mlle Juillerat en 1933, Mlle de Diesbach en 1937, Mme Cart de 1949 à 1968, Mlle Marandet dans les années 1980.

La mise en place d'un service central pour les musées nationaux, 1928-1970

Le premier service des visites guidées des musées nationaux a été créé par décret en 1928[1], pour organiser une offre de visites guidées et de visites conférences, c'est-à-dire des « *explications contrôlées* », « *moyennant un tarif uniforme et relativement bas* »[2]. Son organisation était minimaliste puisqu'il comprenait un fonctionnaire[3] chargé de l'organisation technique au quotidien, c'est-à-dire de l'attribution du travail aux conférenciers et de la programmation quotidienne d'un planning. Toutes les grandes décisions (tarifs, programmes, recrutements, etc.) étaient prises par le directeur des musées nationaux sur avis ou proposition de deux Comité Consultatifs, l'un pour les visites guidées, l'autre pour les visites conférences.

Cette distinction établie initialement entre deux types de visites accompagnées correspond à un recrutement différencié : un premier jury d'examen réuni en 1929 recruta onze étudiants de l'École du Louvre pour les visites conférences[4] ; un nouveau jury fut réuni en 1931 pour le recrutement d'une demi-douzaine de guides[5]. L'attribution d'une partie des recettes de l'activité aux guides et conférenciers était très inégalitaire puisque les conférences étaient rémunérées 100F[6] (au maximum) pour une visite, alors que les visites guidées étaient rémunérées 100F (au maximum) pour une journée de travail. Cette distinction était sous-tendue par une valorisation différentielle et une plus grande reconnaissance intellectuelle des conférenciers, responsables de la production de leur discours, alors que les guides étaient censés répéter les éléments d'un texte rédigé par les conservateurs dont ils ne devaient pas s'écarter. Se constitue ainsi dès cette époque l'échelle d'une hiérarchie symbolique des métiers qui ne se modifiera guère jusqu'à nos jours[7].

---

[1] Le décret visait principalement à établir les modalités de gestion financière de l'activité d'accompagnement ; il fixait un système dans lequel les recettes et les charges (honoraires, appointements et salaires et frais d'organisation) relatives à ces visites étaient comprises dans le budget de la Réunion des musées nationaux. Il déterminait également les conditions de rémunération des conférenciers (75% des recettes au maximum était reversé en salaires, la rémunération maximum pour une visite conférence étant fixée à 100F) et des guides (50% des recettes au maximum est reversé en salaires, la rémunération maximale journalière étant fixée à 100F).

[2] Note du directeur des musées nationaux au ministre de l'Instruction publique, 1930.

[3] « Les fonctions de secrétaire des visites conférences et du Comité sont remplies par un rédacteur de la Direction des musées nationaux », selon le décret du 9 mars 1928, article 6.

[4] Qui vinrent rejoindre les premiers étudiants et attachés des musées nationaux recrutés depuis 1920.

[5] Le compte-rendu de ces évaluations figurait dans les archives, et nous permet de comprendre quels étaient les critères d'évaluation et de recrutement. Mlle Laroche avait par exemple été recrutée grâce à l'appréciation suivante : « *intelligente, cultivée, s'exprimant agréablement, bonne candidate : excellente présentation d'un sujet qu'elle connaît bien ; bonnes réponses, quelques petites erreurs ; sait beaucoup de détails mais présentation incomplète.* ». Mme de Tawil Darow en revanche n'avait pas été jugée d'un niveau assez élevé : « *Ignorance et distinction de femme du monde : ne connaît pas la salle, notions vagues de l'époque ; sait peu de choses ; ne sait presque rien.* », tout comme M. Bruyko : « *Nul et très prétentieux : très insuffisant ; connaissances très superficielles, invente ce qu'il ignore ; a essayé d'inventer le style Louis XV ; ne sait rien.* »

[6] Soit environ 52€ de 2003. Pour calculer cet équivalent, nous avons utilisé le coefficient de transformation du Franc d'une année en Euro d'une autre année, mis au point par l'INSEE (déflation par l'indice général des prix à la consommation). Nous avons choisi l'année 2003 comme référence pour assurer une cohérence avec l'enquête qualitative.

[7] L'accompagnement des visiteurs est moins valorisé que la conservation, et d'autant moins qu'il s'adresse à un public non spécialisé.

Cette organisation perdura jusqu'à la seconde guerre mondiale, durant laquelle les activités des musées furent interrompues. Deux nouveaux décrets[1] relancèrent les services d'accompagnement, l'un en 1949 pour les visites conférences, et l'autre en 1952 pour les visites guidées. Le décret de 1949 créa un service éducatif des musées nationaux au Louvre, dont la direction fut confiée à une conservatrice assistante nommée Germaine Cart. Les femmes diplômées de l'École du Louvre étaient à cette époque peu nombreuses à accéder aux postes de conservateurs de musée, et elles étaient souvent employées comme bénévoles ou comme « attachées libres », c'est-à-dire de façon non permanente[2]. Les conférenciers et leurs responsables étaient ainsi des femmes en majorité, toutes anciennes élèves de l'École du Louvre ou diplômées de l'Institut d'art et d'archéologie.

Les missions du service éducatif furent calquées sur celles du premier service des visites guidées (organisation des visites conférences et relations entre musées nationaux et l'École du Louvre) et enrichies d'un nouvel aspect illustré par le changement de nom : les rapports avec la Direction des enseignement de la ville de Paris et le ministère de l'Éducation nationale. De l'héritage du Front populaire subsistèrent essentiellement les activités en direction des enfants, et quelques initiatives en liaison avec des associations de travailleurs. En revanche, la conception d'expositions itinérantes et la responsabilité de la communication des activités d'accompagnement[3] faisaient officiellement partie des attributions du service éducatif.

La périodicité des visites et la répartition des recettes entre les différents intervenants (Réunion des musées nationaux, personnel chargé de la vente des tickets, secrétariat, conférenciers et guides) furent fixées par les décrets de 1949 et 1952. Dans un premier temps, la distinction initiale entre conférenciers et guides fut maintenue. Les visites guidées, qui suivaient toujours le même parcours, sont décrites dans un rapport comme « *fatigantes et fastidieuses* » mais « *indispensables pour le musée* »[4]. Elles étaient en outre moins bien rémunérées que les visites conférences pour scolaires, considérées comme prioritaires. A partir de 1950, cette distinction s'effaça peu à peu au profit d'une appellation commune de « *chargés de conférences* » ou « *conférencières* » car les critères de recrutement avaient été homogénéisés sur la base d'un diplôme supérieur, fermant finalement la porte aux guides interprètes brevetés.

Cette organisation centralisée, de plus en plus consacrée à l'accompagnement des scolaires, perdura jusqu'en 1968 – date à laquelle Mme Cart quitta sa direction. Le service fut renommé bureau de l'action culturelle (BAC, désigné ensuite « le Bureau ») pour marquer un changement de régime dont les effets se firent sentir au cours de la décennie suivante. A cette date, le Bureau était composé de 39 personnes. Son périmètre avait en effet évolué, car il

[1] Décret n°49-534 relatif à l'organisation des visites conférences dans les musées nationaux ; Décret n°52-18 du 3 janvier 1952 relatif à l'organisation des visites guidées dans les musées nationaux.

[2] Ces affirmations sont basées sur l'interprétation des archives. Une exploitation poussée des archives de l'Ecole du Louvre donnerait lieu à une recherche à part entière sur la féminisation de l'histoire de l'art.

[3] C'est-à-dire de la publication d'un bulletin d'information commun Direction des musées nationaux – Caisse nationale des monuments historiques et des sites - Direction des affaires culturelles de la ville de Paris - Jeunesse et Sports.

[4] Rapport de Mme Cart au directeur des Musées de France sur l'organisation du service, 1956.

contrôlait les conférenciers à travers un service des conférences, qui représentait environ 20 000 conférences annuelles dont un tiers en direction des scolaires[1]. Il conservait les expositions d'action éducative et culturelle, et il comprenait surtout, en plus, le service de documentation photographique de la Réunion des musées nationaux. La dimension éducative du Bureau fut renforcée à la fin des années 1970, et son intitulé s'enrichit en bureau de l'action culturelle et éducative (BACE).

Des initiatives en faveur de l'animation dans les « musées de province », 1950-1980

Des années 1950 aux années 1980, certains conservateurs des musées territoriaux placés sous le contrôle de la Direction des musées de France[2] furent les promoteurs et les acteurs de l'action culturelle dans les musées classés et contrôlés. Ils y organisaient des expositions, créaient des parcours de visite et des fiches pédagogiques ; ils recrutaient des bénévoles et parfois des animateurs. A partir des années 1960, ils reçurent l'aide d'enseignants mis à disposition par l'Éducation nationale, quelques heures par semaine.

Les témoignages recueillis au cour des entretiens[3] tendent à nier l'existence de toute activité culturelle muséale en province à cette époque, pour mieux valoriser le rôle des acteurs parisiens et des musées nationaux d'une part, mais parce que le milieu professionnel des conservateurs était très partagé entre une majorité attachée aux œuvres, et une minorité soucieuse de l'ouverture au public. Un rapport réalisé par Marie-Françoise Poiret en 1975[4], pour l'Inspection générale des musées classés et contrôlés, établit que les musées territoriaux disposaient déjà de personnels spécialisés dans les années 1970. Comme le montre le tableau n°4, on trouvait dans les musées de province plus de 470 personnes jouant un rôle dans l'accompagnement des visiteurs, dont cinquante animateurs, presque quatre-vingt conférenciers, une soixantaine de responsables pédagogiques (souvent des enseignants semble-t-il). Par ailleurs, près de deux cents conservateurs et conservateurs-adjoints se déclaraient eux-mêmes chargés d'animation culturelle.

De nombreux conservateurs des musées de province étaient donc non seulement tout à fait conscients de la nécessité des services d'accompagnement et d'animation, mais ils en étaient même demandeurs[5]. Dans le rapport de Marie-Françoise Poiret comme dans les documents d'archives, les conservateurs territoriaux déploraient l'insuffisance des crédits et la difficulté de recruter, qui tenait semble-t-il autant aux difficultés d'obtenir des créations de postes qu'à la rareté du personnel qualifié. De plus, le cadre statutaire était inadapté, et les animateurs et

---

[1] Rapport d'activité du sixième bureau (BAC) de la Direction des musées de France, 1969.

[2] Musées classés et contrôlés selon l'ordonnance de 1945.

[3] Cf. entretiens réalisés en 2001 et 2002, enquête « Musées et médiateurs ».

[4] *Etude sur les personnels de province et sur l'animation réalisée dans ces musées*. Un questionnaire avait été envoyé à 320 musées, dont 85% avaient répondu. L'enquête comportait également des entretiens et entrevues.

[5] Roy, J.-B. . (2003) « Histoire - et préhistoire – de la médiation », *Musées et collections publiques de France*, numéro spécial « Chroniques et pratiques de la médiation », n°232 (2), pp. 5-16.

conférenciers ne pouvaient être rémunérés qu'au moyen de vacations. La présence de bénévoles était ainsi très courante à l'époque, surtout parmi les musées contrôlés de 2ème catégorie : elle concernait souvent l'ensemble des personnels du musée, à l'exception des gardiens, et elle était toujours considérée comme nettement insuffisante par les conservateurs. Ces bénévoles étaient étudiants en histoire de l'art, professeurs, ou encore diplômés inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de conservateur. Ils pouvaient agir au nom d'une société d'amis du musée.

Tableau n°4 Les personnels d'animation dans les musées de province en 1975

Musées	**Classés**	**Contrôlés**	**Total**
Conservateurs	21	142	163
Adjoints	18	23	41
Responsables pédagogiques	29	33	62
Animateurs	17	33	50
Conférenciers	30	49	79
Autres	19	61	80
Total	**134**	**341**	**475**

Source : Poiret, M.-F. *Étude sur les personnels de province et sur l'animation réalisée dans ces musées*, 1975.

La réorganisation du service central pour accompagner la décentralisation dans les années 1980 et 1990

Durant ces vingt années, le service fut sans cesse reconfiguré, et les archives conservent des traces de ces multiples tentatives pour délimiter le périmètre de l'action culturelle, qui traduisaient en réalité un souci de maîtrise budgétaire. En 1982 par exemple, la responsable (Mlle Marandet) chercha à déléguer certaines attributions de son service à d'autres entités administratives de la Direction des musées de France. Elle proposait ainsi que la diffusion, la communication et les fichiers d'enseignants soient confiés au bureau des relations extérieures de la Direction des musées de France ; que la circulation des expositions et les animations échoient à l'Inspection générale des musées classés et contrôlés ; et enfin que la formation et l'examen des conférenciers ainsi que la formation des enseignants (nommée « *enseignement par les œuvres d'art* ») deviennent la responsabilité de l'École du Louvre.

Durant la décennie 1980, la logique du service central irriguant dans tous les musées se transforma réellement en une logique de déconcentration budgétaire (à travers les établissements et les associations), puis de décentralisation. Plusieurs documents rendent compte de la prise en charge par le Bureau de 50% des salaires des animateurs de muséobus ; de l'attribution de subventions de 40 à 50% pour l'équipement et le montage audiovisuels, la création d'ateliers pour enfants, de fiches pédagogiques ; et encore de subventions à hauteur de 30 à 40% pour des expositions itinérantes, des affiches, des dépliants. Le but était d'« *inciter les collectivités locales à créer des services éducatifs dans les musées classés en particulier et contrôlés en général.* » [1] L'effort consenti par le service central représentait

[1] Note du directeur des musées de France au bureau de l'action culturelle et éducative : « Prévision des subventions aux collectivités locales », 13 décembre 1983.

l'emploi de 36 nouveaux conférenciers « *pouvant effectuer 432 visites pendant l'année scolaire* ». Le Bureau participait également au financement de postes de « *chargé de mission* » dans les musées classés et contrôlés. Il finançait enfin intégralement toutes les activités culturelles et d'accompagnement dans les musées nationaux, ce qui représentait 11 millions de Francs[1] pour les visites scolaires.

En 1985, le service central changea une nouvelle fois de dénomination (service de muséologie et d'action culturelle) pour traduire une nouvelle réorganisation accompagnée d'une redéfinition de ses missions. Après l'inauguration de Beaubourg en 1977, qui avait instauré une nouvelle manière d'aborder l'accompagnement, la création de deux services des publics au sein des plus importants musées nationaux inaugura une nouvelle période. Le premier service des publics autonome prit ses fonctions à Orsay en 1986 ; la même année, celui du Louvre reçut sa première dotation déconcentrée (il prit ses fonctions deux ans plus tard). La naissance de ces antennes rendit indispensable la redéfinition des missions et des activités du service central. A partir de 1988, de nouveaux personnels lui furent affectés et il se transforma en centre de ressources (collecte et diffusion d'information sur l'action culturelle dans les musées, création d'un centre de documentation), et en centre de formation pour les enseignants et les personnels des services des publics. Il conserva ses attributions en matière de gestion des conférenciers (recrutement, gestion, planning), de publications et de programmes audiovisuels – ces deux dernières activités recoupant en partie les attributions de la Réunion des musées nationaux.

Une enquête réalisée par le Bureau en 1988 soulignait la pénurie de personnel qualifié dans les services des publics des musées territoriaux : ils comprenaient le plus souvent un conservateur et un enseignant mis à disposition trois heures par semaine, soit une situation assez proche de celle observée par Marie-Françoise Poiret treize ans plus tôt. Le service central définit alors ce qui serait sa principale mission pour les dix années suivantes : favoriser la mise en place d'activités d'accompagnement dans les musées, à travers la structuration de services des publics.

D'une part, l'État continuait donc à subventionner des projets en région : en 1988, le projet annuel du Bureau prévoyait par exemple un ensemble de dotations déconcentrées pour la sensibilisation et la formation du monde scolaire, pour les actions envers les publics défavorisés, les publics spécifiques et enfin pour des actions de communication hors des musées. Il revenait au Bureau de proposer des arbitrages budgétaires (subventions, dotations déconcentrées), et d'effectuer des missions d'expertise et de conseil dans toute la France. A partir des années 1990, le ministère de la Culture a affiché l'objectif que chaque musée national soit doté d'un service des publics, et le Bureau devait apporter une aide technique et financière à la mise en œuvre d'activités culturelles dans les musées ne possédant pas de structure propre à l'animation[2]. Les agences régionales de coopération pour les musées (ARCOM), chargées de distribuer des subventions aux associations afin d'aider la mise en

[1] Environ 2,6 millions d'Euros de 2003.

[2] Cette aide bénéficie aux musées du moyen-âge et des termes de Cluny, Guimet, de Fontainebleau, Picasso, et des arts africains et océaniens.

place d'ateliers pédagogiques autour des collections, d'actions vers des publics spécifiques, d'opérations intermusées[1], furent créées en 1990.

D'autre part, la Direction des musées de France devenait le pilote d'un ambitieux projet : créer une nouvelle profession autour du concept de médiation culturelle. « *On entend par médiation culturelle tous les actes qui visent à faciliter l'appréhension des œuvres artistiques ou scientifiques, que ce soit par une approche sensible, intellectuelle ou technique. Cette approche s'enracine dans des connaissances qui, nécessairement, ont à voir avec le champ étudié : histoire des civilisations, histoire de l'art, histoire des sciences, entre autres, et s'appuie sur la maîtrise des techniques orales, écrites et audiovisuelles.* »[2] Elisabeth Caillet (agrégée de philosophie et docteure en sciences de l'éducation) et Evelyne Lehalle (docteure en histoire, auparavant chargée de mission dans les musées de Marseille) furent les deux chargées de mission affectées à ce projet d'envergure, comportant différentes facettes. La première consistait à définir le contenu de cette nouvelle fonction en élaborant un référentiel de compétences ; la seconde était la création d'une filière complète de formation universitaire, du DEUG au DESS, à travers un réseau couvrant l'ensemble du territoire français ; la dernière visait à encourager la création d'emplois dans les fonctions publiques d'État et territoriale. Au cours de la préfiguration du projet, ses promoteurs ont mis l'accent sur la croissance de la fréquentation des équipements culturels et la mutation de ces mêmes équipements vers une offre d'animation et d'évènements, faisant valoir la nécessité de « *professionnaliser* » les acteurs du milieu.

La description des besoins était alors formulée en ces termes : « il est indispensable que le futur professionnel puisse s'initier aux sciences dites de la ″communication″ qui, depuis quelques années, ont vu leur champ s'amplifier considérablement et comprennent notamment la psychologie et la sociologie des publics. Enfin, qu'il soit conférencier ou responsable d'ateliers d'enfants ou d'adultes, guide…, le médiateur doit être à même d'acquérir des notions de droit, de gestion de projet, d'évaluation, maîtriser l'informatique ou les moyens audiovisuels, parler couramment une langue étrangère. »[3]. Ces initiatives ont permis la diffusion des principes d'un accompagnement plus « professionnel » des visiteurs dans les musées, et dans une certaine mesure, le renforcement et la généralisation des services des publics dans les musées sous tutelle de la Direction des musées de France. Mais nous allons voir dans les chapitres suivants que ce programme a été imparfaitement réalisé à ce jour.

[1] Les missions de service public attestées par les directives ministérielles étaient (et sont toujours) déléguées aux acteurs associatifs (dans la plupart des cas, il s'agit d'associations d'amis de musée).

[2] Guedj. D. et Caillet, E. *Projet de formation à la médiation culturelle*, document de travail, Département des publics de la Direction des Musées de France, janvier 1991.

[3] *Ibid*.

2.1.2. La création de cadres d'emplois dans la fonction publique territoriale

Avant la création de la filière culturelle territoriale en 1991, il n'existait pas de personnels permanents affectés à des fonctions de médiation dans des services des publics : les animateurs et conférenciers étaient des personnels intermittents, dont l'activité était organisée par les professeurs mis à disposition par l'Éducation nationale. Quelques heures par semaine, ces derniers assuraient une permanence dans ces embryons de services éducatifs, et occupaient ainsi un rôle d'interlocuteur des groupes scolaires[1]. Au cours des années 1990, la mission principale du bureau de l'action culturelle et éducative de la Direction des musées de France fut donc la professionnalisation des services culturels et leur prolifération dans les musées nationaux et territoriaux relevant de sa tutelle. Qu'en est-il aujourd'hui, alors que la loi relative aux musées de France a entériné l'inscription des services des publics et des actions « *d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles* »[2] dans les missions permanentes des musées ? La solution aux problèmes de financement de ces emplois par l'État a finalement émergé de la décentralisation ; l'essentiel des emplois de médiateurs créés depuis la fin des années 1980 l'ont été dans les musées des collectivités territoriales.

Dans la fonction publique territoriale, l'action du département des publics de la Direction des musées de France a permis d'engager des négociations avec le Centre national de la fonction publique territoriale pour aménager les trois nouveaux cadres d'emploi créés dans la filière culturelle en 1991[3] : les attachés de conservation du patrimoine (catégorie A), les assistants de conservation du patrimoine et les assistants qualifiés de conservation du patrimoine (catégorie B). Pour ces trois cadres d'emplois, les candidats peuvent choisir la médiation à l'oral du concours parmi quatre options (conservation, médiation, histoire des institutions de France, sources documentaires). L'évolution du cadre réglementaire a ainsi rendu possible le recrutement de médiateurs fonctionnaires, alors que durant la période précédente, seuls des contrat à durée déterminée ou des vacations leur étaient proposées. Ceci étant, aucun cadre d'emploi n'ayant été prévu pour accueillir les conférenciers (les plus nombreux), et la filière culturelle territoriale a ainsi entériné l'usage des formes d'emplois précaires.

Dans la fonction publique d'État, l'action du département des publics n'a pu aboutir à la création d'un corps ; l'option médiation culturelle y emprunte des voies plus incertaines. La concertation entre le département des professions, l'observatoire des métiers de la Direction des Musées de France, et le ministère de l'Intérieur a suivi plusieurs étapes : fallait-il d'abord

---

[1] Poulard, F. (2005) Les musées de collectivités et leurs conservateurs : division du travail et politiques publiques, Thèse de doctorat, Université Paris 8-Vincennes Saint-Denis.

[2] *Loi n°2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France,* Article 7. Il est néanmoins précisé que, « le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées. »

[3] Décret n°91-855 du 2 septembre 1991. Au 31 décembre 2001, cette filière représentait 4,5% des effectifs de la fonction publique territoriale, soit environ 63 000 agents, cf. Observatoire de la fonction publique territoriale (2004) *Synthèse des bilans sociaux 2001*.

créer un nouveau corps pour les médiateurs ? Quelle serait la catégorie de ces emplois ? La politique du ministère de l'Intérieur incitant au regroupement des statuts et à la simplification des échelles hiérarchiques, il a été décidé d'ouvrir aux médiateurs un corps existant, le corps des ingénieurs des services culturels en catégorie A[1], rattaché à la filière accueil et surveillance. Le rattachement des postes de médiateurs à cette filière s'inscrit dans la réforme du corps des agents d'accueil et de surveillance[2], qui peuvent être affectés dans les services des publics (dans lesquels ils occupent les postes d'exécution). Cependant, alors que la création d'une option médiation dans ce corps impliquait son inscription dans le décret, la Direction des musées de France n'a pu qu'inscrire un sujet spécifique dans l'arrêté organisant les épreuves du concours en 2000[3]. Cet aménagement du corps des ingénieurs de services culturels a eu des effets limités en termes de recrutements. Lors du concours organisé en 2000 par exemple, seulement deux postes sur quatre ont été affectés à des services des publics ; parmi les techniciens ou ingénieurs des services culturels recrutés depuis, aucun n'a été affecté au service des publics d'un musée national.

Ces corps et cadres d'emploi sont tous représentés dans les services des publics des musées de France, comme l'indique le tableau n°5 : 25% en catégorie B (assistants qualifiés et assistants du patrimoine) et 12% en catégorie A (attachés de conservation et conservateurs). Mais les musées territoriaux et nationaux emploient une majorité de personnels peu qualifiés sur un cadre d'emploi ancien : 62% des fonctionnaires affectés dans les service des publics muséaux ont un statut d'agent du patrimoine, en catégorie C.

Tableau n°5 Distribution de l'effectif fonctionnaire des services des publics par cadre d'emploi

	Dans les services des publics	
Cadre d'emploi	**#**	**%**
Conservateur	3	2
Attaché de conservation	14	10
Assistant de conservation du patrimoine	16	12
Assistant qualifié de conservation du patrimoine	18	13
Agent du patrimoine	85	62
Totaux	**136**	**100**

Source : Enquête « Publics », non réponses exclues

En ce qui concerne les statuts des personnels des musées, la fonction publique territoriale est généralement alignée sur la fonction publique d'État ; toutes deux se distinguent néanmoins en ce qui concerne l'organisation par filières. Dans la fonction publique d'État, on dénombre quatre filières : scientifique, accueil et surveillance, administrative, technique. Dans la fonction publique territoriale, la filière d'accueil et de surveillance n'existe pas, et une filière supplémentaire (la filière culturelle) a vu le jour en 1991 sans trouver d'équivalent dans la fonction publique d'État. Il manque donc à cette dernière trois corps équivalents aux cadres

[1] Les ingénieurs des services culturels exercent les fonctions d'encadrement dans le domaine technique ; parfois secondés de techniciens des services culturels (catégorie B), ils dirigent les équipes d'agents d'accueil, de surveillance et de magasinage pour assurer la sécurité, la maintenance, et l'accueil du public.

[2] Décret n°95-239 du 2 mars 1995.

[3] Arrêté du 5 janvier 2000, publié dans le Journal Officiel n° 10 du 13 janvier 2000.

d'emploi d'attaché de conservation en catégorie A, d'assistant qualifié et d'assistant de conservation en catégorie B. ce sont précisément ces cadres d'emploi qui sont susceptibles d'accueillir les médiateurs de musée.

Tableau n°6 Répartition des personnels des services culturels des musées selon les formes d'emploi

Personnels des services culturels	**#**	**%**
Contrat à durée indéterminée	34	2
Fonctionnaire	532	35
Total emploi stable	*566*	*37*
Vacataire	326	21
Contrat à durée déterminée	111	7
Emploi aidé	267	17
Total emploi instable	*704*	*46*
Professeurs mis à disposition	259	17
Total	**1530**	**100**

Source : enquête « Publics », 2001 (non réponses et autres réponses exclues).

La part des fonctionnaires et des contrats permanents (CDI) au sein des personnels des services des publics atteint à peine 37% dans les musées de France (cf. tableau n°6), alors que les emplois instables ou non permanents représentent environ la moitié des emplois occupés par ces personnels.

2.2. La persistance de formes d'emploi temporaires

Pour les emplois de médiateur, les collectivités publiques recourent à des formes d'emploi temporaires ? Cette pratique est d'ailleurs une caractéristique de la filière culturelle, qui présente l'un des taux les plus élevés de personnels non titulaires : 40%, soit le double du taux moyen sur l'ensemble des filières (cf. tableau n°7). Les femmes y occupent une part comparable à la moyenne des autres filières (environ 58%).

Malgré l'ancienneté et la récurrence de l'emploi non permanent[1] dans les trois fonctions publiques (fonction publique d'état, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière), les travaux des sociologues et économistes traitent étonnamment peu du phénomène des non titulaires, alors qu'il s'agit d'un phénomène important : dans les trois fonctions publiques, ils représentent 14% en moyenne (20% pour la Fonction Publique Territoriale), soit environ 650 000 agents. « *La fonction publique est soumise, en effet, comme la majorité des secteurs, à de fortes contraintes d'évolution et son fonctionnement de type marché interne pose le problème de sa flexibilité.* […] *La plus grande proximité fonction publique territoriale – secteur privé s'exprime* […] *en matière de modes de gestion de la main d'œuvre, à travers la diversité des formes d'emploi utilisées (emplois à statut, hors statuts,*

[1] Voir à ce sujet l'ouvrage de Cabanel, J. et Gourdon, J.-L., (1991) *Fonction Publique. Les contractuels. Vacataires, auxiliaires, non-titulaires, supplétifs, intermittents…*Paris : Economica. Il s'agit de la synthèse de travaux de réflexions réalisés par des chercheurs et responsables politiques invités par des représentants de l'Association Nationale des Contractuels du Secteur Public, lobby actif dans les années 1990. Depuis, la proportion des non titulaires a fortement diminué dans la FPE (de 22% en 1986 à 13% en 2002) et dans la FPT (de 36% en 1986 à 20% en 2002).

emplois aidés, recours à la sous-traitance privée, passage par des structures relais). Comme les autres employeurs (du privé), la FPT recrute plus de la moitié de ces nouveaux salariés sur des contrats temporaires en utilisant largement les possibilités offertes par les politiques de l'emploi (contrats à durée déterminée, contrats emploi solidarité, emplois jeunes) »[1]

Tableau n°7 Comparaison du taux de personnels non titulaires dans la fonction publique territoriale selon la filière

	% non titulaires	Taux de féminisation	Effectif
Incendie-secours	0,9	1,9	42 657
Police municipale	4,1	16	20 410
Administrative	15,6	83,9	357 232
Technique	23	40	696 067
Sociale	24,5	95,7	151 458
Médico-sociale	24,6	95,7	70 778
Médico-technique	26,9	95,7	3 567
Sportive	29,7	25,9	18 496
Culturelle	40,2	58,9	65 361
Animation	71	69,4	67 297
Autres	98,5	64,7	13 779
Totaux	**24,3**	**59,3**	**1 507 102**

Source : « Les collectivités locales en chiffres », Direction générale des collectivités locales – DESL, 2005 (données 2002).

Pour l'employeur – qu'il soit public ou privé –, les avantages du recours aux emplois temporaires se mesurent à la fois en termes économiques (pas de coût de licenciement, pas de coût d'ancienneté), et en termes de gestion de la main d'œuvre : un salarié en contrat précaire doit « *faire ses preuves* », et la « *différenciation des statuts au sein d'une même entreprise peut affaiblir l'esprit revendicatif* »[2]. Bénéficier d'un volant de main d'œuvre précaire lui permet en outre de gérer son entreprise avec un maximum de flexibilité, et utilisant la main d'œuvre de la façon étroitement ajustée aux besoins de production.

2.2.1. Comment financer la rémunération des médiateurs ?

Financer les salaires par les recettes de l'activité

Dix ans après la mise en place d'une offre d'accompagnement dans les musées nationaux, l'activité était déficitaire : les frais d'organisation et les salaires étaient supérieurs aux recettes. Le directeur des musées nationaux demanda donc (pour la première fois) l'autorisation du sous-secrétaire d'État aux Beaux Arts pour augmenter les tarifs, en 1931 : « *Il est en effet inadmissible que ce service, qui connaît la vogue du public, accuse un déficit provenant de ce que les droit demandés aux auditeurs ne sont plus en rapport avec les frais matériels nécessités par leur organisation, impressions de programmes et de tickets, indemnités versées au personnel de gardiennage pour heures supplémentaires, entretien et*

[1] Dauty et Lemistre, 2003, *op. cit.*, p. 303.

[2] Paugam, S. (2000) *Le salarié de la* précarité, Paris : PUF, p. 71

fabrication de pliants, etc. »[1] Malgré l'augmentation décidée, le relevé des recettes et des dépenses des visites conférences confirmait ce constat l'année suivante : pour les visites conférences, les frais d'organisation étaient encore trop élevés au regard des recettes[2]. De plus, la détérioration du climat international entraînait une baisse continuelle de la fréquentation touristique jusqu'en 1939, date à laquelle toutes les activités furent suspendues.

En 1933, l'idée de la non rentabilité de l'action culturelle apparut pour la première fois : « Quant aux visites guidées, le profit moral (moralité certaine et valeur intellectuelle) étant le principal, il ne faut pas en attendre un bénéfice matériel important pour les musées. »[3] L'objectif d'autofinancement fut ainsi peu à peu relégué au second plan, avant de ressurgir sporadiquement après les années 1970.

Dans les années 1950, le ministre de l'Éducation nationale et le directeur des musées de France incitèrent le service éducatif des musées nationaux à s'occuper en priorité des publics scolaires : les tarifs des visites furent réaménagés dans un souci de démocratisation (les tarifs sont proportionnels au niveau des élèves). En 1964, un bilan destiné au directeur des musées de France fit à nouveau état d'une situation financière délicate : même dans l'hypothèse d'un doublement des tarifs, les recettes demeuraient minimes. Le décret du 29 avril 1965 réorganisa la répartition des recettes des visites (elles rentrèrent toutes dans le circuit comptable de la Réunion des musées nationaux) et augmenta à nouveau les tarifs. Selon Germaine Cart, responsable du service éducatif, cette décision représentait un non sens politique : « *J'exprime à nouveau la remarque de principe que j'ai déjà formulée à plusieurs reprises, et qui concerne l'augmentation très forte de ces tarifs (dans certains cas 75% de majoration). Une telle majoration m'a toujours semblé aller à l'encontre de la politique de diffusion culturelle recommandée par notre ministère et risque d'écarter des musées un public particulièrement intéressant.* »[4]. Si les pouvoirs publics considéraient en effet que l'accompagnement des visiteurs relevait de la diffusion culturelle et de la démocratisation, il fallait qu'ils acceptent de ne pas faire de bénéfices. L'augmentation des tarifs fut malgré tout décidée.

Solliciter des ressources auprès d'autres acteurs

Pour juguler cette tendance perpétuelle à la hausse des coûts de production de l'offre de services d'accompagnement, une solution originale fut expérimentée dans les années 1960 : la mise à disposition d'enseignants (cf. encadré n°1). La Direction de l'enseignement de la ville de Paris mit d'abord à disposition de la Direction des musées de France sept professeurs et instituteurs en 1959, pour effectuer deux à trois visites par jour, toute l'année scolaire. Dans les années 1960, l'Éducation nationale fut à son tour mise à contribution. « *Pour faire face à*

[1] Lettre du directeur des musées nationaux au sous-secrétaire d'État aux Beaux Arts, le 2 mars 1931.

[2] Lettre du directeur des musées nationaux au ministre, mars 1932.

[3] Lettre du directeur des musées nationaux au sous-secrétaire d'État aux Beaux Arts, datée 1933.

[4] Lettre de la responsable du service éducatif au directeur des Musées de France, le 6 novembre 1966.

ces dépenses […] *nous pouvons disposer du traitement de deux à trois institutrices remplaçantes supplémentaires qui nous ont été promises par un des Inspecteurs d'Académie de la Direction des services d'enseignement de la Seine.* »[1] Ces premières mises à disposition d'enseignants par le ministère de l'Éducation nationale portaient ainsi sur des postes budgétaires d'instituteurs, utilisés pour rémunérer les conférencières. Elles furent suivies par la mise à disposition de personnels dans les années 1970[2].

Encadré n°1 La mobilité interministérielle : les fonctionnaires mis à disposition

D'après l'enquête « Public », 251 enseignants titulaires étaient mis à disposition des services des publics dans les musées de France par le ministère de l'Éducation nationale (en 2001). Cette mobilité est encadrée par le Code de la fonction publique[3] et par des décrets d'application[4]. « *Le fonctionnaire mis à disposition demeure « dans le corps ou cadre d'emploi dans lequel il est réputé occuper un emploi et continue à percevoir la rémunération correspondante tout en effectuant son service dans une autre administration que la sienne.* »[5] Le salaire du fonctionnaire mis à disposition est donc versé par son administration de rattachement - le ministère de l'Éducation nationale dans le cas des musées. L'aide fournie par ce moyen est, pour leurs tutelles, une contribution certaine à la maîtrise de la masse salariale des musées.

Cette forme d'emploi relève de l'emploi permanent, puisque ce sont des fonctionnaires, tout en étant paradoxalement temporaire puisque le poste occupé n'est quant à lui pas permanent : la mise à disposition « *ne peut être prononcée pour une durée supérieure à trois ans. Elle est renouvelable par période n'excédant pas trois années et peut prendre fin avant le terme fixé sur demande de l'autorité administrative dans l'intérêt du service nonobstant les stipulations de la convention conclue par celle-ci avec l'administration bénéficiaire, de l'organisme d'accueil ou du fonctionnaire.* »[6]

Enfin, les fonctionnaires ne peuvent en aucun cas occuper une fonction s'il existe (ou si est créé) un emploi budgétaire pour l'assurer. « *La mise à disposition d'un fonctionnaire cesse de plein droit lorsqu'un emploi de même nature devient vacant ou lorsqu'un emploi budgétaire correspondant à la fonction remplie par le fonctionnaire intéressé et permettant la nomination ou le détachement d'un fonctionnaire est créé.* »[7]

---

[1] Lettre du responsable du service des visites conférences, Inspecteur d'Académie détaché à la Direction des musées de France, au directeur des musées de France, 17 juillet 1964.

[2] Prost, A. (1981) « L'Ecole et la famille dans une société en mutation », in Parias, L.-H. dir. *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France*, Tome 4, Paris : Nouvelle Librairie de France.

[3] Art. 41, titre II et D. n°85-986 du 16/09/85, art. 61, titre III et D. n°85-1081 du 8/10/85, art. 48, titre IV et D. n°88-976 du 113/10/88.

[4] Décret n°85-986 du 16 septembre 1985.

[5] Aubin, E. (2004) *Droit de la fonction publique*, Gualino Editeur, p. 131

[6] *Ibid*., p. 132.

[7] Décret n°85-986.

Dans les années 1980, la rupture politique et budgétaire du ministère de la Culture eut un effet direct sur les moyens consacrés à la démocratisation des musées : d'importantes subventions[1] furent affectées à la Direction des musées de France pour offrir des visites gratuites aux publics scolaires. Mais la demande des établissements scolaires et des conservateurs atteint rapidement une ampleur telle que ce budget se révéla insuffisant. Le nombre de visites assurées gratuitement oscilla entre 25 000 et 58 000 entre 1981 et 1985, ce qui représentait seulement un tiers de l'activité des conférencières. Encore une fois, les dépenses de fonctionnement augmentaient autant, voire plus vite que l'activité[2]. L'administration restreignit alors la gratuité aux visites des collections permanentes (les visites dans les expositions redevenant payantes) et aux groupes scolaires français dans un premier temps ; elle la remit ensuite en cause à travers un rapport interne qui dénonçait le « *dogme* » de la gratuité en 1988. La croissance des activités culturelles fut donc limitée assez rapidement par un plafonnement des dotations budgétaires : pour spectaculaires qu'elles aient été de 1981 à 1985, elles ne furent plus augmentées par la suite, et furent enfin supprimées.

Dans le cadre du plan pour l'éducation artistique rendu public en 2000, la ministre de la Culture avait précisément annoncé un engagement de 840 000 Euros pour généraliser les services des publics dans tous les établissements culturels sous sa tutelle et pour renforcer les services existants en personnels et en moyens. Ce renforcement reposait précisément sur la mise à disposition et le détachement d'enseignants dans les musées d'une part, et sur le recrutement d'emplois jeunes d'autre part. En outre, à travers des dispositifs comme les classes à parcours artistiques et culturels, le ministère de l'Éducation nationale demeurait un important bailleur de subventions des activités d'accompagnement pour les groupes scolaires, car les subventions distribuées aux établissements scolaires ne servirent pas seulement à rémunérer des artistes, mais également à payer des visites guidées et des ateliers dans les musées.

2.2.2. Le système des vacations

Dans les services culturels des musées, le système des vacations est le système d'emploi privilégié des chargés d'accompagnement (30%). La rémunération à la tâche permet aux musées d'ajuster le volume de travail à la demande, reportant le risque de la variabilité et de l'incertitude de la demande sur les salariés. « *Assimilés à des agents publics, les vacataires incarnent la précarité car ils ne bénéficient ni de la protection sociale applicable aux agents contractuels non titulaires ni de celles du Code du travail.* »[3] Si le système des vacations apporte aux administrations publiques une flexibilité qui permet d'assouplir la gestion du personnel, le recours aux vacations est encadré par la loi et les réglementations. Dans un arrêt

[1] En 1982, environ 950 000€ de 2002 ont été consacrés aux visites gratuites pour les scolaires ; en 1983, ces crédits ont été multipliés par quatre.

[2] En 1986 la dotation globale diminue de 7%. La moitié des scolaires en visite dans les musées nationaux prennent une visite conférence (700 000 sur 1,5 million).

[3] Aubin, E. (2004) *Droit de la fonction publique,* Gualino Editeur, p. 59.

de mars 2003, le Conseil d'État a précisé que le terme vacataire désigne des « *agents recrutés au moyen de contrats à durée déterminée d'une durée inférieure à un an pour l'exécution d'un acte déterminé ou d'une tâche ponctuelle*. »[1]

Les vacataires sont traités comme des salariés par le droit du travail, puisque leurs employeurs et eux-mêmes sont assujettis aux cotisations de sécurité sociale ; mais dans ce cas précis, leur degré de protection est proportionnel à leur activité : une jeune médiatrice vacataire rencontrée au cours de l'enquête a ainsi appris qu'elle n'avait pas assez travaillé, donc pas assez cotisé, pour bénéficier de l'indemnisation de son congé légal de maternité. En outre, les vacataires et leurs employeurs ne cotisent pas au système d'assurance chômage. Leur protection est très inférieure à celle des salariés de droit commun et des agents publics.

Cette approche par le droit et par la protection sociale a été considérablement enrichie par Yves Dupuy et Françoise Larré[2], qui ont créé un modèle d'analyse des formes de mobilisation au travail mis en place. Ce modèle distingue deux dimensions « *sans supposer a priori une quelconque relation entre elles* » : l'organisation du travail (le degré d'autonomie) et la répartition des risques liés à l'activité (risque économique, risque de clientèle, risque d'emploi et risque social). Ces deux dimensions peuvent prendre deux valeurs : i si la référence est individuelle, c si elle est collective. « *En effet, l'organisation de la prestation peut être décidée par la personne qui réalise la prestation (X_i) ou peut être imposée par l'organisation au sein de laquelle travaille cette personne (X_c). Il en est de même pour le risque associé à la prestation : si le travailleur supporte le risque de la prestation, il devra chercher ses clients par lui-même et recevra directement le prix de sa prestation (Y_i) ; dans le cas contraire, il sera rémunéré selon un taux uniforme (rémunération forfaitaire) par l'organisation au sein de laquelle il effectue son activité et qui lui procure son travail (Y_c).* », p. 3.

Selon ce modèle, les vacataires représentent une forme mixte de mobilisation au travail, associant une organisation hybride, à la fois individuelle et collective, et un risque pris en charge par le travailleur. On peut ainsi considérer les vacataires comme des prestataires travaillant pour le compte et partiellement sous l'autorité d'un tiers : l'organisation de leur travail est contrainte par l'inscription dans une structure (autonomie contrôlée) qui s'accompagne néanmoins d'une relative liberté d'exécution. En revanche, le risque lié à l'activité, notamment le risque de l'emploi, est entièrement porté par le travailleur, ce que les auteurs nomment le « *compromis d'extériorisation-précarisation* ». « *Dans ces situations, l'entreprise organise le travail des prestataires extérieurs tout comme elle organise celui de ses salariés, mais transfère le risque associé à l'emploi. Cette forme de mobilisation du travail est utilisée par les entreprises pour faire face à la variation de la charge de travail. Mais elle s'explique aussi par des raisons d'ordre institutionnel : il s'agit pour les entreprises de se débarrasser de leurs obligations en matière de couverture sociale, d'assurance chômage, d'échapper à certaines réglementations et/ou d'extérioriser le risque de gestion de*

[1] Aubin, 2004, *op. cit.*, p. 58.

[2] Dupuy, Y. et Larré, F. (1998) « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n°77, pp. 1-14 ; voir aussi Morin, M.-L. dir. (1999) *Prestation de travail et activité de service*, Paris : La Documentation Française.

l'emploi. », p. 12

2.2.3. Les contractuels : des contrats à durée déterminée de droit public et de droit privé

Les contractuels de droit public

Dans les services culturels, environ 6% des personnels sont employés en contrat à durée déterminée. Ce recours aux contractuels est autorisé et prévu par la loi : « *Lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaire susceptibles d'assurer les missions correspondantes, pour les emplois de la catégorie A* »[1]. En catégorie A, ce sont des contrats de trois ans renouvelables par reconduction expresse. Deux sources législatives se contredisent de façon manifeste au sujet de l'opportunité et de la légalité du recours aux contrats à durée déterminée. L'article 3 du Code de la fonction publique restreint l'usage de contrats à durée déterminée à des tâches temporaires et momentanées : « *les contractuels ne peuvent occuper des emplois permanents que pour remplacer momentanément les titulaires exerçant leurs fonctions à temps partiel ou indisponibles en raison d'un congé pour faire face temporairement à la vacance d'un emploi non pourvu* » . L'article 14 de la loi n°2001-2 du 3 janvier 2001[2] précise au contraire que « *les fonctions qui, correspondant à un besoin permanent, impliquent un service à temps incomplet d'une durée n'excédant pas 70% d'un service à temps complet sont assurées par des agents contractuels*. » En contradiction avec le statut de la fonction publique, la loi du 03/01/2001 ouvre la porte au recrutement de contrats à durée déterminée pour les postes à temps partiel. Il est difficile de déterminer le degré de légalité du recours par les musées à des contrats à durée déterminée pour assurer des fonctions d'accompagnement, dès lors que celles-ci sont très souvent à temps partiel.

Le malaise induit par cette ambiguïté de la règle se traduit par la fréquence et la récurrence des protocoles de résorption de l'emploi précaire. « *Par nécessité, les administrations se constituent un stock d'emplois temporaires au fil du temps, dans des conditions souvent irrégulières ; ces emplois temporaires sont ensuite transformés en emplois permanents au moyen de plans de résorption. Une fois ces résorptions opérées, les stocks d'emplois précaires se reconstituent au fil des besoins*. »[3] L'État a en effet plusieurs fois élaboré des protocoles permettant l'intégration des agents publics non titulaires ; les deux derniers ont été mis en place en 1996 (plan Perben[4]) et en 2001 (plan Sapin[5]). Ces lois s'appliquent aux agents non titulaires des trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) « *recrutés à titre*

[1] Aubin, 2004, *op. cit.*, p. 59.

[2] Il s'agit de la loi relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale, dont nous reparlerons.

[3] Kruger, F. (2002) *La fonction publique : vers une véritable gestion des ressources humaines ?* Paris : Institut de l'entreprise, p. 37.

[4] Loi n°96-1093 du 16 décembre 1996.

[5] Loi n°2001-2 du 3 janvier 2001.

temporaires et ayant exercé des missions de service public dévolues aux agents titulaires » (article 1 de la loi n°96-1093 et article 1 de la loi n°2001-2) ou « *exerçant des fonctions correspondant à celles définies par les statuts particuliers des cadres d'emplois* » (article 6 de la loi n°96-1093 et article 4 de la loi n°2001-2). Pour bénéficier des conditions exceptionnelles d'intégration - intégration directe, examen professionnel ou concours réservé – la situation des agents doit généralement répondre à plusieurs conditions : l'agent doit avoir eu la qualité d'agent titulaire pendant une période ou à une date strictement définie[1] ; il doit être en fonction ou en congé au moment durant la période de validité de la loi (quatre ans pour le plan 1996, cinq ans pour le plan 2001) ; il doit justifier des diplômes requis des candidats au concours externe ; et il doit justifier d'une durée minimale de service effectif[2].

Si des voix s'élèvent pour « *enrayer le cercle vicieux des titularisations* »[3], le Conseil d'État[4] n'est pour le moment pas favorable à un assouplissement des règles de recours aux contrats à durée déterminée, qui serait contraire à la philosophie du statut des agents, qui présenterait des inconvénients en termes de gestion. Selon cet avis, de telles mesures ne seraient que des expédients, et il vaudrait mieux assouplir le statut lui-même (en introduisant une gestion par « cadres de fonction » et non plus par corps).

Des contrats à durée déterminée de droit privé : les emplois jeunes

Dans les services des publics, environ 15% des personnels et des médiateurs ont un statut d'emploi aidé, et il s'agit essentiellement de contrats emploi jeune. 15 000 conventions avaient été signées dans le secteur culturel à la fin de l'année 2000, soit 11% du total. Le secteur culturel était en effet présenté comme l'un des plus favorables, en raison de l'ampleur présupposée de la demande sociale et d'une tradition d'utilisation des mesures d'aide publique de l'emploi par les employeurs du secteur culturel[5]. Les objectifs des embauches dans le cadre de contrats emplois jeunes et les réalisations potentielles différaient selon la nature juridique de la structure employeuse : pour les associations, l'embauche d'un emploi jeune était le moyen de réaliser les projets en gestation ou de développer des actions susceptibles d'assurer au plus grand nombre l'accès au patrimoine et aux manifestations culturelles, ou la participation de tous à la vie culturelle. Il s'agissait parfois du premier salarié de la structure. Pour les collectivités, l'enjeu était plutôt de développer des activités nouvelles

---

[1] Par exemple la loi n°2001-2 précise « *au moins deux mois au cours des douze mois précédant la date du 10 juillet 2000* » pour la fonction publique territoriale ; la loi n°96-1093 stipule quant à elle « *à la date du 14 mai 1996* ».

[2] Dans la fonction publique territoriale, cette durée doit être « *au moins égale à trois ans d'équivalent temps plein au cours des huit dernières années* » selon la loi n°2001-2, et quatre ans équivalent temps plein au cours de la même durée selon la loi n°96-1093.

[3] Kruger, 2002, *op. cit.*

[4] *Perspectives pour la fonction publique*, Rapport public, Conseil d'État, 2003.

[5] Cf. Bureau, M.-C. ; Gomel, B. et Iehl, C. (2001) *Les emplois jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, Paris : La Documentation Française ; Patureau, F. et Strauss, J.-P. (2001) « Les emplois jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi », *Note du DEP* n°27.

en réponse à une demande sociale, d'accélérer la modernisation d'un équipement, de valoriser le patrimoine communal ou de développer des activités pour favoriser la cohésion sociale (proposer des pratiques nouvelles, ou chercher de nouveaux publics)[1].

Mais si on peut considérer que les emplois jeunes ont contribué à la structuration du secteur – notamment de l'art contemporain –, et que ces salariés jouent un rôle important dans l'évolution des activités des structures, un certain nombre de contrats emplois jeunes créés dans les musées ont nettement été détournés de leurs objectifs. Les contrats « nouveaux services emplois jeunes » étaient en effet destinés à répondre à des « *besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale* »[2]. Cette limitation était encore plus précise dans le cas des employeurs de droit public : « *Lorsqu'elles sont conclues avec une personne morale de droit public*, [les conventions] *ne peuvent s'appliquer qu'à des activités non assurées jusqu'alors par celle-ci. Les collectivités territoriales et leurs établissements publics peuvent conclurent ces conventions pour les emplois autres que ceux relevant de leurs compétences traditionnelles*. »[3]

Or, une enquête sur l'utilisation des emplois jeunes dans le secteur de l'art contemporain[4] a par exemple répertorié les postes occupés dans ces structures de diffusion : accueil, pédagogie, direction, administration, assistance administrative, assistance artistique, régie, communication, documentation, infographie. Tous ces métiers existent bel et bien, ces postes ne répondent donc en aucun cas à de nouveaux besoins. Les intitulés des postes ne sont pas très différents dans chaque secteur concerné, et les auteurs expliquent la fréquence du terme médiateur (un peu « *convenu* » disent-ils), par le souci des employeurs de satisfaire les critères fixés par la loi, c'est-à-dire de proposer un « *poste* [qui] *répond bien au développement d'activités et/ou de fonctions nouvelles* »[5]. Ainsi, dans les musées comme dans l'ensemble du patrimoine, la politique d'aide à l'emploi a pu donner lieu à des effets d'aubaine, car elle a souvent été utilisée pour développer, et non initier, des fonctions d'accompagnement et de recherche de nouveaux publics. La diffusion des termes « médiateur » et « médiation » dans les services des publics et dans les musées doit sans doute beaucoup à cette loi. Enfin, ce programme a certainement eu un effet limitatif sur les recrutements de médiateurs fonctionnaires et sur les salaires des contractuels : on comprend aisément qu'une collectivité désirant développer l'effectif du service des publics de son musée choisira de recruter un emploi jeune dont le salaire partiellement pris en charge par l'État (15 924,55 € par an et par emploi créé) qu'un plutôt contractuel entièrement à sa charge.

---

[1] Ifri, P. (1999) « Les emplois jeunes », *Musées et services des publics*, journées d'études 14-15 octobre, Direction des Musées de France et Ecole du Louvre.

[2] Loi n°97-940 du 16/10/1997, article 1.

[3] *Ibid*.

[4] *Le dispositif emploi jeune dans le milieu professionnel de l'art contemporain*, Congrès interprofessionnel de l'art contemporain (CIPAC) – Groupe de recherche sur l'emploi et l'éducation (GREE).

[5] Patureau et Strauss, 2001, art. cit.

2.3. L'évolution et la modernisation des musées

Le fondement de la modernisation des musées est l'affirmation d'une plus grande prise en compte de l'accueil des publics que par le passé. Cette attention au public a été affirmée par la loi sur les musées de France de janvier 2002, qui inscrit dans les missions permanentes des musées l'accessibilité des collections « *au public le plus large* », ainsi que la conception et la mise en œuvre « *des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture* » (article 2). La réaffirmation du rôle des musées dans la mise en œuvre du service public culturel s'inscrit dans un contexte plus large de décentralisation et d'autonomisation des musées, au sein desquels se développe une logique de rationalisation gestionnaire.

De nouveaux services aux visiteurs sont mis en place dans de nombreux musées : des services proprement culturels ou éducatifs et des services commerciaux non culturels (librairie, boutique, restauration)[1]. Les modalités de présentation au public se diversifient à mesure que les médias de diffusion se développent : les musées utilisent désormais des techniques muséographiques, proposent des formats d'accompagnement diversifiés, des politiques d'adhésion, des activités culturelles, des éditions papier ou électroniques. Ces efforts visent également le développement de leurs ressources propres, car si les musées bénéficient de dépenses publiques croissantes, celles-ci ne permettent pas toujours de combler l'augmentation des charges fixes (conservation, restauration et assurance des œuvres et des bâtiments, masse salariale, etc.[2]). La mutation des musées se manifeste enfin par une redéfinition et un élargissement des compétences et des métiers, et donc par un renforcement et une diversification des équipes.

Créer de nouveaux postes et instaurer de nouvelles fonctions (qu'elles soient relatives à la gestion, la communication ou l'accompagnement) dans les musées entraîne la reconfiguration de la division du travail à l'échelle de l'organisation toute entière, ce qui peut bousculer la hiérarchie établie, d'autant que l'échelle des valeurs a évolué dans les musées. « *Au début des années 1980, les musées se trouvent, pour la plupart, dans une situation tout à fait particulière, avec d'une part des cadres de haut niveau, les conservateurs, même si les grilles sur lesquels ils sont classés ne sont pas très valorisées, d'autre part des personnels du "bas de l'échelle", les gardiens, les uns et les autres n'entretenant d'ailleurs que des rapports assez distendus. A ces deux grands groupes s'ajoutent, le cas échéant, des ouvriers professionnels ″ polyvalents ″ et des conférenciers, ainsi que des vacataires ou contractuels devant suppléer à la pénurie chronique de postes.* »[3] Dans les musées publics, les personnels permanents sont des fonctionnaires recrutés sur des corps (dans la fonction publique d'État) ou des cadres d'emploi (dans la fonction publique territoriale). L'échelle hiérarchique est clairement définie, du conservateur en catégorie A, à l'agent d'accueil et de surveillance en catégorie C, deux extrêmes qui ont longtemps représenté l'essentiel du personnel des musées.

---

[1] Davallon, J. (1997) « L'évolution du rôle des musées », *La Lettre de l'OCIM* n°49, pp. 4-8.

[2] Tobelem, J.-M. (2005) *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris : Armand Colin.

[3] Audier, 1994, art. cit., p. 33.

A cet égard, la création de la filière culturelle de la fonction publique territoriale a été d'une importance capitale, car les cadres d'emploi créés l'ont été (en partie) pour accueillir des médiateurs (les conférenciers dont parle Florence Audier notamment). C'est la mise en place d'une option « *médiation* » à l'oral de trois concours de la fonction publique territoriale qui a permis le recrutement de fonctionnaires sur ces postes longtemps précaires[1], et qui a conduit à un accroissement de la division du travail muséal.

2.3.1. Le public au cœur de l'évolution des musées : améliorer l'accueil, accroître l'offre de services

L'augmentation régulière de la fréquentation témoigne de l'engouement des français (et des touristes) pour leurs musées : dans les musées nationaux par exemple, la fréquentation est passée de 5 millions de visiteurs par an en 1960 à près de 15 millions en 2000[2]. L'essentiel de la croissance totale est cependant du à la période 1960-1990 : la courbe de la décennie 1990-2000 présente un aspect beaucoup plus irrégulier, avec des chutes brutales (en 1991, 1995 et 1997, et 1999)[3]. La fréquentation des musées repose plus qu'avant sur une dynamique évènementielle : la réouverture du musée N2 après des travaux de rénovation, ou les expositions très médiatisées du Louvre ou d'Orsay sont des exemples d'évènements qui entraînent un accroissement massif, mais temporaire, de la fréquentation[4]. La logique de l'évènement s'affirme au sein du musée à travers l'accroissement et le réaménagement du parc des musées, et l'augmentation de l'offre d'expositions temporaires.

Les grandes expositions transforment les musées en lieux d'évènements culturels, pour répondre à l'intensification de certaines pratiques culturelles et à l'élévation générale du niveau d'études. Le développement commercial (édition, fabrication et vente de produits dérivés, etc.) et communicationnel (signalétique, auditorium, salles de projections, centres de documentation, site Internet, etc.) achève la transformation du musée en un centre polyvalent. Certains établissements comme Le musée N2 ou le musée M4 abritent une librairie et une boutique de produits dérivés, des vestiaires, mais également une cafétéria ou un restaurant[5]. Toutes ces activités proposées au public à l'intérieur des musées supposent néanmoins une participation du public, que ce soit le droit d'entrée dans l'établissement ou l'acquisition d'un catalogue. Le musée doit en effet susciter de nouvelles recettes pour accroître ses ressources propres, ce qui l'amène à mettre en place des stratégies de marketing pour vendre ses produits et services culturels. « *A travers la rationalisation financière ou l'étude des publics, il s'agit*

---

[1] Ainsi que la titularisation des médiateurs recrutés avant la création de la filière, cf. *infra*.

[2] Chiffres *Museostat*, 2005.

[3] Eidelman, J. (2005) *Musées et public : la double métamorphose*, Habilitation à diriger les recherches, Université Paris 5 – René Descartes.

[4] La réouverture du musée N2 a par exemple attiré 438 000 visiteurs en 2001, et la fréquentation s'était stabilisée autour de 300 000 visiteurs en 2004.

[5] Cf. Bayart et Benghozi, 1993, *op. cit.* ; Tobelem, J.-M. Éd. (1996) *Musées, gérer autrement*, Paris : La Documentation Française.

dans les deux cas, pour les musées d'opérer une réorientation de l'ensemble de leurs activités et de leurs fonctions, qui ne peuvent plus être strictement orientées vers la conservation. L'émergence d'une logique de gestion s'exprime en effet à tous les niveaux de l'organisation des musées »[1].

Décentralisation et modernisation des modes de gestion : vers une rationalisation et une professionnalisation des musées

Les musées ont connu une période faste à partir des années 1970 : de nombreux chantiers de rénovation et de construction ont été initiés, grâce à un accroissement massif de la dépense culturelle publique ; cette tendance a été renforcée par les lois de décentralisation qui confient aux collectivités territoriales des compétences en matière culturelle (articles 65 et 67 de la loi n°83-663 du 22 juillet 1983), tout en maintenant un contrôle technique de l'État. Les communes supportent désormais l'essentiel des dépenses culturelles (près de 40 % du financement public de la culture), auxquelles l'ensemble des collectivités territoriales contribue environ 2,5 fois plus que le ministère chargé de la culture[2].

La décentralisation et la déconcentration ont fait évoluer les statuts et les modes de gestion des musées. Si les musées territoriaux sont pour la plupart gérés directement par les collectivités, une proportion croissante de ces établissements fait l'objet de montages administratifs et juridiques plus pointus[3]. La solution la plus courante pour les petites et moyennes communes est l'association loi 1901 ; pour les grandes collectivités la régie personnalisée ou l'établissement public local (EPL) semblent plus adaptés pour assurer l'autonomie des activités. L'établissement public de coopération culturelle (EPCC) instauré par la loi du 4 janvier 2002, facilite enfin les partenariats entre collectivités territoriales, ou entre collectivités et État[4]. Les musées nationaux évoluent également vers plus d'autonomie : les plus importants ont été transformés en établissements publics à caractère administratif (EPA)[5] ; d'autres comme les musées de Fontainebleau, Cluny, Saint-Germain, et Picasso sont des centres de responsabilité ; les derniers sont gérés directement par la Direction des musées de France. Ces nouveaux statuts apportent autonomie juridique et budgétaire aux musées, et partant plus de souplesse pour la gestion.

Ces transformations statutaires qui impliquent de nouveaux impératifs de gestion, ont entraîné

---

[1] Bayart et Benghozi, 1993, *op. cit.*, p. 323

[2] *Schémas de services collectifs culturels***,** Ministère de la Culture et de la Communication, délégation à l'Aménagement du territoire et à l'Action régionale. Paris : Éd. des Journaux nationaux, 2002.

[3] Chiffert, A. ; Lecat, R. et Reliquet, P. (1999) *La rénovation des instruments juridiques des services culturels locaux*, Rapport de l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles du Ministère de la Culture et de la Communication.

[4] Thuriot, F. et Tobelem, J.-M. (2002) *Les modes de gestion des sites culturels et Europe*, Rapport pour l'agence française d'ingénierie touristique, Caisse des dépôts et consignations.

[5] Le Louvre en 1992, Versailles en 1995, Orsay et Guimet en 2002. les musées Rodin, Moreau et Henner ont été érigés en EPA en vertu des conditions attachées aux donations et legs qui ont déterminé leur création.

le recrutement d'agents comptables et d'agents affectés à des services financiers[1]. Le fonctionnement des institutions culturelles est en effet désormais évalué et fait l'objet de conventions[2] et de rapports d'activités annuels ; l'action en direction du public et la fréquentation sont des critères majeurs d'évaluation de la bonne gestion et de l'accomplissement des missions des musées.

La mise aux normes des musées : la loi de 2002 relative aux musées de France

Du premier projet de cadre législatif unique pour l'ensemble des musées examiné en 1993 à la publication de la loi n°2002-5 relative aux musées de France le janvier 2002 (Annexe 2), neuf années se sont écoulées. La mise en place de cette nouvelle loi était difficile car elle devait faire tenir ensemble des établissements gérés par les collectivités territoriales sous des statuts juridiques divers ou relevant de multiples tutelles ministérielles pour les musées de l'État. Remplaçant l'ordonnance provisoire de 1945, cette loi prend acte des évolutions des musées ces vingt dernières années (décentralisation et modernisation), mais n'initie pas une nouvelle politique. La loi entérine par exemple des relations plus contractuelles entre les musées publics et leur tutelle, le ministère de la Culture et de la Communication (la Direction des musées de France) ; elle maintient toutefois des modalités de contrôle par l'Inspection des musées de France et fixe des obligations en matière de missions et de dispositions. « *L'objectif de démocratisation culturelle est inscrit au cœur de la loi à travers la notion d'accessibilité au public le plus large et d'égal accès de tous à la culture, l'affirmation nette des missions non seulement patrimoniales des musées mais aussi d'éducation et de diffusion, et l'obligation d'inscrire la politique tarifaire dans le cadre d'une politique culturelle.* »[3] Placer le public au cœur des musées n'est pas une nouveauté comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, et la loi de 2002 ne fait là que réaffirmer une orientation politique ancienne.

Pour assurer la diversification des publics, la nouvelle loi mentionne deux dispositions principales[4] : la fixation du droit d'entrée doit d'une part permettre l'égal accès de tous les français ; chaque musée doit d'autre part disposer d'un service des publics, animé par des personnels qualifiés[5]. Si la préoccupation n'est pas nouvelle, l'objectif demeure valable à

---

[1] Cf. Evrad, Y. coord. (2004) *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris : Economica.

[2] Des « chartes de mission de service public » ont par exemple été mises en place par le ministère de la Culture et de la Communication en 1998 pour le spectacle vivant et en 2000 pour les structures d'art contemporain.

[3] *Communiqué de presse* relatif à la nouvelle loi sur les musées de France, Ministère de la Culture et de la Communication, janvier 2002.

[4] « *Les droits d'entrée des musées de France sont fixés de manière à favoriser leur accès au public le plus large. Dans les musées de France relevant de l'État, les mineurs de dix-huit ans sont exonérés du droit d'entrée donnant accès aux espaces de présentation des collections permanentes. Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions sont assurées par des personnels qualifiés. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées.* » Article 7.

[5] Cette disposition a été ajoutée au projet de loi par les députés, refusé par la commission sénatoriale mais finalement inscrit dans la loi avec quelques modulations (le service peut être commun, le personnel doit être qualifié mais la nature de cette qualification n'est pas précisée).

l'heure actuelle. Trente ans après le constat sociologique initial établi par P. Bourdieu et A. Darbel, les enquêtes sur les pratiques culturelles, réalisées par le ministère de la Culture, indiquent en effet que « *Les écarts entre milieux sociaux ne se sont* […] *pas réduits de manière significative : la fréquentation des équipements culturels demeure un domaine où la position et l'itinéraire social jouent un rôle déterminant et où le pouvoir explicatif du niveau de diplôme* […] *reste intact, surtout quand on écarte les fréquentations de type exceptionnel ou occasionnel.* »[1]

La mise en place de services d'accompagnement des visiteurs et d'animation répond donc simultanément à deux enjeux : le mouvement de modernisation des musées et l'affichage de l'objectif de démocratisation. D'un côté en effet, l'accompagnement contribue à l'amélioration des conditions d'accueil dans les musées et à la transformation progressive des musées en lieux d'activité ; de l'autre, il est pensé comme une initiative en faveur de la diversification de la stratification socioculturelle des visiteurs. La logique commerciale du musée vise l'intensification des pratiques car les établissements publics culturels sont de plus en plus requis de fonctionner sur leurs ressources propres ; la logique de démocratisation a, quant à elle, un enjeu social : l'accès à la culture du grand public et des populations moins favorisées, ciblées par les politiques publiques depuis les années 1960, et qui passe par une démarche d'acculturation. Les médiateurs de musées se situent à l'intersection de ces deux logiques, et leurs missions comprennent à la fois l'accroissement de la fréquentation du musée et la diversification de la composition socioprofessionnelle des publics.

2.3.2. La division du travail dans les musées : fonctions traditionnelles et fonctions émergentes

Les fonctions traditionnelles : conservation et restauration, surveillance et entretien

La modernisation des musées depuis les années 1980 n'a pas profondément modifié la structure duale des musées, où les tâches scientifiques qualifiées et spécialisées attachées aux œuvres (conservation, restauration), se distinguent de celles qui sont liées à l'organisation et à la maintenance quotidiennes, peu qualifiées et peu valorisées.

L'activité scientifique des musées repose en premier lieu sur la gestion des collections, qui comprend à la fois la conservation (inventaire, étude scientifique des collections) et l'enrichissement des collections. Le personnel scientifique est en général composé d'un ou plusieurs conservateurs, dont les missions consistent depuis près d'un siècle à conserver, classer, enrichir et mettre en valeur les collections[2]. Les conservateurs sont des fonctionnaires

[1] Donnat, O. (1999), *Les pratiques culturelles des Français*, enquête 1997, département des études et de la prospective, ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation Française, p. 313 et aussi Donnat, O. dir. (2003) *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, La Documentation Française.

[2] Octobre, S. (1996) *Conservateur de musée : entre profession et métier*, thèse de troisième cycle de l'EHESS.

de catégorie A ; ils ont vocation à occuper les emplois de direction[1]. « *Les conservateurs sont tous recrutés sur concours, même s'il s'agit de concours différents, et suivent la même formation de dix-huit mois à l'École Nationale du Patrimoine, quelle que soit leur spécialité d'origine*. »[2] Les restaurateurs d'œuvre d'art (spécialisés dans la peinture, la sculpture et/ou en chimie), sont régulièrement sollicités par les musées pour réparer les altérations matérielles subies par les œuvres au fil des années, et pour assurer leur préservation. Les musées peuvent faire appel à des restaurateurs indépendants agréés par la Direction des musées de France ou recruter leur propre personnel, dans les corps de chef de travaux d'art (catégorie A) et technicien d'art (catégorie B).

En outre, l'ouverture des musées aux publics est possible grâce à la présence d'un personnel de surveillance : les agents d'accueil, de surveillance et de magasinage dans les musées d'État[3] et les agents de surveillance dans les musées territoriaux. Préposés à la sécurité des personnes et des biens, ces derniers assurent à la fois l'accueil du public et la surveillance des salles et des œuvres. La majorité de ces agents sont recrutés en catégorie C, dans la fonction publique d'État[4] comme dans la fonction publique territoriale. Enfin, la propreté et la maintenance des lieux requièrent la présence de personnels techniques. Ce « personnel invisible », pour reprendre l'expression d'Anne-Marie Arborio[5] est composé d'ouvriers professionnels, chargés de la maintenance et de l'entretien technique des bâtiments et d'agents d'entretien chargés de la propreté des lieux. Ils peuvent être fonctionnaires ou employés par des sociétés extérieures de sous-traitance.

L'évolution récente de la division du travail muséal

L'arrivée de nouveaux personnels pour assurer les nouvelles fonctions issues de la modernisation des musées remet en question la répartition des tâches antérieures, et implique la cohabitation de différentes générations de personnels, exerçant des métiers culturels ou non culturels. Les agents administratifs ont ainsi fait leur entrée dans les musées. Ces fonctionnaires des filières administratives de la fonction publique d'État et de la fonction publique territoriale sont présents à tous les niveaux de la hiérarchie : administrateur et

---

[1] Depuis 1991, le statut de conservateur du patrimoine réunit en un seul les différents corps de la fonction publique d'État (musées, archives, Inventaire, etc.) ; les conservateurs territoriaux bénéficient d'un statut aligné sur celui de leurs collègues de l'État.

[2] Octobre, S. (1999) « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musée », *Revue française de sociologie*, Vol. XV, n°2, p. 372 ; voir aussi au sujet de la formation les actes du colloque organisé par l'Association générale des conservateurs de collections publiques de France les 25 au 27 mars 1998, in *Musées et collections publiques de France*, « Conservateur du patrimoine : un métier pour le troisième millénaire ? », n°221-222.

[3] Cf. Marcillaud de Goursac, C. (1997) *L'évolution des métiers dans les musées nationaux. Un exemple : les métiers de l'accueil et de la surveillance*, mémoire de 3ème cycle, Institut de Gestion Sociale.

[4] Comme ceux des conservateurs, les différents statuts des personnels d'État ont été fusionnés en un seul et même corps en 1988, ouvrant un espace de mobilité au sein des différentes directions du ministère de la Culture et des établissements sous sa tutelle.

[5] Arborio, A.-M. (2001) *Un personnel invisible, les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris : Anthropos.

attaché en catégorie A, rédacteur et secrétaire administratif en catégorie B, adjoint et agent administratif en catégorie C. Ils assurent l'encadrement et l'exécution des tâches de gestion et des procédures administratives réglementaires, et sont donc amenés à prendre plus de poids à mesure que les modes de gestion se rationalisent.

Les conservateurs délèguent certaines tâches subalternes à de nouvelles catégories de professionnels : les tâches administratives liées à la gestion des réserves et au transport des œuvres (procédures d'assurance, de catalogage) peuvent être pris en charge par des « *régistreurs* » ou « *régisseurs* » (l'appellation n'est pas stabilisée). Les conservateurs sont traditionnellement responsables de la diffusion des collections, c'est-à-dire qu'ils organisent eux-mêmes des expositions temporaires, mais de nouveaux professionnels qui opèrent en *free lance*, les commissaires d'exposition, sont aussi amenés à prendre en charge le projet scientifique et la muséographie des expositions. On parle également de « muséographes », parfois aussi nommés « scénographes », pour désigner les professionnels qui mettent en scène les œuvres dans l'espace muséal, mais ces spécialisations ne sont pas clairement définies ni distinguées les unes des autres. Il s'agit de prestations de conseil et d'expertise plus que d'une place spécifique dans l'organisation du travail.

Les musées doivent enfin faire leur promotion pour attirer de nouveaux publics et les fidéliser : des attachés de presse ou des chargés de communication ou de relations publiques diffusent l'actualité des expositions et des activités culturelles. Ces personnels sont cependant présents dans les plus grands musées, où ils sont le plus souvent recrutés comme contractuels. Des fonctionnaires issus de corps officiellement affectés à d'autres fonctions prennent parfois en charge ces emplois. Ces nouveaux personnels dessinent une zone professionnelle floue, et n'occupent que rarement des postes permanents dans les musées.

Tableau n°8 Répartition des musées selon l'effectif total

	Nombre de musées	
3 personne ou moins	150	30%
Entre 4 et 9 personnes	158	31%
Entre 10 et 18 personnes	104	20%
Plus de 19 personnes	97	19%
Total	**509**	**100%**

Source : enquête « Publics », non réponses exclues (28%)

Pour importantes qu'elles soient, ces évolutions doivent être nuancées, car les musées de France sont en majorité de petits établissements : 30% des musées fonctionnent au quotidien avec moins de trois personnes, et presque deux tiers avec moins de neuf personnes (cf. tableau n°8). Le recrutement de médiateurs n'est donc une priorité que pour les musées qui disposent déjà d'un effectif minimum pour fonctionner au quotidien, c'est-à-dire une ou deux personnes chargées de l'accueil et de la surveillance pour assurer l'ouverture du musée, de son entretien quotidien et de la gestion administrative courante, et un conservateur pour gérer les collections et prendre les décisions officielles.

Chapitre 3 La spécialisation de la division du travail dans les services des publics

En 2001, environ deux tiers des musées de France déclaraient posséder un service des publics ; 1 948 personnes travaillaient dans ces services. La majorité des services culturels n'emploient pas suffisamment de personnes pour qu'on puisse y observer une réelle diversité fonctionnelle. Si une description illustrée de la composition et de la division du travail au sein d'un service des publics a donc une vocation plus analytique que représentative, elle permet toutefois d'appréhender de façon originale et systématique les relations entre les agents et la puissance du mouvement de spécialisation en cours (extension de la division du travail).

Les responsables de service ont un pouvoir de décision assez faible, et une responsabilité limitée à la représentation dans le cadre des relations internes et externes. S'il n'est pas dénué de prestige, ce poste est caractérisé par une conciliation parfois difficile du rôle professionnel et des lacunes de l'organisation. La fonction d'accompagnement correspond au poste de médiateur : c'est le noyau des services des publics, dont elle constitue la face visible. Cette fonction se partage en deux postes : le dénominateur commun des conférenciers et des médiateurs est la préparation et la conduite des visites, c'est-à-dire la prestation du service en présence des visiteurs. Les médiateurs ont des emplois plus stables que les conférenciers, et travaillent souvent selon un taux horaire plus élevé. Ils assument en contrepartie des tâches supplémentaires : la conception et le développement de l'offre d'accompagnement, et l'information et la formation de partenaires. Dans des circonstances et configurations particulières, les médiateurs (et les responsables de service) peuvent en outre revendiquer ou se voir confier des tâches complémentaires, prestigieuses ou au contraire dévaluées : prestigieuses lorsqu'elles relèvent traditionnellement du domaine des conservateurs, dévaluées lorsqu'elles incombent normalement à des catégories de personnel d'exécution (accueil et surveillance).

Les quelques enquêtes sur le travail des médiateurs dans le secteur culturel, en se concentrant sur les fonctions les plus emblématiques, ont négligé l'importance croissante des fonctions relevant du support technique, c'est-à-dire de l'encadrement et de l'organisation du travail des médiateurs. Ces postes contribuent à la spécialisation du travail des médiateurs, qui peuvent alors se consacrer à l'accroissement et à la diversification des activités du service des publics. Les agents de support technique sont généralement des salariés stables ; ils prennent en charge les aspects les plus stratégiques de l'organisation : la relation au client (l'accueil et la réservation) et la répartition du travail au sein de l'équipe (la gestion du planning des médiateurs).

Quantifier les services des publics et les fonctions

L'idée que tous les musées ont un service des publics est très répandue dans le milieu des musées, et principalement parmi les représentants de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication. Cette idée a été consacrée et diffusée par le rapport d'information sur les musées, dit « rapport Recours »[1], qui évoquait « *871 services éducatif et culturel proposant au moins des visites guidées* » sur 1 108 musées classés et contrôlés, en 2000. Ce chiffre nous semble surestimé et peu fondé ; en effet la seule enquête exhaustive sur le sujet est celle conduite en 2001 (soit un an après la publication du rapport) par le département des publics de la Direction des musées de France, et dont l'exploitation nous a été confiée ; cette enquête se présentait sous la forme d'un questionnaire, adressé à l'ensemble des musées relevant de sa tutelle[2].

Les chiffres mentionnés dans le rapport proviennent en fait de la base de données *Muséofile*, gérée par le ministère de la Culture, qui recense et actualise un ensemble de données très succinctes sur les musées sous tutelle de la Direction des musées de France ; cette base dénombre des activités possibles (par exemple des visites guidées) et non des employés ; or un musée peut proposer des visites au public sans employer lui-même de conférenciers ou de médiateurs pour le faire. C'est le cas par exemple lorsque le musée a passé un accord avec une association de conférenciers ou des conférenciers indépendants : lorsqu'un visiteur cherche ce type de service, le musée le renvoie sur l'association (cf. chapitre 4).

L'enquête « Publics » permet de travailler sur un panel de musées important (709), dans lesquels l'effectif du service des publics est précisément renseigné. Parmi ces musées, 441 déclarent avoir un service des publics, soit 62% ; mais seulement 381 de ces services ont un effectif égal ou supérieur à une personne équivalent temps plein, soit 54% des musées. Les 60 cas dont l'effectif est inférieur à un équivalent temps plein correspondent à des services des publics où sont uniquement présents des enseignants relais, c'est-à-dire des professeurs mis à disposition des musées par l'Éducation nationale trois ou quatre heures par semaine.

Tableau n°9 Effectif du service des publics dans les musées de France

	#	%
Inférieur ou égal à 1 ETP	223	52%
2 personnes ETP	115	27%
Supérieur ou égal à 3 ETP	90	21%
Total	**428**	**100%**

Source : Enquête « Publics ».

Seulement la moitié des musées de France disposent donc réellement d'un service des publics composé au moins d'une personne – ce qui est cohérent avec la distribution des musées selon

[1] Recours, A. (2000) *Rapport d'information sur les musées*, Commission des affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée Nationale.

[2] 1 396 questionnaires ont été diffusés par l'intermédiaire des directeurs régionaux des affaires culturelles. Le taux de réponse était assez bas pour une enquête administrative et la base de données exploitée comprenait finalement 709 musées (répondant aux critères suivants : être ouverts en 2001, et avoir été labellisés par le ministère de la Culture en 2002), cf. Annexe 1.

la taille (cf. tableau n°8). L'effectif modal d'un service des publics est d'une seule personne, l'effectif moyen d'un peu plus de trois personnes (cf. tableau n°9).

La proportion des musées nationaux équipés d'un service des publics est moins importante, puisque dans 16 musées sur 33, au moins une personne est affectée au service des publics. La gestion directe par l'État n'entraîne pas non plus un effectif plus important pour le service des publics : l'effectif modal est toujours d'une personne, et seuls les services des deux plus grands de ces musées atteignent ou dépassent la dizaine (cf. tableau n°10). Un tableau détaille les statuts de ces personnels en Annexe 5.

Tableau n°10 Effectif du service des publics dans les musées nationaux

	#	%
1 personne	6	37,5
2 personnes	4	25
3 personnes ou plus[1]	6	37,5
Total	**16**	**100**

Source : Direction des Musées de France, Bureau des personnels[2] données 2002

Dans les musées de France, la moitié de l'effectif des services culturels est affecté à la fonction d'accompagnement (cf. tableau n°11). On peut interpréter cette proportion comme le reflet de l'ancienneté de cette fonction et son caractère central dans la définition et le fonctionnement d'un service des publics. On y retrouve également des professeurs relais (14%), mis à disposition dans les musées par le ministère de l'Éducation nationale depuis une trentaine d'années. La spécialisation de la division du travail est représentée par la présence des chargés d'accueil (10%), des agents de support technique (chargés de la gestion administrative et organisationnelle de l'accompagnement, 8%) ainsi que des responsables de services dans 9% des musées.

Tableau n°11 - Répartition des effectifs des services des publics par poste

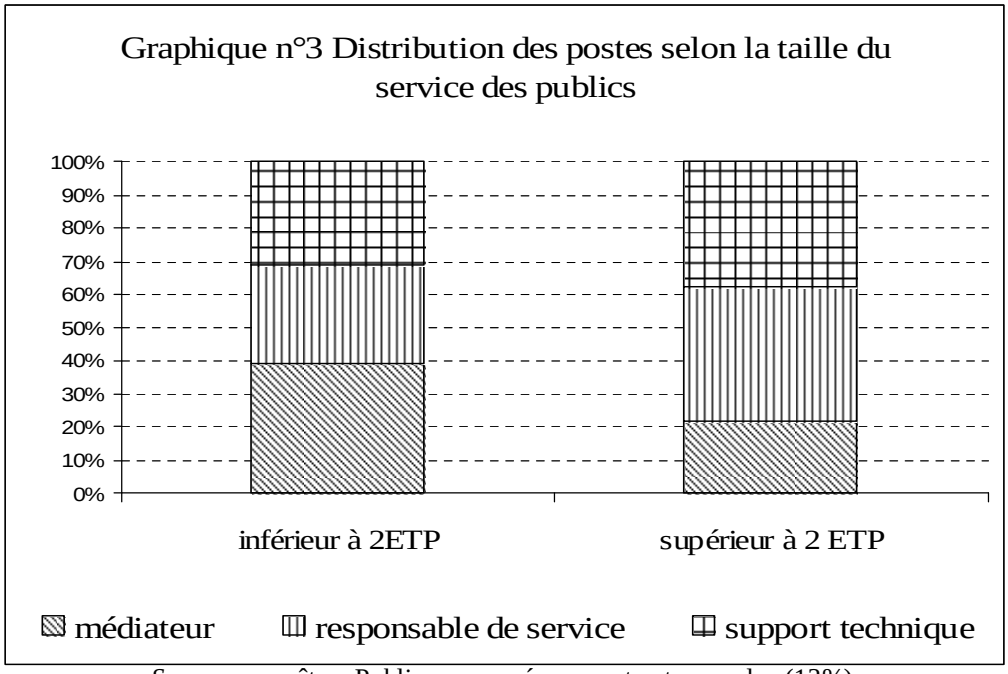
Poste de travail	#	%
Médiateur	936	51
Professeur-relais	251	14
Chargé d'accueil	191	10
Responsable de se	166	9
Agent de support t	147	8
Total	**1 691**	**100**

Source : enquête « Publics », non réponses et autres exclus (13%)

Les effectifs des musées qui ont fourni la matière de cette analyse sont exceptionnellement nombreux, à la fois à l'échelle de l'établissement et à l'échelle du service des publics (le musée M4, le musée M2, le musée M1). Ce biais est nécessaire pour prendre la mesure d'une tendance à la spécialisation qui s'affirme à mesure que l'effectif du service des publics croît (cf. graphique n°3).

[1] 10 personnes pour Orsay et plus de 80 personnes au Louvre.

[2] Merci à Jean-Pierre Ganier, responsable des problèmes statutaires, qui nous a aimablement communiqué ses propres fichiers de gestion administrative.

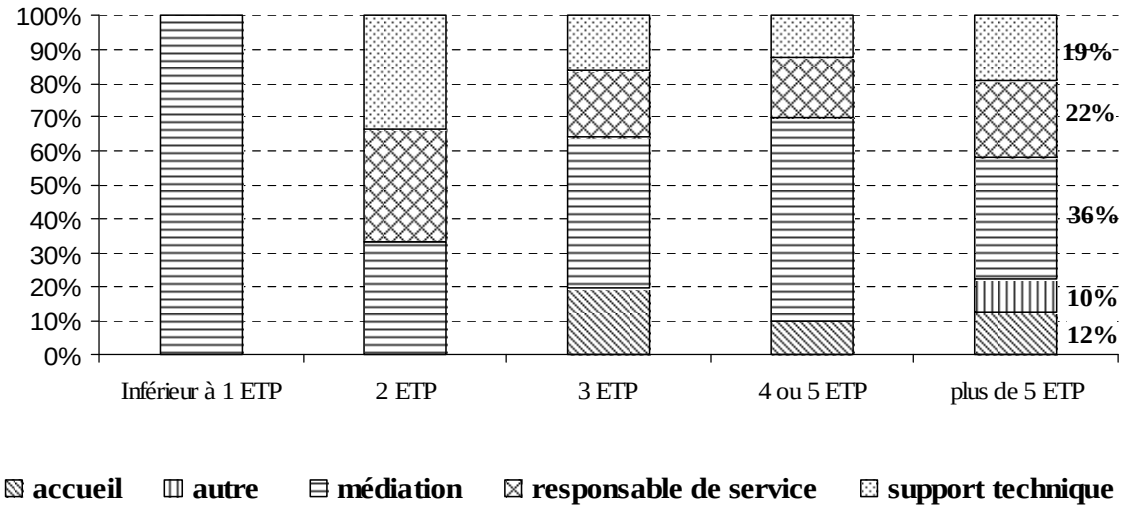


Source : enquête « Publics », non réponses et autres exclus (13%)

Lorsque la taille du service des publics augmente, la part de l'effectif consacré aux postes de médiateurs tend à diminuer au profit du support technique et du poste de responsable de service. L'accroissement de l'effectif dédié à l'organisation du service représente un accroissement de la masse salariale. Selon les stratégies mises en œuvre (cf. chapitre 4), ceci peut compromettre l'équilibre financier si les médiateurs, qui sont de fait les prestataires du service d'accompagnement, conservent le même volume d'activité ; ou au contraire permettre d'augmenter le volume d'activité en renouvelant l'offre par exemple, ou en améliorant l'efficacité de l'accueil pour mieux « vendre » les services d'accompagnement.

Etant donnée la petite taille des services des publics, le croisement de la variable « poste de travail » et de la taille des services n'avait pas vraiment de sens. Nous présentons donc une version interprétative des données dans le graphique n°4, la composition réelle des services des publics est seulement donnée pour les services les plus importants (effectif supérieur à 5 ETP). Lorsque l'effectif du service des publics est inférieur ou égal à 1 équivalent temps plein, le poste le plus fréquent est celui de médiateur - celui de professeur-relais caractérise particulièrement les plus faibles effectifs équivalent temps plein. De 2 à 5 équivalents temps plein, les possibilités se diversifient : le service peut comprendre un médiateur (ou plus) et un responsable de service, ou un médiateur (ou plus) et un agent de support technique, ou d'autres configurations se rapprochant de la distribution réelle observée dans les services des publics comprenant plus de 5 personnes en équivalent temps plein.

Graphique n°4 Répartition des postes selon la taille du service des publics



Source : enquête « Publics », non réponses et autres exclus (13%)

Les études de cas mobilisées ici s'appuient sur des services des publics plus importants que la moyenne, dans lesquels la répartition des postes est proche des deux catégories de taille les plus importantes (cf. tableau n°12). Nous avons rencontré peu de professeurs relais lors de l'enquête « Musées et médiateurs » parce qu'ils étaient peu représentés dans les musées choisis. Par ailleurs, nous avons également rencontré des personnels de direction et des conservateurs pour mieux comprendre les relations hiérarchiques et la division du travail.

Tableau n°12 - Répartition des effectifs des services des publics par fonction

Fonction / poste de travail	#	%
Médiateur	45	46
Responsable de service	15	16
Agent de support technique	11	11
Conservateur ou directeur	9	9
Chargé d'accueil, de surveillance et	8	8
Autre (dont professeur-relais)	9	9
Total	**97**	**100**

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Dans les musées enquêtés, les services des publics ne comprenaient pas de postes d'accueil. En l'absence de données empiriques de même nature ou comparables à celles récoltées pour les autres postes, nous avons préféré laisser cette fonction de côté. La présentation suit l'ordre hiérarchique déterminé par la catégorie du cadre d'emploi occupé : responsable de service, médiateur, professeur-relais et support technique.

3.1. Le responsable de service : représentation, décision, responsabilité

Dans le cadre de la politique culturelle du musée définie par le chef d'établissement, le responsable du service des publics est chargé de la programmation des activités culturelles et pédagogiques, qui doit être constamment ajustée à la demande et à l'actualité du musée. Lorsque cela fait partie des missions qui lui ont été confiées, il privilégie la recherche de nouveaux publics, et l'établissement de jumelages ou de partenariats culturels et éducatifs avec des associations, des écoles, etc. Mais quelle est réellement la marge de manœuvre du chef d'un service des publics, et de quoi est-il responsable ?

3.1.1. Des capacités de décision et une responsabilité limitées

Le responsable assure la gestion des ressources humaines ; il est donc chargé d'impulser une dynamique collective à travers la mise en place d'une division du travail : il fixe les objectifs, répartit le travail et le coordonne. Les cas étudiés peuvent être classés en deux options managériales : la constitution d'équipes spécialisées par type de public pour mener des projets permanents ou la désignation d'un chef de projet temporaire pour un évènement précis. La formation d'équipes peut s'articuler par exemple sur une distinction entre les projets ciblés sur les scolaires et jeunes publics d'une part et les projets ciblés sur des nouveaux publics à conquérir d'autre part (musée M4 ou musée M1). Une autre option consiste à investir successivement chaque médiateur de la conduite d'un projet d'exposition en collaboration avec l'équipe de conservation (musées M6 et EP1), ce qui consiste à concevoir, organiser et programmer l'ensemble de l'offre culturelle qui accompagnera l'exposition (visites, animations, concerts, lectures, etc.).

Le profil du responsable de service a une influence déterminante sur la conduite de son équipe, car il est le seul à pouvoir inscrire l'action collective dans une pensée stratégique. La prise en compte du contexte concurrentiel, l'approche marketing et l'élaboration d'un positionnement ciblé sont trois étapes possibles du développement d'une réflexion tactique. Prendre en compte le contexte concurrentiel et prendre la mesure de la structure et des moyens à mettre en œuvre pour définir ses ambitions est une première étape. Au musée F1 par exemple, la conservatrice chargée des publics a rapidement renoncé à concurrencer les ateliers de Beaubourg ; elle a donc élaboré une offre restreinte et expérimentale, basée par des rencontres autour des expositions (avec un astronaute, un *chaman* Yanomani, un présentateur du journal télévisé, etc.). La seconde étape est l'instauration d'une approche commerciale et marketing. Au musée M2, l'arrivée du nouveau responsable du service des publics a coïncidé avec l'instauration de critères de professionnalisme pour satisfaire un public qu'il décrit comme « de plus en plus exigeant » : « on ne peut plus se contenter de faire de l'à peu près, il faut être au top ». Il a donc restructuré toute l'offre d'accompagnement, doublé l'effectif des conférenciers vacataires, et incité son équipe à satisfaire chaque demande ; cette démarche assimile le travail du service des publics à la prestation de services au public. L'aboutissement d'une pensée stratégique pure empruntée au secteur de la communication est la troisième étape. La directrice adjointe du musée EP2, chargée du développement du musée, a mis au

service de cette institution culturelle son expérience acquise le secteur de l'industrie : après une étude de *benchmarking* (qui consiste à comparer différents cas concurrents pour se positionner), elle a défini une évolution du positionnement du musée EP2 comme « centre de culture postale contemporaine et vivante ». Cette décision a pour objectif de transformer le musée d'entreprise en un musée de société : en un lieu d'activité permanente (conférences, animations pour enfants, expositions d'artistes, expositions thématiques, concerts, etc.).

Le responsable du service des publics joue également un rôle dans le recrutement ; les *curriculum vitae* des candidats spontanés lui sont généralement adressés, et il effectue donc la première sélection avant de présenter les candidats retenus au directeur du musée et au service des ressources humaines de la tutelle de l'établissement. Au sein du jury de recrutement, le responsable du service tente d'imposer ses propres critères d'évaluation aux autres acteurs (le directeur du musée, un représentant de l'équipe de conservation, un ou deux représentants du service des ressources humaines de la municipalité), mais sa voix n'est pas souvent prédominante, cf. chapitre 6. Le responsable du service des publics assure le suivi quotidien des effectifs : absences, congés, besoins en formation, etc. ; en revanche les procédures administratives et contractuelles (contrats et bulletins de salaire) sont prises en charge par la direction des ressources humaines.

3.1.2. Gestion du budget

La question du budget est un indicateur des enjeux de pouvoir ; l'autonomie et les arbitrages budgétaires illustrent les problèmes de reconnaissance et de hiérarchisation des services. Selon l'enquête « Publics », dans la plupart des musées, le service des publics n'a pas de budget propre, donc pas d'autonomie financière. Les réponses aux questionnaires de la Direction des musées de France sont explicites : seulement un tiers des répondants ont renseigné cette variable ; parmi ceux qui ont répondu, certains n'ont pas porté de chiffre utilisable (les chiffres n'étaient pas référencés par une monnaie) d'autres ont mentionné un budget commun à plusieurs musées, et d'autres encore ont précisé l'inexistence d'un budget spécifique. A plusieurs reprises, des commentaires précisaient que le musée n'avait pas de budget propre pour l'action culturelle ou que les crédits affectés à leur service étaient éparpillés sur plusieurs lignes budgétaires… Ces résultats ne sont pas surprenants puisque les musées eux-mêmes n'ont pas d'autonomie budgétaire : les trois quarts des musées de France sont gérés directement par leur tutelle.

Dans la plupart des cas, les responsables de services sont donc contraints à solliciter des crédits « au coup par coup » sans pouvoir vraiment présumer des arbitrages qui seront rendus.

> *Est-ce que vous avez une ligne budgétaire définie ?*
> « Non, moi je n'ai pas de budget, pas de budget directement. Je fais part de mes souhaits d'une année sur l'autre pour renouveler du matériel audiovisuel, informatique, ou pour les animations, mais il n'y a pas une ligne de budget réservée à l'animation dans laquelle je puise sans rendre de comptes. » Antoine, muséum M5

La taille du musée importe finalement peu, puisqu'on observe le même fonctionnement au musée M2, où l'effectif est trois fois plus important.

Votre marge de manœuvre dépend de votre budget, est-ce qu'il est fixe ?
« Non. Le budget est donné au musée par la ville, et une partie nous est reversée.
Donc ça se décide au niveau de la direction du musée, il n'y a pas de lien direct avec la direction qui est au-dessus ?
Non, non, non. De la part de la direction qui est au-dessus, je ne serais par étonné de recevoir un coup de fil d'ici trois semaines, m'informant qu'ils ont des sous et qu'il faut donc que j'achète des livres en deux jours. » Jacques, M2.

Les responsables des services des publics n'ont pas de liberté d'initiative sur le plan budgétaire, et ne peuvent donc programmer leurs actions ou envisager des dépenses à l'avance. Phénomène assez représentatif de la gestion bureaucratique, le service peut en revanche se voir proposer d'utiliser en urgence un reliquat avant clôture budgétaire.

3.1.4. Autorité et représentation :

S'il a peu d'autonomie et si sa capacité à diriger réellement son service est limitée, le responsable est tout de même le référent hiérarchique des membres de son équipe. Il est placé sous l'autorité directe du chef d'établissement ; dans les grands musées, il peut être supervisé par un conservateur de façon officielle (M4) ou informelle (M2). Représentant du service des publics, il assiste aux diverses réunions des équipes de direction.

> « Il faut parfois que je sois présente, pour mettre de l'huile dans les rouages entre l'équipe, le Département et le reste du monde, qu'il soit intra ou extra EP1. Des fois par exemple, il faut que j'intervienne parce que les chefs de Département sont un peu plus écoutés que le simple médiateur. » Jeanne, EP1.

Le responsable du service des publics assiste aux réunions rassemblant les différents chefs de secteur du musée (réunions de services ou de départements). Il est plus rare qu'il assiste aux réunions des conservateurs : la réunion hebdomadaire des conservateurs est généralement considérée comme le lieu stratégique de la vie du musée, car les projets d'exposition ou le réaménagement éventuel des salles y sont discutés et décidés. Si cet espace de pouvoir est par définition réservé aux conservateurs, quelques responsables de service des publics assistent aux réunions de conservation. Trois types de configurations sont possibles : le service des publics est dirigé par un conservateur qui est donc logiquement présent (G.) au sein de ses pairs ; le service des publics est ancien et a conquis l'estime et la reconnaissance de l'équipe de conservation (S.) ; le service des publics est dirigé par personnalité affirmée qui impose son autorité (musée N1, musée M1).

Le responsable du service des publics représente également le service vis-à-vis de l'extérieur : il se déplace pour aller présenter le travail du service à l'occasion d'un colloque, au cours d'une formation organisée par le Centre national de la fonction publique territoriale, ou encore dans une réunion régionale ou nationale organisée par la tutelle ou un rectorat.

3.1.5. Une nécessaire polyvalence

Le poste de responsable de service est le plus facilement identifiable pour l'observateur car il est souvent le mieux défini dans toutes les organisations ; il est de plus (presque) toujours

revendiqué par quelqu'un. Cette évidence du titre masque parfois une polyvalence assez étendue des tâches exercées, dans les équipes de petite taille ou en cas de pénurie temporaire de main d'œuvre. Ainsi, les responsables officiels (selon l'organigramme) de services des publics de musées tels que les musées D2, M3 ou SM1, sont en fait les seuls membres permanents de leur propre service. Ils assurent eux-mêmes toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de l'accompagnement : l'accueil et l'information des visiteurs (répondre au téléphone, orienter les demandes), l'enregistrement des réservations et la répartition des visites aux conférenciers, la correspondance, la communication (rédiger les communiquer de presse, entretenir un fichier contact), les *mailings* (timbrer les enveloppes, coller les étiquettes…), la conception et le montage de projets, les relations avec les partenaires et la formation des enseignants.

Dans les petits établissements, le responsable du service des publics est par ailleurs invité à participer à d'autres projets pour lesquels une aide est nécessaire. Au muséum M5 par exemple, il est non seulement chargé de l'ensemble de ces tâches, mais également de la communication, de la régie audiovisuelle et de la location des salles. Comme dans toute organisation, les fonctions peuvent en outre être redistribuées lorsqu'un poste est vacant.

> « Il nous manque une personne, mais on a pas les crédits pour engager quelqu'un, donc j'ai hérité d'une partie des attributions qui auraient du être réservées à une personne supplémentaire. » Alison, musée M1

Dans cet exemple, la responsable du service conçoit et programme les conférences et les cycles d'approfondissement sur les collections permanentes pour un public de connaisseurs et d'amateurs ; elle est d'ailleurs tout à fait compétente pour exercer la plupart des fonctions de son équipe car elle a le même profil de formation.

Les attributions et responsabilités du responsable de service des publics varient d'un musée à l'autre, selon la taille de l'établissement et de l'équipe du service, mais aussi selon le profil et l'expérience du responsable. Le tableau n°13 présente un résumé des études de cas. Il met en évidence deux informations complémentaires : le nombre de tâches prises en charge individuellement par les responsables de service (total 2) et la fréquence de chaque tâche parmi l'ensemble des responsables (total 1).

Parmi les activités listées, une seule est exercée par les treize responsables : la représentation du service. A l'inverse, la gestion du budget est une responsabilité très peu répandue (lorsque cette responsabilité est déclarée, il s'agit le plus souvent d'un budget de fonctionnement qui comprend le matériel mais pas les crédits de vacation). Le total 2 ordonne les musées selon leur taille, à l'exception du musée M4 dont la position s'explique par la répartition des tâches de direction entre une conservatrice, responsable officielle du service, et un chef d'équipe sans rôle officiel ; leur fonctionnement en binôme couvre l'ensemble des tâches.

Tableau n°13 Ensemble des tâches attribuées aux responsables de service des publics

	Représen-tation	Référent hiérarchique	Program-mation	Autre tâche	Gestion/ équipe	Gestion/ budget	Total 2
Musée A1	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	**2/6**
Musée M1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	**6/6**
Musée M2	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	**4/6**
Musée M3	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	**4/6**
Musée M4	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	**3/6**
Muséum M5	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	**3/6**
Musées M6	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	**4/6**
Musée F1	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	**3/6**
Musée D2	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	**4/6**
Musée N1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	**5/6**
Musée N2	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	**5/6**
Musée SM1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	**5/6**
Musée EP1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	**6/6**
Total 1	**13/13**	**10/13**	**10/13**	**9/13**	**8/13**	**4/13**	

Source : enquête « Musées et médiateurs »

3.2. Les médiateurs, fonction modale du service des publics

Le poste de médiateur est le plus fréquent au sein des services des publics : la moitié (51%) des personnels recensés dans l'enquête « Publics » sont chargés de l'accompagnement des visiteurs dans les salles du musée (cf. tableau n°10, p. 87). Ils accueillent le public et animent les visites, en énonçant un commentaire sur les œuvres. Ils peuvent se positionner sur des segments d'activité généralistes ou spécialisés : la spécialisation concerne les publics, les activités et les ressources muséographiques du musée (expositions ou collections permanentes) ; le tableau n°14 résume les possibilités de spécialisation, en prenant comme exemple l'offre standard d'un grand musée.

Tableau n°14 Spécialisation de l'activité des médiateurs

Publics / Activités	Tout public	Jeune public	Adultes	Publics handicapés
Visites conférences en français	x	x	x	
Visites conférences en langues	x		x	
Visites animées		x		x
Ateliers		x		x
Cycles de formation			x	

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Les données recueillies au cours des entretiens avec les médiateurs permettent de dresser un portrait général des individus qui occupent ce poste. Dans l'ensemble, ils sont plutôt jeunes (cf. tableau n°15) : un médiateur sur trois a moins de trente ans ; deux médiateurs sur trois ont moins de 40 ans.

Tableau n°15 Distribution des médiateurs par tranche d'âge

Tranche d'âge	#	%
Moins de 30 ans	21	34%
30 à 39 ans	21	34%
40 à 49ans	11	18%
> 49 ans	7	11%
Total	**61**	**100%**

Source : enquête « Musées et médiateurs »

La quasi totalité des médiateurs rencontrés ont un diplôme supérieur ou égal à bac plus trois ; deux sur cinq ont un diplôme de niveau bac plus cinq (cf. tableau n°16). La spécialisation est également très homogène : plus de la moitié des médiateurs sont diplômés en histoire de l'art.

Tableau n°16 Distribution des médiateurs par niveau et type de diplôme

		Médiateurs
Niveau de diplôn	**#**	**%**
Bac plus trois	14	23%
Bac plus quatre	20	33%
Bac plus cinq	24	39%
Autre diplôme	1	2%
Total	*61*	*100%*
Type de diplôme	**#**	**%**
Histoire de l'art	36	59%
Arts plastiques et	11	18%
Autres	12	23%
Total	*61*	*100%*

Source : enquête « Musées et médiateurs »

3.2.1. Une population segmentée en deux catégories

L'observation du travail dans les services des publics était une étape essentielle pour décrire et comprendre le poste de médiateur. Tous les médiateurs ne font pas en effet exactement le même travail (cf. tableau n°17). La fonction comprend en réalité deux postes : les conférenciers et les médiateurs. Ce détail échappe totalement au traitement statistique car le questionnaire ne comportait pas de description fine des tâches assurées par les membres des services des publics.

Tableau n°17 Comparaison des tâches des médiateurs selon les institutions

Service éducatif	Conception	Animation	Rédaction/expositions	Réservation/accueil
M1	Certains	Oui	Non	Oui
M2	Certains	Oui	Non	Non
M3	Non	Oui	Non	Non
M4	Oui	Oui	Certains	Non
M5	Oui	Oui	Certains	Non
M6	Oui	Oui	Oui	Non
D2	Oui	Oui	Oui	Oui
SM1	Non	Oui	Non	Non

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Les conférenciers animent et conduisent les visites ; les médiateurs le font également, mais prennent en plus part à la conception de l'offre, à la recherche de publics et à la mise en place de partenariats, et parfois assurent un travail délégué par l'équipe de conservation. En l'absence de données représentatives, nous ne pouvons pas affirmer que la segmentation

s'organise autour de la stabilité de l'emploi et du temps de travail. L'enquête qualitative indique en effet que les conférenciers sont essentiellement vacataires et ne travaillent que selon les besoins du service, tandis que les médiateurs sont plus souvent contractuels ou fonctionnaires, et travaillent généralement plus d'un mi-temps (cf. tableau n°18). Leurs positions respectives dans l'organisation sont en conséquence nettement différenciées, alors que leurs profils ne se distinguent pas selon le sexe, l'âge ou le diplôme.

Tableau n°18 Distribution des médiateurs par niveau et type de diplôme

	médiateurs		**conférenciers**	
Stabilité de l'emploi	**#**	**%**	**#**	**%**
Stable	15	48	8	27
Instable	16	52	22	73
Total stabilité de l'emploi	*31*	*100*	*30*	*100*
Temps de travail	**#**	**%**	**#**	**%**
A la demande ou temps partiel	25	81	11	27
Plein temps ou temps de travail supéı	5	19	19	63
Total temps de travail	*31*	*100*	*30*	*100*

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Les conférenciers et les médiateurs ont en commun la tâche la plus ancienne et la plus caractéristique du service des publics : l'accompagnement. Ils travaillent dans les salles du musée, au milieu des oeuvres et face au public. Si la forme de l'accompagnement varie (conférence, visite animée, jeu de questions-réponses), la base du travail est toujours l'énonciation d'un discours interprétatif sur les œuvres, avec comme objectif constant l'aide à l'interprétation et à la compréhension des oeuvres. Les conférenciers ne prennent en charge ni la conception des visites ni l'organisation de leur activité. Observateurs privilégiés de la demande et des besoins des différents publics, ils sont parfois consultés lors de l'élaboration de la programmation saisonnière mais y prennent rarement part.

Les médiateurs accomplissent exactement les mêmes tâches que les conférenciers : ils préparent et conduisent les visites, les ateliers. Avec un statut plus stable et des volumes horaires plus importants que les précédents, les médiateurs sont en outre chargés de tâches supplémentaires qui enrichissent le poste. Les médiateurs élaborent les activités culturelles ou pédagogiques qui constituent l'offre d'accompagnement du musée. Ils rédigent souvent leurs propres documents de communication, afin de renouveler régulièrement l'information de leurs partenaires et clients potentiels. Ils assurent parfois des tâches d'administration ou de gestion assez simples, comme par exemple passer une commande de matériel ou « budgéter » un projet. Enfin, ce poste comprend également l'entretien de réseaux de partenaires (établissements scolaires, centres de loisirs, etc.) et de clients potentiels (associations d'amateurs d'art ou de retraités, opérateurs de tourisme, etc.).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les responsables de service définissent une organisation du travail par équipes ou par projets ; dans les deux cas, le travail des médiateurs relève d'une part de la conception, car il s'agit d'inventer ou de remanier des parcours et des thèmes de visite adaptés à des publics aux attentes et aux capacités d'apprentissage distinctes ; et d'autre part de la programmation dans la mesure où ces activités sont généralement planifiées, la fréquentation des différents types de public ayant une importante variance saisonnière (les scolaires de mars à juin, les touristes de mai à septembre par exemple).

L'information et la formation des partenaires et clients, en particulier des enseignants, représentent l'autre composante supplémentaire de l'activité des chargés de médiation. Cette activité est présente dans la plupart des services culturels : là où aucun accompagnateur n'est stabilisé et donc disponible pour le faire, c'est le rôle d'un professeur-relais (cf. *infra*). L'information consiste le plus souvent à organiser des rencontres avec les enseignants pour leur présenter l'offre du musée : les nouvelles animations, les expositions de la saison.

> « On envoie les programmes d'activité aux établissements scolaires, et puis on propose aux enseignants des séances de préparation à la visite le mercredi, une le matin et une l'après-midi pour qu'ils aient le choix. On y présente l'exposition, la mallette pédagogique, les ateliers. » Nolwenn, Musée A1

Ce type de pratique a une forte composante promotionnelle, et il n'est pas rare que les enseignants réservent leur visite à l'issue de cette rencontre. Dans les plus grands établissements, cette information prend souvent la forme d'une formation : les enseignants et d'autres acteurs du milieu socioéducatif viennent au musée pour apprendre à intégrer les visites dans leur pratique professionnelle, comme une ressource complémentaire.

> « La formation au musée, c'est une formation que les profs d'IUFM[1] demandent pour que les futurs enseignants sachent comment se servir de l'outil musée, et pas seulement sachent ce qu'il y a dedans. Donc c'est important parce que c'est la future clientèle entre guillemets, des instituteurs qui nous apporteront leurs élèves. […] Donc tout ça c'est plutôt de la formation théorique qui n'a rien à voir avec l'histoire de l'art, mais pour savoir ce qu'on [*le service des publics*] peut produire comme forme d'accueil et comme visites différentes. » Josiane, musée M4

Au cours de ces rencontres en situation de formation, les médiateurs et les enseignants peuvent initier de véritables collaborations. L'objectif est d'inscrire la visite au musée dans un projet pédagogique, pour que le groupe de visiteurs soit préparé avant la visite et que la visite, considérée comme la clé de voûte du projet, soit ensuite exploitée en classe. Ces formations comprennent une présentation du service des publics et du musée, et se poursuivent par des séances de tutorat.

> « J'ai mis en place avec Georges [*l'enseignant-relais*] des stages d'information pour enseignants ″le musée à la carte, composez votre projet″ : en quatre séances, ils arrivent avec leurs idées et essaient de voir ce qu'ils peuvent faire avec le musée, et Georges et moi les aidons. Il y a une réelle demande, le stage est toujours complet. » Emmanuelle, musée M1

3.2.2. La programmation d'une exposition : un exemple du partage des tâches entre médiateur et conférencier

Une fois le projet d'exposition formalisé par les conservateurs, ceux-ci informent le service des publics des délais de la programmation et des œuvres choisies pour l'exposition ; ces éléments sont utilisés par le responsable du service et les médiateurs pour déterminer les thèmes des visites et des ateliers, et décider quels visiteurs seront ciblés en priorité. Le service contacte alors les conférenciers, qui travaillent sur les œuvres et les artistes exposées à partir du programme d'accompagnement ; cette étape préalable consiste à mettre en forme le

[1] Institut universitaire de formation des maîtres.

discours qu'ils remanieront au fil des visites et en fonction des visiteurs : ce travail est commun aux médiateurs. Être médiateur au sens large (*id est* conférencier ou médiateur) implique un travail de recherche et de documentation permanent, tant pour préparer les visites que pour s'informer de ce qui est proposé dans les autres musées (expositions, activités de services). Les sources documentaires les plus aisément accessibles sont souvent celles qui émanent du musée, c'est-à-dire les catalogue, et les communiqués de presse produits ou validés par les conservateurs du musée. Des visites commentées par l'artiste ou le commissaire d'exposition sont également organisées pour les conférenciers et médiateurs, qui y trouvent des éléments pour bâtir leur visite ; dans ce cas, la source n'est cependant plus l'œuvre mais le discours d'un expert sur l'œuvre.

Les conférenciers vacataires étant seulement payés pour les visites, ils ne sont présents dans le musée que de façon ponctuelle ; dans la plupart des musées, rien n'est prévu pour les accueillir (ni espace de repos, ni espace de travail) et ils travaillent donc généralement à domicile ou en bibliothèque plutôt qu'au musée. Comme pour les enseignants, la préparation des séances fait partie intégrante du travail. Elle ne s'effectue pas dans les mêmes conditions pour les deux catégories de médiateurs : les accompagnateurs sont en effet seulement rémunérés pour leur prestation face au public.

> « Elles sont payées pour la conférence mais pas pour la préparation : c'est ça qui est malheureux en fin de compte, parce que le travail est super important, et elles ne sont pas forcément payées pour la préparation qui peut durer une à deux semaines des fois. Certains sujets sont tellement compliqués qu'il faut énormément de documentation, de renseignements techniques auprès des conservateurs. », Laurent, M2.

En réalité, dans la plupart des établissements, les tarifs des vacations sont conçus pour intégrer ce surcroît de travail[1], mais les conférenciers se plaignent de la disproportion entre le travail invisible et ce supplément de rémunération. Le problème apparaît plus nettement lorsque le conférencier est indépendant.

> « Je connais très bien les visites générales des collections des grands musées et un certain nombre de visites thématiques. Là c'est bien calé, c'est sur des rails, ça ne bouge pas d'un iota. Mais il m'est arrivé de travailler énormément sur La lumière dans le 17ème français, alors que je n'ai fait cette visite que cinq fois en sept ans ! Il m'arrive de refuser des thèmes particuliers parce qu'ils demandent trop de préparation pour une seule conférence. Il faut que ce travail de préparation produise un rendement. » Bénédicte (conférencière indépendante et salariée à la tâche auprès d'employeurs multiples)

Lorsqu'ils ne sont pas employés de façon pérenne par un établissement, les conférenciers sont contraints d'évaluer l'opportunité d'un investissement en documentation et en apprentissage d'un nouveau sujet. Leur préoccupation est de faire fructifier ce travail invisible en le réutilisant à de nombreuses reprises.

Pour les médiateurs au contraire, le temps de préparation est compris dans le temps de travail. Au musée M4, où une grande partie de l'équipe des médiateurs est fonctionnaire, le temps de préparation est défini dans le règlement intérieur : pour un plein temps, 9h sont consacrées à

[1] 33€ brut de l'heure en moyenne pour les conférenciers de la ville de Paris ; 24€ brut de l'heure pour les conférenciers de la ville de G.

la préparation / conception, 18h30 à l'animation, et 7h à une activité annexe (le complément est réparti de façon flexible sur un mois et consacré à des visites pour adultes, cf. chapitre 4).

3.2.3. Des tâches prestigieuses, à l'attribution plus floue

L'idée d'une partition symbolique entre exposition et médiation est presque un poncif parmi les acteurs du milieu culturel, particulièrement répandu parmi les conférenciers. Le travail sur les expositions est l'un des domaines de prédilection des conservateurs de musée ; les conférenciers parlent souvent de « chasse gardée » à ce sujet. Les relations des conservateurs sont en effet bien souvent plus tendues avec les conférenciers qu'avec les médiateurs, surtout dans les grands musées. Les conférenciers se plaignent souvent de ne pas être consultés au sujet de la conception des expositions.

> Il n'a jamais été envisagé qu'elle discute avec vous de ses projets ?
> « Non, et d'ailleurs moi je lui reproche énormément ça. Par exemple, quand elle a fait Le boubou, c'est chic, qui est très mal faite, moi je lui ai dit, ouvertement, je n'aime pas. Elle aurait dû nous poser la question parce que nous, on est dans le feu de l'action avec les publics, elle aurait dû nous solliciter, ne serait-ce que pour la présentation… Elle est peut-être spécialiste de ce qu'elle dit, mais là, c'est de l'ordre du visuel et pas du parler et du dire… » Désiré, musée N1

L'expérience professionnelle des conférenciers apporte une connaissance fine des réactions du public face aux expositions et surtout face à la muséographie. Dans l'extrait précédent, la conservatrice refuse de reconnaître la valeur professionnelle d'une longue expérience du public et d'une connaissance fine de l'appréhension du « visuel ». Les conférenciers n'ont pas le sentiment d'être considérés comme des collègues et encore moins comme des pairs.

> « Parce que finalement on est des interlocuteurs… capables, tu vois, on n'est pas… on est des spécialistes. » Hortense, musée M1.

Les configurations observées durant l'enquête remettent considérablement en cause cette partition, même si chaque cas semble singulier (cf. chapitre 4). La délégation aux médiateurs de tâches traditionnellement attribuées aux conservateurs s'explique par l'accroissement du temps de travail et la stabilisation des médiateurs. Ces deux mutations sont des facteurs propices à une redistribution des tâches au sein du musée : plus visibles, mieux intégrés au sein du musée, les médiateurs sont en outre les seuls personnels qualifiés en histoire de l'art, en dehors des conservateurs. La plupart des musées ayant un effectif limité, l'équipe de conservation fonctionne souvent avec quelques permanents et beaucoup de stagiaires ; déléguer une part du travail des conservateurs aux médiateurs peut apparaître comme une solution idéale dans certaines circonstances.

A S. et à G., nous avons recueillis des témoignages assez semblables ; dans ces deux musées d'art moderne, le conservateur directeur et le responsable de service des publics ont tissé au fil des années une relation professionnelle basée sur le respect et la confiance. C'est ce qui explique que le responsable du service ait été chargé du commissariat d'une ou plusieurs expositions. La délégation de la rédaction de textes sur les œuvres, observées dans ces mêmes

musées, se manifeste en revanche de façon différente dans l'un et l'autre cas. A G., c'est encore une fois l'ancien responsable de service, et l'une des plus anciennes médiatrices qui rédigent les textes accompagnant les œuvres dans les salles du musée. Ce privilège des « *happy few* » est vécu comme tel par les intéressés, qui se réservent cette exclusivité. A S. en revanche, la stabilisation de la quasi-totalité des médiateurs a été l'occasion d'une redéfinition de la division du travail entre service de conservation et service des publics : tous les médiateurs de cette équipe prennent en charge la rédaction (et la mise en page) de l'essentiel des textes courts destinés aux publics[1]. La responsable du service des publics a saisi cette occasion pour inclure cette tâche de rédaction dans une mission de médiation des œuvres ; autrement dit, elle a élaboré un discours légitimant la prise en charge de ce travail par les médiateurs.

3.2.4. La concentration des postes d'accueil, de surveillance et de médiation : une polyvalence inconfortable

Il arrive que l'équipe dirigeante d'un musée attribue aux personnes recrutées comme conférencier ou médiateurs des fonctions habituellement prises en charge par d'autres catégories professionnelles : l'accueil et la surveillance. Cette configuration est apparemment courante dans les institutions d'art contemporain (cf. encadré n°2).

Si ces deux institutions présentent des modes de gestion opposés - l'un est public et l'autre privé – elles ont choisi une même solution organisationnelle, quoique basée sur des systèmes d'emploi différents. Dans les deux structures, les médiateurs ont été recrutés sur un critère principal : leur jeunesse (moins de 30 ans en moyenne) ; le critère secondaire étant le niveau et le type d'études, un minimum de bac plus quatre, assorti d'une spécialisation en histoire de l'art ou arts plastiques. Les deux équipes sont de taille comparable : quinze médiateurs au palais de Tokyo, entre douze et quinze au musée F1. Le poste occupé comprend dans les deux cas des fonctions d'accompagnement, d'accueil (et de tenue de la billetterie ou de la caisse), et de surveillance (ainsi que d'entretien de l'exposition).

[1] Ces textes correspondent à des documents désormais courants dans les musées : le petit journal (en vente dans les musées nationaux, gratuit à S.), est un mini catalogue présentant l'exposé des motifs de l'exposition (sa problématique) et le commentaire d'une sélection d'œuvres ; les fiches de salle se consultent dans les salles des musées : ce sont généralement des fiches rigides de format A4 ou A3 que l'on trouve dans un présentoir au mur et qui décrivent le thème de la salle et quelques œuvres clé ; les cartels allongés sont des textes d'une dizaine de lignes, qui expliquent succinctement les caractéristiques d'une œuvre.

Encadré n°2 Comment deux institutions d'art contemporain organisent et gèrent le travail de médiation

Le musée F1

Le musée F1 fait partie de notre population d'enquête : deux entretiens approfondis y ont été conduits avec la conservatrice chargée de l'accompagnement des publics et la responsable des relations avec le public - cette dernière est également la chef d'équipe des médiateurs, dénommés « hôtes » et « hôtesses ». Ces derniers ont également été sollicités pour répondre à un bref questionnaire sur leur lieu de travail ou en salle de pause.

Le palais de Tokyo – site de création contemporaine

Le palais de Tokyo est un terrain d'observation fertile pour les enquêtes ; il attire de nombreux étudiants en histoire de l'art, muséologie ou en sociologie, en raison de son ouverture récente et du caractère innovant (affiché comme tel) de sa conception. A travers la lecture des mémoires de recherche, on peut se livrer à une sorte d'analyse qualitative secondaire. Nous avons en particulier utilisé deux mémoires de maîtrise, l'un en sociologie (Verdier, 2002[1]), l'autre en information et communication (Pham, 2004[2]).

Seule différence entre les deux cas, les médiateurs du palais de Tokyo ont un été recrutés sur des contrats emploi jeune alors que les hôtes et hôtesses du musée F1 sont en contrat à durée déterminée de trois ou quatre mois, à temps partiel. L'opposition temps partiel / plein temps entraîne ici aussi une différence de fonctions : les médiateurs du palais de Tokyo sont affectés une journée par semaine au « bureau », où ils conçoivent des projets d'accompagnement : « atelier vidéo », « kit enseignant », projets pour les publics handicapés, rédaction des documents à distribuer, des éléments signalétiques et des cartels, études et prospection. La forme des médiations est ainsi très traditionnelle : les médiateurs proposent des visites guidées pour les groupes et sont en plus disponibles dans les salles pour les visiteurs individuels. Au palais de Tokyo, les médiateurs proposent des ateliers aux scolaires alors qu'au musée F1 ceux-ci sont pris en charge par des artistes ou des intervenants professionnels.

L'absence d'innovation est surprenante : dans ces lieux de création et d'exposition d'œuvres à la pointe de la recherche plastique et de l'innovation artistique, la seule caractéristique est la jeunesse des médiateurs, censée faciliter les échanges entre les visiteurs et les médiateurs[3]. L'argument est peu convaincant, d'autant que les jeunes médiateurs sont également nombreux dans les autres établissements même si la jeunesse n'est pas un critère formel de recrutement.

La juxtaposition des deux types de fonction entraîne un certain malaise identitaire. Les médiateurs du palais de Tokyo, recrutés sur des profils qualifiés (études supérieures

[1] Verdier, O. (2002) *Le désenchantement du réel dans l'art contemporain : la mise en place de la médiation humaine au Palais de Tokyo*, mémoire de maîtrise en sociologie, Université Paris V.

[2] Pham, T.A. L. (2004) « Des médiateurs (culturels) dans un centre d'art », *Médiation et information*, n°19, pp. 189-198.

[3] Julien-Casanova, F. (2004) « Comment la médiation culturelle. La pratique d'un mode-modèle et ses actualisations : les interventions de type conversationnel en présence directe », *Médiation et information*, n°19, pp. 147-161

spécialisées), se sont vu attribuer des tâches de surveillance quelques mois après leur entrée en fonction, ce qui les perturbe au quotidien.

> « De semaine en semaine, on se transforme de plus en plus en gardiens » Verdier, 2002

> « On est devenu des gardiens, comme dans les autres musées. […] On doit surveiller, rester en attente à un point, et cette attitude d'attente, ça fait vraiment gardien, et les gens, même s'ils lisent médiateur culturel, ils ne se disent pas qu'ils peuvent venir parler avec nous… » Pham, 2004

Selon eux, le rôle de surveillance est de plus incompatible avec celui de médiateur ; le changement de registre confère une ambiguïté à leur relation avec le visiteur. Par exemple, si la médiation a lieu avant un rappel à l'ordre du visiteur (ne pas toucher l'œuvre, ne pas monter sur l'œuvre), celui-ci peut contester la consigne au nom de la relation.

> « C'est dommage de penser que le médiateur occupe une position favorable pour être à la caisse ou faire la sécurité ou la surveillance, car ce sont souvent des fonctions symboliquement limitatives. Le public nous voit alors comme opposé à lui. » Verdier, 2002

Au musée F1, le malaise est moins perceptible, car les « hôtes » et « hôtesses » exercent le même éventail de tâches depuis la mise en place du système, lors de l'ouverture du bâtiment parisien en 1995. De plus, leurs contrats sont de très courte durée, ce qui restreint l'investissement dans le travail. Leur argument est double ; d'une part la fonction de médiateur est mal assumée parce que ces jeunes diplômés ne se sentent pas qualifiés pour ce travail, et d'autre part ils ne sont pas motivés à faire un effort pour apprendre car le salaire (un équivalent du SMIC horaire) ne le justifie pas.

> « On nous en demande trop par rapport à la paie qu'on a. On n'est pas suffisamment motivés pour passer des heures en bibliothèque. » Ulrike, Musée F1

> « Le problème des visites, c'est que sans contrepartie financière, ce n'est pas très motivant. » Sébastien, Musée F1

Si quelques uns se prennent au jeu des visites et cherchent à accompagner de nombreux groupes pour se « désennuyer », la plupart tentent d'y échapper et se contentent de rester à leur poste de surveillant. Que ce soit à la Fondation ou au palais de Tokyo, les visiteurs les sollicitent d'ailleurs très peu.

> « On n'est pas vraiment dérangé, on peut lire tranquille » Sébastien, Musée F1.

L'insatisfaction est très forte, et au palais de Tokyo, le *turn-over* est important : seulement un médiateur sur six était issu de la première équipe après seulement un an de fonctionnement, alors que les contrats emplois jeunes sont conclus pour une durée de cinq ans. Au musée F1, le *turn-over* fait partie du système d'emploi puisque les contrats sont courts (même s'ils sont reconductibles). La plupart des étudiants et jeunes diplômés qui sont embauchés dans cette structure savent qu'ils n'y ont pas d'avenir, et ne cherchent guère à rester au-delà d'une exposition.

3.3. Le professeur-relais : ressource pédagogique ou ressource d'appoint ?

La fonction de professeur-relais consiste à créer et développer des relations nourries entre le musée et les établissements scolaires, notamment les établissements de proximité. Dans ce cadre, il accueille et renseigne les enseignants, les aide à monter des projets adaptés à leurs élèves, à leurs programmes ou à leurs projets. Il est aussi amené à organiser et animer des séances d'information ou de formation pour les enseignants. Au cours des séances d'information, généralement des rencontres d'une demi-journée, l'enseignant-relais présente la programmation et les collections du musée, les attributions du service des publics et les interlocuteurs. Le but est de prendre contact avec des enseignants et de les inciter à inscrire une ou des visite(s) au musée dans leur projet pédagogique. Les formations, qui se déroulent sur plusieurs séances, consistent plutôt en une première initiation des enseignants volontaires à l'histoire de l'art et à la muséologie, mais aussi aux pratiques pédagogiques que permet le musée. Enfin, il réalise tout ou partie du « dossier pédagogique » destiné aux enseignants, qui rassemble références bibliographiques et informations sur le contexte historique, social, artistique des œuvres et/ou des collections.

Le professeur-relais est parfois le seul à exercer une fonction tournée vers le public : 12% des musées de France qui ont répondu avoir un service des publics dans l'enquête de la Direction des musées de France ne disposent en réalité que d'un enseignant-relais, souvent mis à disposition quelques heures par semaine. Il prend alors seulement en charge les relations avec les établissements scolaires. Il réalise par exemple des dossiers pédagogiques, organise des réunions d'information ou des séances de formation pour présenter aux enseignants les collections du musée ou l'exposition en cours, afin qu'ils préparent eux-mêmes la visite avec leurs élèves.

Ces enseignants titulaires ne sont pas des employés comme les autres puisqu'ils sont mis à disposition des musées par le ministère de l'Éducation nationale pour une durée de trois ans, renouvelable. De fait, le volume attribué au musée s'apparente le plus souvent à une simple décharge horaire (trois ou quatre heures par semaine), qu'à une pleine et mise à disposition d'un emploi de fonctionnaire. Les modalités de mise à disposition ne précisent pas toujours exactement quel est le rôle du professeur-relais, ce qui entraîne parfois un détournement de ce personnel éducatif, qui peut être exploité comme une ressource par les services des publics dont les effectifs sont insuffisants pour satisfaire la demande d'accompagnement : l'organisation joue sur la polyvalence et la collaboration des travailleurs disponibles pour satisfaire ses besoins. Au musée M1, le professeur mis à disposition a fait fonction de médiateur (il a notamment animé des visites et des ateliers avec une médiatrice) pendant environ deux ans, avant de décider lui-même de recentrer son rôle sur les relations avec les établissements scolaires et la formation des enseignants. Au musée N1, l'enseignante partageait un mi-temps au musée entre son rôle de professeur-relais (la conception des activités pour le jeune public et des dossiers pédagogiques et la formation des groupes de stagiaires des IUFM), et le rôle de support technique pour les conférenciers.

3.4. Le support technique, une fonction centrale sur le plan organisationnel

Les caractéristiques de ce poste, présent dans moins d'un musée sur dix (cf. tableau n°11), sont assez contradictoires, car il rassemble des tâches peu qualifiées (standard, rédaction de courrier, enregistrement des réservations) et des tâches plus complexes (promotion et vente de services, établissement et gestion d'un planning). Chargé de l'organisation de l'activité du service des publics, l'agent de support technique en constitue le pivot stratégique rarement reconnu dans le monde muséal.

> « Je trouve dommage que cette tâche, qui est un vrai travail relationnel, soit minorée. C'est la base de la vie de tout un service : s'il n'y a pas, à l'accueil téléphonique, quelqu'un de capable de prendre les rendez-vous de façon assez pointue, de donner le travail aux conférenciers, le service capote ! » Colette, musée M1

Ce poste d'accueil, en contact direct avec le public, peut être exploité comme un outil de promotion, de prospection, de diffusion et de vente. Dans certains musées, le responsable du service des publics cherche à recruter des profils spécialisés pour mieux satisfaire le client en répondant à sa demande. On peut résumer cet état d'esprit en deux facettes : accueillir et orienter d'une part, convaincre de l'autre. Le poste relève de la relation de service telle que la définit Philippe Zarifian : « *La compétence professionnelle [dans la relation de service] consiste à construire une interprétation des effets à produire pour le client, à partir de ce que lui-même formule, mais aussi à partir des informations mobilisées par ailleurs. […] L'interprétation n'est toutefois qu'une phase de la démarche essentielle qui est de "comprendre", c'est-à-dire d'identifier le sens que le client-usager donne à la transformation qu'il souhaite dans son activité, à son "attente"*. »[1]

Tableau n°19 Distribution des agents de support technique selon la forme d'emploi

Forme d'emploi	#	%
Fonctionnaire ou contrat à durée indéterminée	69	58%
Emploi aidé	31	26%
contrat à durée déterminée	15	12%
Vacataire	4	4%
Total	**119**	**100%**

Source : enquête « Publics », non réponses exclues

Près de trois agents de support technique sur cinq ont un emploi permanent (fonctionnaire ou contrat à durée indéterminée, cf. tableau n°19). La part des vacataires est minime ; celle des contractuels atteint 12%, et les emplois aidés (dont les contrats emplois jeunes) sont deux fois plus nombreux.

3.4.1. L'accueil et la réservation : la relation au client

L'agent de support technique assure l'interface entre le service des publics et le public : il répond aux appels téléphoniques, aux fax, et aux courriers ; il accueille, renseigne et informe les publics afin de leur proposer le service le plus adéquat à leurs besoins et attentes.

[1] Zarifian, P. (2001) « Valeur de service et compétence », *Cahiers du genre*, n°28, pp. 90-91

> « Dans mon musée, le rôle du bureau des visites est très important : je peux m'agiter autant que je veux pour créer des visites, si elles ne sont pas relayées au téléphone, si l'agent n'a pas le réflexe de dire ″vous ne pouvez pas faire ça mais vous pouvez faire ça″, les gens eux, ne vont pas poser la question parce qu'ils ne savent pas que ça existe. Ça consiste évidemment à renseigner les gens au téléphone, à leur donner les nouvelles informations. » Hyacinthe, musée SM1.

Le poste exige une bonne mémoire et une grande rigueur pour assimiler et articuler deux types d'informations essentielles : la disponibilité des conférenciers et leurs profils d'une part, et l'offre de services d'accompagnement d'autre part – ce qui est assez complexe dans les musées où les expositions sont fréquentes et nombreuses et dans les services où interviennent plus d'une dizaine de vacataires.

> « Le problème qu'on a pour ces postes d'accueil téléphonique, c'est qu'il ne suffit pas de dire bonjour, les gens veulent savoir quel est le sujet de l'atelier par exemple et ce que vont faire les enfants, ou bien ils ont besoin d'être dirigés vers une offre particulière. Vous avez besoin que le gens qui répondent soient à même de les renseigner, et puissent aussi communiquer sur les autres activités, si par exemple *Morandi* est archi plein, il est peut-être bon de leur parler des collections ou d'*Urgent Painting* de manière à ce qu'on puisse écouler tout le public sur l'ensemble du musée. », Alison, musée M1.

Premier contact du client avec le service des publics du musée, le poste de support technique est stratégique parce que la personne qui l'occupe peut infléchir le choix de son interlocuteur en lui donnant des conseils et des avis sur les prestations proposées ; un agent efficace contribue nettement au succès des activités du musée, et peut donc contribuer à augmenter le volume de travail des conférenciers. La responsable du service des publics du musée SM1 précise ainsi que l'offre d'accompagnement du musée n'a jamais aussi bien été distribuée que lorsque la personne chargée du planning avait une longue expérience du secteur touristique.

3.4.2. Le casse-tête de la flexibilité : l'attribution du travail

L'approche compréhensive est également mobilisée par l'autre moitié du poste ; les tâches d'enregistrement des réservations et d'établissement du planning des conférenciers. L'agent assure en effet le support technique proprement dit de l'accompagnement. Il effectue toutes les transactions qui découlent d'une réservation : attribuer à chaque groupe de visiteurs un jour, une plage horaire, et un conférencier, puis transmettre un relevé d'activité à l'administration de tutelle qui emploie des conférenciers vacataires, afin d'établir les bulletins de salaires et de procéder au paiement.

> « Il faut aussi être très organisé parce que distribuer des conférences aux conférenciers, ce n'est pas un détail, ça compte beaucoup ! […] Il faut donc tenir le programme hebdomadaire et le confier à l'accueil, c'est-à-dire maintenir des liens avec l'accueil pour être bien au point sur les groupes qui viennent, ceux qui ont payé ou pas payé. La deuxième personne qui était avec lui [l'agent qui occupait le poste quelques mois avant l'entretien] gérait la partie finances : réception de l'argent, vérification que le groupe a payé, relancer les groupes quand ils n'ont pas payé. C'est un poste extrêmement important au sein du musée. » Hyacinthe, musée SM1

L'enregistrement des réservations prend la forme d'une procédure assez longue, car elle implique des allers-retours entre trois acteurs, le service des publics occupant la position

d'intermédiaire entre la demande des clients et l'offre du conférencier.

> « Je fais le programme, pour le demandeur et pour celui qui offre ses services. Je mets en fait tout en place : 1/ Je reçois la demande : ça peut être une date fixe ou une simple information [...] 2/ Je contacte ensuite le conférencier, 3/ je recontacte la personne et lui dis de m'envoyer une confirmation, 4/ j'envoie une confirmation à ce groupe, que ce soit un professeur ou une association, 5/ et je confirme à la conférencière. », Valérie, musée de la Vie Romantique.

Cette procédure (fastidieuse) est souvent identique d'un musée à l'autre. Pour chaque visite demandée, il faut d'abord vérifier qu'un conférencier est disponible ; la date et l'horaire sont ensuite confirmées au client, qui envoie alors le règlement de la prestation ; la réception du règlement valide la réservation, qui est enfin confirmée auprès du conférencier. Lorsque l'équipe de conférenciers vacataire est importante, cette procédure est systématisée plus en amont grâce à des calendriers et plannings : les conférenciers communiquent au service un état prévisionnel de leur activité un à deux mois à l'avance. Ce document comporte les jours et les plages horaires que les conférenciers prévoient de consacrer au musée, de préférence à leurs autres activités ; il ne constitue aucunement un engagement de leur part.

Si ce planning théorique facilite le travail, toute réservation implique de confirmer chaque visite et chaque créneau horaire avec les conférenciers concernés, pour vérifier que chaque groupe trouve son accompagnateur. Les engagements horaires des chargés d'accompagnement n'étant pas formels, ceux-ci peuvent en effet refuser le travail offert, parce que leur emploi du temps a évolué par exemple, ou parce que le thème ou le groupe ne leur convient finalement pas.

3.4.3. La rationalisation des procédures et l'informatisation

Le planning de travail des conférenciers est un support de communication important au sein du musée ; une version quotidienne et hebdomadaire sont éditées à l'attention de l'accueil et de la caisse du musée, ainsi que du chef de la surveillance. L'ouverture de certaines salles, et donc l'affectation d'agents de surveillance aux différents postes, dépend en effet de ces informations. C'est aussi sur la base de ces plannings que sont établies les statistiques de fréquentation. La plupart des grands musées ont donc adopté des logiciels de réservation spécialisés (cf. encadré n°3), munis d'interfaces et d'outils qui automatisent ce type de manipulations.

La mise en place d'un logiciel induit de nouvelles façons de travailler et suggère des nouveaux raisonnements, d'autant que dans certains musées qui sont dépourvus de tels systèmes, les réservations se font manuellement : elles sont inscrites dans un cahier, et toutes les procédures sont ensuite décomposées avec les logiciels de bureautique courants (quand ils sont maîtrisés) : traitement de texte pour les courriers, tableur pour les bilans statistiques, voire fiches cartonnées pour les fichiers[1].

[1] Ces remarques sont issues du travail d'observation réalisé dans les services des publics. Lors de chaque entretien avec la personne chargée des réservations, ses outils de travail ont été décrits et analysés ; la manipulation des logiciels et divers cahiers a été observée à l'occasion de quelques interactions avec des clients.

Encadré n°3 Le marché des logiciels de réservation dans le milieu culturel

Deux logiciels occupent le marché des musées et des établissements touristiques : RESAWIN et GTS RESA. Ce dernier se présente comme un outil multifonctionnel : la réservation est organisée par dossier ; parmi les champs à remplir figurent les informations concernant le client. Celles-ci alimentent automatiquement un fichier « contacts » en créant une fiche par client. A la fin de la procédure, un bulletin d'inscription prêt à l'envoi est édité. Le logiciel propose aussi une table des personnels dans laquelle figurent les profils de compétences de chacun (langues parlées, qualification pour animer les contes, les ateliers…), ses disponibilités. Les outils de synthèse sont nombreux : tableaux d'état des réservations, planning d'occupation de la main d'œuvre, analyse statistique, mais également recherche multicritère. Toutes les opérations qui étaient auparavant réalisées sur des supports divers et qui donnaient lieu à des manipulations laborieuses sont ainsi rassemblées en un même logiciel, et les principales opérations sont automatisées.

Lors de l'enquête à M2, la Ville de Paris venait d'y lancer l'expérimentation d'un nouveau logiciel de réservation. Les premières impressions de l'équipe après l'installation du nouveau système illustrent l'effet des bouleversements technologiques sur les procédures de travail d'une organisation[1].

> « On a mis tellement de temps à le mettre en place, parce qu'il est compliqué et rigide comme tout, qu'on travaille dessus même si on n'est pas certain que la ville va le garder… On met un temps fou à rentrer les données, et si on ne remplit pas un champ, ça ne marche pas, ça ne veut pas avancer. Donc c'est très, très lourd. Avec notre logiciel Works, tu rentres ce que tu veux, ça ne te bloque pas le champ d'après. Là c'est infernal : tout doit être rentré pour que ça marche. […] Ça nous demande énormément de temps pour rentrer les données, même si le but final c'est de faire la saisie directement, mais ce n'est vraiment pas pratique. Parce que l'écran n'affiche que les lieux où tu veux aller, c'est-à-dire que si tu es dans les collections permanentes, tu ne peux pas avoir la feuille concernant les groupes des collections temporaires. Les deux ne sont pas à cheval, du coup pour prévoir tout, il faut que tu ailles sur l'autre champ, donc la saisie automatique pose un problème : nous là, on marche avec l'agenda, pour avoir la vision globale. » Laurent, M2

Au premier abord, le logiciel déstabilise profondément son utilisateur : habitué à un logiciel de bureautique qu'il avait lui-même adapté à ses besoins, il se heurte à présent à un schéma de fonctionnement inhabituel. Les champs doivent être remplis au fur et à mesure pour avancer dans la procédure ; il ne peut donc pas consulter plusieurs disponibilités en même temps alors que ses réflexes l'amènent à lancer plusieurs *scénarii* de visite pour mieux trouver un accord avec son interlocuteur. Le manque de pratique et le manque de formation (souligné par Laurent plus tard dans l'entretien) expliquent sans doute ces difficultés.

Au musée N2, l'agent de réservation travaille sur un logiciel conçu sur mesure pour la Réunion des musées nationaux. Lui aussi rencontre de nombreuses difficultés et subit les contraintes de son équipement technique : il résiste en détournant le système. Alors que le logiciel est conçu pour la saisie et l'enregistrement « en ligne », c'est-à-dire durant le temps de la communication téléphonique, il segmente les tâches en les effectuant alternativement et

[1] Bagla, L. (2003) *Sociologie des organisations*, La Découverte.

à l'exclusion l'une de l'autre. Il répond pendant une partie de la journée aux appels téléphoniques, aux fax, aux courriers (demandes de renseignements, de documentation, de réservation…), puis branche le répondeur pour saisir et enregistrer les réservations sur le logiciel. Estimant que ceux qu'édite le logiciel ne sont pas adaptés, il confectionne lui-même des cahiers au bon format, qu'il relie à la main. Les agents manifestent une plus ou moins grande capacité de résistance et de détournement ou d'adaptation face aux outils informatiques, ce qui influe dans le mauvais sens sur leur « productivité » ou leur « performance ».

La rationalisation de la gestion des musées tend vers une certaine standardisation des équipements dans les services accueillant du public et proposant des services. Des musées comme M2 ou M4 explorent de nouvelles pistes pour faciliter les réservations, et notamment des réservations automatisées sur Internet.

> « Techniquement, c'est possible : le logiciel peut attribuer automatiquement des réservations en fonction des données que l'on rentre, en fonction des disponibilités... Seulement, on ne peut pas rentrer dedans les disponibilités de nos conférenciers puisqu'en fait ils n'ont pas d'obligation de service. Si ils étaient mensualisés, on pourrait je dirais les obliger dans une certaine mesure, à nous donner par exemple quatre jours ou cinq jours par semaine avec par exemple un week-end sur quatre, dans ce cas là on pourrait. » Marcel, M2

Mais pour que les clients (particuliers, groupes ou écoles) puissent, à terme, réserver leur visite directement, il faudrait que les employeurs des conférenciers s'assurent de leurs disponibilités. Actuellement, les conférenciers vacataires parviennent le plus souvent à négocier leur emploi du temps aux chargés du planning, mais ils peuvent tout à fait refuser au dernier moment alors qu'ils s'étaient engagés –compliquant ainsi la tâche d'appariement entre offre et demande de services. Le système de la vacation présente l'avantage de limiter les engagements de l'employeur envers le salarié, mais il offre en retour à celui-ci une marge d'appréciation ou une certaine liberté. Dans un service où l'accompagnement repose sur le système des vacations, et où l'agent de support technique occupe la position stratégique, le jeu peut se révéler dangereux. L'agent chargé des réservations peut en effet exercer une emprise considérable sur les vacataires en attente de travail : l'exercice du pouvoir consiste par exemple à favoriser des personnes dont l'agent juge qu'elles ont « plus besoin de travailler que d'autres qui sont dans des situations confortables » (Laurent, M2). Si la situation est tendue, l'agent peut aller jusqu'à menacer un conférencier de le priver de travail.

Chapitre 4 Modèles d'organisation et de gestion de la main d'œuvre

Dans la moitié des musées de France existe un service des publics animé par au moins une personne équivalent temps plein. Ces musées misent sur l'offre d'accompagnement car elle représente dans ce milieu le principal moyen d'accroître la fréquentation et de diversifier la composition des publics. Si les médiateurs composent le noyau des services des publics, leur place tend à diminuer en proportion à mesure que l'effectif du service augmente et au profit de fonctions administratives, d'organisation et de support technique. Les formes d'emploi autorisées par la réglementation des structures publiques sont de plus très variées, puisqu'elles comprennent des vacations, des emplois aidés, des contrats à durée déterminée de durée variable (un à trois ans selon le cadre d'emploi), ainsi que des fonctionnaires mis à disposition.

Quels sont les choix des musées en matière d'organisation du service des publics ? Comment ces choix s'adaptent-ils au contexte, aux besoins et au budget des établissements ? Pour répondre à ces questions, nous avons soumis la base de données de la Direction des musées de France (la base « Publics ») à une analyse statistique, pour construire une typologie qui associe étroitement modes de gestion de la main d'œuvre et formes d'organisation. L'analyse des correspondances multiples et la classification ascendante hiérarchique sont présentées en Annexe 1-5 et un récapitulatif des caractéristiques des classes en Annexe 1-6. Cette classification établit un cadre interprétatif dans lequel les organisations circulent, car les services des publics passent parfois d'un modèle d'organisation à l'autre au cours de leur histoire.

La polyvalence fonctionnelle, mise en œuvre dans les petits établissements (notamment les musées associatifs), est la forme la plus courante car les petits musées sont les plus nombreux. Ces musées ont souvent besoin d'attirer constamment de nouveaux publics pour maintenir leur niveau de fréquentation. Ils doivent donc de créer des réseaux de partenariats et mettre en place des activités et des évènements réguliers. La solution organisationnelle adoptée est contrainte par les ressources dont ils disposent : les musées territoriaux créent généralement un poste de fonctionnaire pour animer le service des publics, et ce poste unique est complété par la mise à disposition d'un professeur-relais. Les musées associatifs recrutent plus facilement un contrat emploi jeune. D'autres petits musées choisissent la même solution que les plus grands établissements : recourir à des prestataires extérieurs à l'organisation, c'est-à-dire à des conférenciers qui interviennent dans les musées sans y être intégrés, et n'y assurent en conséquence ni organisation ni programmation. Les très grands musées appartenant au modèle flexible emploient souvent un volant important de conférenciers vacataires ; dans ce cas, le service des publics comprend un support technique stable chargé de gérer les emplois du temps et d'organiser le travail de cette main d'œuvre flexible. Les services culturels des petits musées qui relèvent du modèle externalisé comprennent également un support technique stable, dont les attributions sont légèrement différentes puisque la délégation de l'accompagnement est le plus souvent un arrangement non formalisé : le représentant du

service des publics met en relation la demande de services des visiteurs avec l'offre de conférenciers indépendants ou employés par une association loi 1901. Enfin, les musées de taille intermédiaire choisissent en majorité d'organiser un service des publics autour d'une équipe stabilisée à moyen ou long terme ; ces musées sont gérés par des collectivités territoriales (généralement importantes, comme des communautés de communes) qui s'engagent dans la résorption de l'emploi précaire. Nous interprétons les deux modèles qui relèvent de cette stratégie comme deux étapes d'un même processus de pérennisation des médiateurs : le modèle contractuel constitue la première étape, durant laquelle les médiateurs de musée sont employés sur des contrats à durée déterminée de un à trois ans ; le modèle permanent est l'aboutissement de la démarche puisque la majorité des médiateurs y sont fonctionnaires titulaires. Dans les deux cas, l'équipe de support technique conserve la gestion des emplois du temps ; les enjeux sont alors très différents du modèle flexible puisque les médiateurs ont des obligations de service.

La présentation de la classification (cf. tableau n°20) met en avant les caractéristiques majeures de chaque modèle, mais en réalité, la gestion des ressources humaines dans les services des publics est la plupart du temps caractérisée par un recours simultané à des formes d'emploi diversifiées. Pour assurer la flexibilité des organisations, la plupart des tutelles des musées gèrent leurs salariés selon le modèle de la segmentation : « *une entreprise se construit délibérément en plusieurs cercles : autour d'un "noyau dur" de salariés protégés, qualifiés et évolutifs, plusieurs groupes périphériques sont gérés séparément, qui comprennent des salariés de moins en moins intégrés : contrats à durée déterminée, stagiaires dans l'entreprise, puis intérimaires, salariés de sous-traitants réguliers ou occasionnels.* »[1].

Tableau n°20 Modèles de gestion de la main-d'œuvre dans les services culturels

MODELE	#	%
Polyvalent	108	33%
Externalisé	66	20%
Permanent	62	19%
Contractuel	46	14%
Flexible	46	14%
Total	**328**	**100**

Source : enquête « Publics »

[1] Gazier, B. (1993) *Les stratégies de ressources humaines*, Paris : La Découverte, p. 48.

4.1 La polyvalence dans les petits établissements : le modèle plus courant

Le modèle polyvalent est le plus fréquent dans les musées car il concerne les petits musées des petites villes, qui sont les plus nombreux (cf. tableau n°21) ; la majorité des musées associatifs fonctionnent selon ce modèle. Les services des publics y sont réduits au strict minimum : ils comprennent dans la moitié des cas une seule personne, au statut plutôt précaire (un emploi jeune dans les musées associatifs). Même avec un effectif très réduit, les musées parviennent à mettre en œuvre des activités et une offre d'accompagnement en créant des postes polyvalents.

Tableau n°21 Description du modèle Polyvalent

Variable	Modalité	%
Taille de la ville	*- 2 000 habitants*	23%
	2 000 - 20 000 habitants	44%
	20 000 - 100 000 habitants	21%
	100 0000 - 1 000 000 habitants	11%
	+ 1 000 000 habitants	1%
Statut du musée	*autre (droit privé...)*	0%
	associatif	20%
	municipal	61%
	départemental ou syndicat collectivités	9%
	État	4%
	non réponse	5%
Effectif total du musée	*inférieur ou égal à 3*	31%
	entre 4 et 9	39%
	entre 10 et 18	19%
	supérieur à 19	11%
Effectif service des publics en ETP	*inférieur à 1*	20%
	1	48%
	2	18%
	3	7%
	4	5%
	supérieur ou égal à 6	2%
Effectif d'encadrement et d'organisation	*aucun*	69%
	un	31%
Effectif face au public	*aucun*	27%
	un	48%
	plusieurs	25%
Effectif stable	*aucun*	69%
	un	19%
	plusieurs	13%
Effectif précaire	*aucun*	47%
	un	38%
	plusieurs	15%

Source : enquête « Publics »

La présence d'un unique individu, recruté comme contractuel ou en contrat emploi jeune et occupant à lui seul tous les rôles au sein du service des publics (conception, médiation, accueil et information, réservation), et prenant éventuellement en charge d'autres types de tâches pour aider au sein du musée, est très caractéristique du modèle polyvalent. Le musée M3 en est un exemple. En 1999, la ville de Paris a recruté vingt personnes en contrat emploi jeune en leur confiant la mission de créer et développer les sites Internet dans les musées

municipaux. Affectée au musée M3, l'un des plus petits musées gérés par la ville de Paris, Valérie a découvert une équipe quelque peu disproportionnée : quatre personnes s'occupaient de l'administration, de la conservation, de la communication et de l'action culturelle et vingt-deux agents étaient affectés à la surveillance ; le musée est installé dans un hôtel particulier et deux anciens ateliers d'artiste : un surveillant est affecté à chaque pièce. A son arrivée, Valérie a dû s'adapter car le responsable du musée n'était pas au courant de son affectation (il n'avait pas demandé de développeur multimédia), et le matériel (ordinateur et logiciels, accès à Internet) a tardé à arriver.

En attendant que les choses se mettent en place, elle s'est donc adaptée aux besoins du musée, et a construit progressivement son poste. Le musée M3 était alors assez peu fréquenté (environ 25 000 visiteurs par an), et la politique d'expositions temporaires venait à peine d'être relancée par une nouvelle équipe dirigeante en 1998. Valérie avait précédemment occupé un emploi dans une agence de communication, et son premier travail a consisté à faire connaître le musée et ses expositions pour y attirer du public : elle a constitué un fichier de contacts, rédigé et envoyé des communiqués aux journalistes et aux agences de presse. Elle a ensuite cherché à dynamiser les quelques conférenciers vacataires de la ville de Paris qui intervenaient dans le musée en reformulant et en actualisant les thèmes des visites et en créant de nouveaux ateliers ; pour faire connaître ces nouvelles activités, elle est allée elle-même distribuer des programmes devant les écoles du quartier et a fait paraître des annonces dans la presse enfantine.

Valérie a inventé elle-même son poste pour combler les lacunes de la division du travail dans ce musée : elle a pris en charge les fonctions d'un service de presse, d'un service de communication et d'un service des publics. Ce travail a porté ses fruits puisqu'au moment de l'entretien, en 2002, la fréquentation du musée atteignait 60 000 visiteurs par an ; alors que très peu de conférenciers de la ville s'intéressaient au musée, elle a en outre réussi à en convaincre neuf de travailler avec elle. Enfin, après trois ans en contrat emploi jeune, la ville lui a proposé un contrat de trois ans « standard »[1] c'est-à-dire en contrat à durée déterminée de trois ans, renouvelables et dont le salaire progresse avec l'ancienneté et un salaire supérieur au précédent (20% d'augmentation).

Le modèle polyvalent concerne également des services des publics qui comprennent un ou plusieurs médiateurs fonctionnaires ; c'est le cas du muséum M5 et du musée D2.

Le musée D2 a un statut départemental ; il emploie une douzaine de fonctionnaires ; la moitié de ces agents est affectée à l'accueil, la surveillance et l'entretien du musée, l'autre prend en charge les tâches de conservation, d'administration et d'animation. Au moment de l'enquête, le service des publics était constitué de deux postes d'attaché de conservation (en catégorie A)

[1] Ce qui s'apparente à une titularisation, car la situation des personnels des musées de la ville de Paris ressemble beaucoup à celle des musées territoriaux avant la création de la filière culturelle : seuls les conservateurs et les agents de surveillance peuvent occuper des corps de fonctionnaires, tous les autres postes sont généralement occupés par des contractuels. Dans la réalité, à Paris comme dans d'autres collectivités, l'affectation de fonctionnaires à des postes ne relevant pas des missions de leur cadre d'emploi est très courante. Il n'est par exemple pas rare qu'un poste d'attaché de presse ou d'agent administratif soit confié à un agent de surveillance titulaire.

mais un seul était pourvu car le second, récemment créé, était en attente de recrutement au moment de l'enquête. Bernard, l'attaché de conservation chargé du service, est fonctionnaire depuis 1994. Il avait été recruté comme contractuel en 1990. Ce petit musée construit dans les années 1970, situé dans une grande forêt en bordure de N., est surtout fréquenté par les scolaires, qui composent 80% des 20 000 visiteurs annuels. Durant l'entretien, le conservateur du musée remarquait d'ailleurs que la part du public adulte avait régulièrement diminué depuis la création du service des publics, ce qu'il expliquait en partie par la présence croissante de groupes scolaires (qui ferait fuir les adultes) et en partie par la diminution du nombre d'expositions présentées chaque année (une seule en 2002, 2001 et 2000, contre deux en 1998, trois en 1997).

Le muséum M5 est un musée municipal qui emploie 37 personnes, et l'effectif est réparti de façon relativement équilibrée entre les différents services (conservation, administration, bibliothèque, service technique, surveillance). Le service des publics rassemble depuis deux années deux fonctionnaires, un attaché de conservation (catégorie A), et un animateur territorial (catégorie B). Deux professeures sont mis à disposition, l'une trois heures par semaine, l'autre à mi-temps. Toute cette équipe prend en charge l'action éducative et pédagogique. Un emploi jeune autonome chargé de la « médiation culturelle » s'ajoute à cette équipe ; ce dernier ne conduit pas de visites mais élabore des partenariats et organise des concerts, des conférences, des spectacles en lien avec les expositions. Ce musée est très dynamique et accueille plusieurs expositions par an ; 85 000 visiteurs le fréquentent annuellement.

Le musée D2 est beaucoup plus petit que le muséum M5, et le second beaucoup plus fréquenté que le premier ; leurs collections sont de nature différente et ils sont situés dans des régions très différentes. Tous deux rencontrent pourtant un même problème : les membres du service des publics ne parviennent pas à satisfaire la demande du public, notamment des scolaires. Le problème du modèle polyvalent, c'est en effet que les membres du service des publics sont en nombre très restreint et doivent assumer seuls l'ensemble des fonctions détaillées dans le chapitre 3. Sans support technique, ils sont assez vite débordés soit par l'organisation (l'accueil, les réservations), soit par l'accompagnement (les visites et animations). Sans compter que dans ces deux musées, les médiateurs sont également sollicités par le conservateur pour participer à la conception des expositions, à la rédaction des documents de visite ou des fiches de salle, et à toutes sortes d'autres tâches annexes. Autrement dit, pour ces services, le volume de l'activité est strictement déterminé par la capacité de travail du ou des médiateurs ; la croissance ou la diversification de l'activité d'accompagnement est limitée par leur capacité d'offre.

Le premier exemple de modèle polyvalent, le musée M3, ne se distingue pas seulement des deux suivants par le recours au contrat emploi jeune, mais aussi par sa stratégie de développement. Le musée M3 met en œuvre une stratégie communicationnelle qui repose sur les relations publiques : le service des publics développe la communication (mailings dans les écoles, communiqués de presse, invitation de journalistes, etc.) et élabore des partenariats avec des entreprises ou des institutions diverses (un atelier réservé aux enfants du personnel d'une entreprise s'échange par exemple contre une aide matérielle pour monter un atelier). La

stratégie culturelle, développée par le muséum M5 et le musée D2, organise plutôt l'offre d'activité autour des expositions en les enrichissant d'une véritable programmation culturelle (concerts, spectacles) ou scientifique (conférences). La logique de communication existe mais n'est pas poussée jusqu'au bout, car le fonctionnement traditionnel demeure prégnant.

4.2. Gérer des « prestataires de service »

Les modèles externalisés et flexibles relèvent d'une même tendance à maintenir les conférenciers, prestataires des services d'accompagnement, à l'extérieur de l'organisation. Les services des publics du modèle externalisé délèguent l'accompagnement à des conférenciers indépendants ou regroupés dans une association. Nous désignons par délégation un arrangement informel et non une délégation de service public, procédure réglementée qui doit notamment donner lieu à une mise en concurrence. Le modèle flexible repose sur le recours à des vacataires pour la conduite des visites et l'animation des ateliers. La juriste Marie-Laure Morin assimile les vacataires à des prestataires de service indépendants car ils sont embauchés « *pour une tâche précise et non durable sur un contrat à durée déterminée qui n'est pas lié à l'activité permanente de l'entreprise* » ; elle analyse cette forme d'emploi à une « *renaissance moderne du louage d'ouvrage au sens du Code civil* », qui se développe dans une logique de flexibilité numérique[1].

4.2.1. Le modèle externalisé

Comme le modèle polyvalent, le modèle externalisé concerne des petits musées et notamment la plupart des musées départementaux, situés dans des petites ou moyennes villes. La stratégie mise en œuvre est nettement différente : si le service des publics est encore une fois minimal (la moitié des services de ce modèle comptent une personne ou moins, cf. tableau n°22), c'est parce que ces services ne prennent pas en charge l'accompagnement. Le membre permanent du service se consacre le plus souvent à la mise en relation des clients et de prestataires extérieurs à l'organisation. Ce modèle représente 20% des services des publics dans les musées de France.

[1] Morin, M.-L. (2002) « L'externalisation du risque. Vers de nouvelles figures de l'employeur ? » *Cadres CFDT*, n°403, p. 74.

Tableau n°22 Description du modèle « Externalisé »

Variable	Modalité	%
Taille de la ville	*- 2 000 habitants*	19%
	2 000 - 20 000 habitants	33%
	20 000 - 100 000 habitants	34%
	100 0000 - 1 000 000 habitants	14%
	+ 1 000 000 habitants	0%
Statut du musée	*autre (droit privé...)*	2%
	associatif	6%
	municipal	64%
	départemental ou syndicat collectivités	22%
	État	2%
	non réponse	6%
Effectif total du musée	*inférieur ou égal à 3*	22%
	entre 4 et 9	23%
	entre 10 et 18	19%
	supérieur à 19	14%
Effectif du service des publics en ETP	*inférieur à 1*	26%
	1	28%
	2	16%
	3	5%
	4	9%
	supérieur ou égal à 6	0%
Effectif d'encadrement et d'organisation	*aucun*	19%
	un	21%
Effectif face au public	*aucun*	33%
	un	24%
	plusieurs	11%
Effectif stable	*aucun*	0%
	un	48%
	plusieurs	12%
Effectif précaire	*aucun*	29%
	un	17%
	plusieurs	8%

Source : Enquête « Publics »

La relation entre le musée et les prestataires s'apparente à une externalisation, car la prestation du service d'accompagnement et, partant, la prestation de travail relative à cette fonction, n'est pas prise en charge par le musée ni sa tutelle[1]. Les deux cas qui illustrent ce modèle, le musée EP2 et les musées nationaux, sont décrits selon leur ressemblance avec deux formes d'externalisation pratiquées par les entreprises : la stratégie du musée EP2 est proche d'une délégation de service public ; celle des musées nationaux de la sous-traitance (cf. encadré n°4). Précisons que ces deux formes de contractualisation des relations entre deux organisations, dont l'une effectue un service pour l'autre ne s'appliquent pas selon les règles de droit, et que nous les mobilisons uniquement à des fins heuristiques.

[1] El Akremi, A. ; Igalens, J. et Vicens, C. (2004) « Flexibilité organisationnelle. Complexité et profusion conceptuelles », in Beaujoint-Bellet, R. *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulation, transformation du* travail, Paris : La Découverte, pp. 23-50.

Encadré n°4 Définitions : délégation de service public et sous-traitance

« *Une délégation de service public est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.* »[1] Les conventions passées entre associations loi 1901 et collectivités publiques portent sur la mise en commun de moyens et non sur un transfert de compétence de l'autorité publique ; la conservation du patrimoine en Isère a par exemple passé une telle convention avec une association de conférenciers pour l'accompagnement des visiteurs dans les musées départementaux. Ces contrats sont encadrés par la loi (code des marchés publics) et impliquent une mise en concurrence ; toutefois la plupart des activités associatives sont exonérées de ces procédures.

Les entreprises recourent à la sous-traitance pour résoudre des problèmes conjoncturels (manque de moyens pour répondre dans les délais aux flux de commande) ou structurel (absence de compétences nécessaires au fonctionnement ou manque d'efficacité économique)[2]. La loi définit la sous-traitance comme « *l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage* »[3]. La sous-traitance diminue le poids des charges fixes et augmente la réactivité ; elle augmente la flexibilité car les décisions d'investissement sont réversibles.

Les musées recourent à la sous-traitance pour des fonctions annexes à leurs missions de conservation et de diffusion culturelle, comme le ménage ou les vestiaires : « [Les] *tâches de nettoyage et d'entretien des sols* […] *sont fréquemment confiées à des salariés en régie : ils dépendent alors d'un autre employeur que l'entreprise pour laquelle ils travaillent*. [...] *C'est le cas dans certains établissements de la fonction publique, tels des musées, qui emploient des fonctionnaires et profitent de la souplesse du recours à la régie pour les tâches de nettoyage. Ils ne paient que la tâche effectuée, et non les salariés, dont les emplois sont instables et les perspectives de carrière quasi nulles.* »[4]

Le musée EP2

Le musée EP2 a le statut de direction à compétence nationale de l'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) ; il est installé à Paris, dans le quinzième arrondissement, depuis 1942. Rénové entre 1995 et 2000, il présente l'histoire des techniques de communication et les collections philatéliques et postales de l'État. En 2002, le musée a accueilli plus de 30 000 visiteurs, et faisait l'objet d'un programme de développement ambitieux, sous la direction d'une chargée du développement externe, commercial et culturel

[1] Loi n°93-122, article 38, modifié par Loi n°2001-1168 du 11 décembre 2001 (article 3).

[2] El Akremi *et alii*, 2004, art. cit.

[3] Loi n°75-1334 du 31 décembre 1975, article 1.

[4] Gazier, 1993, *op. cit.*, p. 48.

du musée. Aucun des 47 employés en contrat à durée indéterminée (dont une quinzaine employés par une société extérieure) n'était précisément en charge d'un service des publics ; l'organisation informelle du musée attribue l'action culturelle à la directrice adjointe (chargée du développement) et l'action pédagogique au responsable du service des expositions (faisant office de conservateur[1]).

L'organisation prend en charge la programmation d'activités en lien avec les expositions : le responsable du service des expositions conçoit des supports de visite (livrets jeux ou histoires à lire pendant la visite de l'exposition) et des ateliers pratiques ; la directrice adjointe prend en charge la communication et les relations presse, ainsi que l'organisation d'évènements culturels tels que conférences, concerts, parfois en partenariat avec des institutions de formation supérieure[2]. La prestation du service d'accompagnement est déléguée, « à l'amiable », à une association de conférenciers. Les agents d'accueil du musée sont chargés d'enregistrer les réservations et de les transmettre à l'association, qui organise et répartit le travail entre les conférenciers.

Ce musée sous tutelle publique collabore donc avec une association pour l'exécution d'une prestation de service ; pourtant il ne s'agit pas d'une délégation de service public car le musée ne finance pas l'association. L'accord à l'amiable porte donc sur la mise à disposition des conférenciers par l'association, qui encaisse la totalité du prix de vente[3]. Il s'agit bien de l'externalisation d'une fonction que l'organisation ne peut prendre en charge car elle ne dispose pas des compétences nécessaires en interne.

La Réunion des musées nationaux, un prestataire de services d'accompagnement pour les musées nationaux

Le dispositif contractuel qui lie les musées nationaux à la Réunion des musées nationaux s'apparente plus à un cas de sous-traitance. Depuis 1994 en effet, les conférenciers des musées nationaux (cf. *supra*) ne sont plus gérés par la Direction des musées de France mais par la Réunion des musées nationaux (RMN), établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication. Depuis cette date, les conférenciers sont des salariés de droit privés, mis à disposition des musées nationaux par le biais d'une convention entre la Direction des musées de France et la Réunion

[1] Les chargés de conservation du musée EP2 ne sont pas des conservateurs : il s'agit d'employés de la Poste recrutés pour leur niveau d'études ou leur compétences personnelles, et non de fonctionnaires ayant réussi le concours de conservateur d'État ou territorial.

[2] Pendant l'exposition Pasquier, elle a par exemple proposé aux étudiants d'une école d'art privée d'organiser une conférence débat sur l'art contemporain au musée EP2. Une telle opération permet au musée de bénéficier des retombées de l'évènement (en terme de fréquentation, de communication, d'image) sans supporter de dépenses puisque les étudiants ne sont pas rémunérés (il se forment et enrichissent leur expérience) et que les recettes couvrent les maigres coûts d'organisation.

[3] Une visite d'1h30 coûte 110€ à un groupe d'adultes (25 personnes), et 60€ à un groupe de scolaires (30 personnes).

des musées nationaux[1]. Cette dernière est donc l'employeur légal de travailleurs qui effectuent une prestation de service pour le compte d'un tiers ; comme dans le cas de la sous-traitance, il y a dissociation de la responsabilité sur les conditions du travail et du risque d'emploi[2].

Malgré le transfert de gestion des conférenciers, l'accompagnement (les visites commentées) est toujours considéré par le ministère de la Culture comme relevant du service public, et les tarifs sont donc aménagés pour permettre l'accès de tous à ces services. Les scolaires ont ainsi droit aux tarifs les plus bas : exemption du droit d'entrée, et demi-tarif pour les ateliers et visites conférences ; or ils représentent deux tiers des prestations réalisées par les conférenciers dans les musées nationaux[3]. Les responsables du service des visites conférences de la Réunion des musées nationaux affirment que ces visites sont en conséquence « *structurellement déficitaires* » car les tarifs pratiqués ne permettent pas de couvrir le coût de l'emploi[4]. Le budget de la Réunion des musées nationaux pour l'accompagnement est « équilibré »[5] grâce à des subventions du ministère de la Culture et, dans une certaine mesure, grâce à d'autres sources de revenus comme le droit d'entrée des musées nationaux.

Le système d'emploi des conférenciers des musées nationaux

Lors de la reprise de la gestion des conférenciers en 1994, la Réunion des musées nationaux a mis en place des contrats de travail spécifiques, aménagés au plus près de leur activité effective. 125 conférenciers sont salariés en contrat à durée indéterminée et 25 en contrat à durée déterminée ; ils travaillent tous à temps partiel (un quart des conférenciers effectue moins d'un mi-temps, 11 seulement sont à plein temps, cf. Annexe 6), ce temps partiel étant organisé à la fois de façon mensuelle et hebdomadaire. Par exemple, un conférencier s'engage à travailler pour la Réunion des musées nationaux trois mardi et trois jeudi par mois ; tous les jours de la semaine, y compris le dimanche, sont considérés comme des jours ouvrables. Les différents types de contrat se distinguent les uns des autres selon que les conférenciers travaillent ou pas durant trois périodes : les petites et les grandes vacances scolaires ainsi que le mois de septembre.

Ce système d'emploi avait initialement pour objectif de limiter les engagements de la Réunion

---

[1] En 2002, le contrat passé avec la DMF assurait plus de 50 000 heures d'accompagnement par an (54 100H), dans les 24 musées nationaux et les Galeries Nationales du Grand Palais. La Réunion des musées nationaux met également à disposition des musées nationaux des agents d'accueil et des agents commerciaux pour la billetterie et les boutiques.

[2] Morin, M.-L. ; Dupuy, Y. ; Larré, F. et Sublet, S. (1999) *Prestation de travail et activité de service*, Paris : La Documentation Française.

[3] « Visites-conférences et ateliers. Analyse de l'exercice 2002 », *document interne*, daté 30 avril 2003, aimablement communiqué par Josée Gruber, adjointe au chef du service des visites conférences de la Réunion des musées nationaux.

[4] Le plein tarif d'une visite a été calculé au plus près des coûts réels, pour couvrir la rémunération de la prestation, charges sociales comprises, cf. l'entretien du 10 avril 2003 avec la responsable du service des visites conférences de la Réunion des musées nationaux.

[5] Le déficit de la Réunion des musées nationaux a en effet été très médiatisé entre 2000 et 2004 ; il a entraîné plusieurs changements de direction.

des musées nationaux envers les conférenciers, le corollaire étant que l'engagement des conférenciers est également limité. Le calibrage extrêmement précis des contrats implique des contraintes fortes en matière d'activité : si un musée souhaite programmer des visites ou ateliers pendant les vacances scolaires, il doit d'abord s'assurer que les conférenciers qui lui sont affectés soient titulaires d'un contrat de travail incluant la période des vacances scolaires, car les jours et semaines travaillés ne peuvent être modifiés que par un avenant au contrat de travail.

La conséquence majeure de ces contraintes est un taux d'emploi assez faible : le taux d'emploi des conférenciers est le volume horaire de travail réellement effectué par les conférenciers rapporté au volume horaire mis à disposition des musées nationaux par contrat (75,2% en 2002). Un quart du volume horaire mis à disposition des musées (qui correspond à la rémunération fixe des conférenciers) n'avait pas été consommé : comme l'indique Pierre François, l'internalisation de la main d'œuvre implique en effet souvent le sous emploi d'une part de l'effectif[1].

Alors que leur taux d'emploi est en moyenne insatisfaisant, le travail des conférenciers dans les musées porte uniquement sur la prestation du service d'accompagnement, c'est-à-dire la présentation des collections et des expositions des musées nationaux au public, avec une exigence « *à la fois pédagogique et de haute qualité scientifique* »[2]. Ils prennent également en charge les ateliers, projections, visites officielles, dans plusieurs langues et pour tous types de publics, mais ne s'occupent pas de l'organisation de leur activité.

L'organisation de l'activité des conférenciers, la conception et la programmation de l'offre de services étaient prises en charges par le service central de la Direction des musées de France jusque dans les années 1990 (chapitre 1), durant lesquelles furent créées des antennes déconcentrées dans plusieurs musées nationaux (chapitre 2). Ces services des publics sont cependant peu nombreux et peu fournis puisqu'ils ne concernent qu'une trentaine de personnes (hors Louvre) dans quinze musées nationaux sur trente quatre. L'étude des cas du musée N2 et du musée N1 illustre ce système.

Le musée N2 et le musée N1

Ces deux grands musées nationaux sont situés à Paris et fréquentés en moyenne par environ 300 000 visiteurs par an[3] ; tous deux sont spécialisés dans les cultures non occidentales. Au moment de l'enquête (2002), ils étaient néanmoins dans des situations très différentes : le musée N2 venait de rouvrir (en 2001) après une longue rénovation et employait environ 150

[1] François, P. (2000) *Le renouveau de la musique ancienne. Dynamique socioéconomique d'une innovation esthé*tique, thèse de troisième cycle, EHESS.

[2] Morlais, P. de la (1999) « Le cadre statutaire des personnels chargés de la médiation : le statut des guides conférenciers », in *Musées et services des publics*, ministère de la Culture et de la Communication, Direction des musées de France, p. 138.

[3] La fréquentation du musée N1 était en grande partie due aux très nombreux groupes scolaires et aux familles qui visitaient l'immense aquarium disposé dans ses sous-sols.

personnes, tandis que le musée N1 vivait ses derniers moments avant fermeture (2003), son équipe étant réduite à 97 personnes.

Ils partageaient néanmoins un point commun : leurs services des publics possédaient seulement deux membres « permanents », dont un professeur mis à disposition par le ministère de l'Éducation nationale. Au musée N2, l'agent de support technique est un agent d'accueil et de surveillance titulaire et la responsable du service des publics est une enseignante mise à disposition à plein temps[1]. Au musée N1, l'enseignante mise à disposition occupe le poste de professeur-relais, et la responsable du service est employée en contrat à durée déterminée de catégorie A - toutes deux travaillent à mi-temps. Précisons qu'au musée N1, les réservations (et non l'affectation) sont enregistrées par une secrétaire. Chaque musée dispose ensuite de quelques conférenciers mis à disposition par la Réunion des musées nationaux, neuf au musée N2 et quatre au musée N1.

Lors des travaux de rénovation, le bâtiment qui accueille le musée N2 a été divisé en plusieurs niveaux : les espaces d'accueil et la librairie-boutique sont situés au rez-de-chaussée ; les collections occupent le reste du rez-de-chaussée, les deux premiers étages, et une partie des troisièmes et quatrièmes étages qu'elles partagent avec les bureaux administratifs ; le bureau du service des publics et celui des conférenciers se trouvent au sous-sol, juste à côté des ateliers pédagogiques, ainsi que l'espace réservé aux expositions temporaires, l'auditorium et le restaurant.

> « Les trois quarts des employés du musée ne me connaissent pas. Je suis terré là toute la journée. […] Je vis comme une taupe, ils ne me voient qu'à la pause déjeuner, et pour les clés, quand j'arrive le matin et que je pars le soir. », Wilfried, Musée N2

Le service des publics est donc complètement isolé des autres services du musée, situés trois étages plus haut – ce qui n'est pas sans conséquence sur l'intégration de l'équipe du service au sein de l'organisation et sur les relations de ses membres avec les autres employés du musée.

Au moment de l'enquête, la responsable du service des publics était une enseignante mise à disposition, engagée un an avant la réouverture. Elle avait consacré cette année à la définition d'un projet culturel pour le service, à la définition des thèmes de conférences et à l'organisation des visites. Les activités d'accompagnement avaient donc pu démarrer dès l'ouverture du musée au public (en janvier 2001). Pendant deux ans, le budget du service des publics n'a jamais été fixé ; pendant plus d'un an, la responsable du service était en outre seule pour en assurer le fonctionnement, les neuf conférenciers affectés au musée par la Réunion des musées nationaux ne prenant en charge que les visites. Durant la période de reprise de l'activité, la responsable a donc assuré l'accueil du public, l'enregistrement des réservations, l'organisation du planning de visites, et le transfert des données à la Réunion des musées nationaux, la communication des activités, exactement comme dans les petits musées

[1] Un ingénieur des services culturels avait été nommé au musée en 2001. La vocation de ce corps nouvellement créé étant précisément d'occuper les postes de responsable du service des publics, la mise à disposition de Yolande, la responsable du service, aurait du cesser en vertu du décret n°85-986, cf. chapitre 2. Mais le directeur du musée avait souhaité qu'elle demeure en poste, et affecté l'ingénieur à la direction de l'auditorium.

du modèle polyvalent.

En septembre 2001, la responsable a enfin pu se consacrer pleinement à la programmation d'une offre culturelle complète, comprenant des ateliers pédagogiques pour les groupes scolaires et des ateliers culturels pour adultes, car un fonctionnaire a été affecté au service pour prendre en charge l'accueil et l'information des groupes et l'enregistrement des réservations. Malgré tout, la charge de travail représentée par le poste s'est rapidement révélée trop importante pour une seule personne : en février 2002, Yolande a donc demandé qu'on affecte au service un second agent, dont elle espérait l'arrivée en septembre 2002.

> « Comme je le disais à Yolande [*la responsable du service*], si ça continue comme ça je ne pense pas que je resterai. C'est la première fois que je travaille à plein temps, et ne faire que ça à plein temps… A la fin de la journée, j'ai des migraines et les yeux explosés… des fois il y a des engueulades au téléphone, ça peut durer trois quarts d'heure ! » Wilfried, Musée N2

Pour pallier ponctuellement l'absence de main d'œuvre à ce poste, la responsable faisait appel à des stagiaires, main d'œuvre étudiante qui présente le double avantage d'être abondante et gratuite. Des étudiants en licence ou en maîtrise faisaient ainsi office d'assistants pour Wilfried. Au moment de l'enquête, nous avions d'ailleurs rencontré l'un de ces stagiaires, une jeune fille inscrite en licence de conception et mise en œuvre de projets culturels à l'université Paris 1, et qui ne semblait pas vraiment choquée par son affectation :

> « J'ai pas mal de responsabilités : c'est moi qui réceptionne les fax et les mails, et soit j'y réponds, soit je les transmets à Wilfried qui traite les demandes. » Solenn, Musée N2

Le service des publics du musée N1 existe depuis un peu plus d'une dizaine d'années. Il a longtemps été dirigé par des fonctionnaires mis à disposition (par le ministère de l'Éducation nationale) ou détachés (ministère de la Coopération)[1]. La décision de fermeture a été suivie d'une période d'incertitude à l'issue de laquelle les fonctionnaires mis à disposition et détachés ont été rappelés dans leurs ministères d'origine, laissant le service à l'abandon. La nouvelle responsable avait été recrutée en mai 2001 par la Direction des Musées de France (à mi-temps et sur un contrat à durée déterminée dont l'échéance coïncidait avec la date de fermeture officielle du musée). En septembre 2001, elle avait été rejointe par une enseignante mise à disposition à mi-temps (pour une durée d'un an). L'équipe du service des publics était complétée par les quatre conférenciers de la Réunion des musées nationaux, affectés au musée quelques jours par semaine, et par la secrétaire d'un autre service, chargée des réservations. Cette secrétaire ayant d'autres fonctions par ailleurs, la responsable du service des publics a confié l'organisation du travail des conférenciers à l'enseignante relais.

> « Je m'occupe des conférenciers, du service des réservations […] J'organise les formations pour les conférenciers, je collabore avec eux pour concevoir les ateliers en début d'année, je les aide à remettre à plat les idées de chacun pour proposer une nouvelle offre. Je fais la liaison entre eux et la Réunion des musées nationaux qui les emploie et leur donne un quota d'heures à effectuer dans le musée. Je réfère de leur présence ou non. Quand je prospecte de nouveaux publics, je gère le volume attribué aux conférenciers par la Réunion des musées nationaux, et éventuellement je fais des demandes pour que leur quantité de travail soit augmentée. »

[1] Cf. Rapport d'activité du musée N1, 2000.

Clotilde, musée N1

En plus de ce travail de gestion des conférenciers qui ne correspond pas vraiment au rôle d'un professeur-relais dans un musée (cf. chapitre 2), Clotilde rédigeait les dossiers pédagogiques destinés aux enseignants, les livrets-jeux destinés au jeune public en visite autonome (en collaboration avec Bérengère, la responsable), et organisait enfin des formations pour les enseignants, en partenariat avec le rectorat de Créteil.

Employées à mi-temps, Clotilde et Bérengère ne pouvaient pas assurer correctement l'activité du service, et ressentaient vivement la pénurie de main d'œuvre au quotidien. Confrontée au même problème que sa collègue du musée N2, la responsable du service avait choisi la même solution : le recrutement d'étudiants dans le cadre de stages.

> « Au niveau du personnel, dans notre service, on est coincé. Enfin, on est deux à mi-temps, c'est lamentable ! Quand on voit le nombre de choses qu'on abat à deux, c'est fou ! Alors c'est pour ça qu'on a des stagiaires, qui sont là pendant trois mois, qu'on forme, qu'on associe à toutes nos actions, à toutes les réunions. […] Je ne pourrais pas faire le quart de ce que je fais si je n'avais pas ces stagiaires. Ils font un certain nombre de choses : les dossiers pédagogiques, tout ce qui est documentation, c'est une chose qu'on ne peut pas faire, nous : on perd un temps fou, mais on est deux à mi-temps ! C'est le point noir de ce service. » Bérengère, musée N1

Si la solution adoptée était identique, la stratégie d'ensemble était radicalement différente : Bérengère n'employait pas un ou une stagiaire, mais quatre en même temps ; de plus, elle n'acceptait les stagiaires que pour une période minimale équivalente à trois mois à plein temps.

> « Je ne veux pas de stagiaires s'ils restent moins de trois mois. Parce que je considère qu'on ne peut pas les former, je veux dire les former en un temps bref et qu'en échange ils nous apportent quelque chose. En moins de trois mois ce n'est pas possible, et puis je m'attache aux gens, j'ai besoin de me familiariser, d'avoir des rapports. » Bérengère, musée N1

Contrairement au service des publics du musée N2 où les stagiaires sont sous-employés au regard de leurs qualifications, le service des publics du musée N1 est un véritable lieu de formation. Les stagiaires sont intégrés à l'organisation du service, et participent réellement à son fonctionnement.

> « Alors, j'essaie de systématiquement les associer à tout ce que je fais, c'est-à-dire que je dis tout au long de la journée ce que je suis en train de faire. […] Donc ça c'est très important parce qu'ils se sentent… faire partie de la maison. En plus je les considère comme des égaux, donc il n'y a pas de… Il y a une notion de hiérarchie dans la mesure où je leur dit faut faire ci faut faire ça, ils sont en apprentissage, mais assez souvent je leur demande leur avis, j'en tiens compte ou je n'en tiens pas compte. Et à côté de ça je leur demande de participer à tout ce qui est possible dans la vie du service. […] Par ailleurs, je les associe à toutes les réunions - quand ils veulent, des fois ils ne veulent pas - à toutes les réunions internes à la maison, externes éventuellement. Je leur fournis toutes les invitations, les programmes qui m'arrivent, s'il y a des colloques, au Louvre ou quoi, je les informe : s'ils veulent y aller ils y vont. Et puis dans la formation, c'est vraiment du terrain. » Bérengère, musée N1

Pendant les trois mois (ou plus) qu'ils passent au sein du service des publics, les stagiaires sont les membres de l'équipe. Sous la direction de Bérengère, ils y accomplissent tout le travail qui incombe ailleurs aux médiateurs, tout en conservant leur statut d'étudiants en formation et sans être payés. En échange de ce travail, ils acquièrent une expérience très riche

en matière d'action culturelle, car ils participent à l'élaboration de tous les documents produits par le service des publics : ils rédigent les textes des livrets pour enfants, conçoivent les jeux de piste, rassemblent la documentation pédagogique. La responsable coordonne l'ensemble, répartit les missions et vérifie chaque document produit : elle exerce l'autorité et détermine la politique et la programmation des activités. Bérengère dispense une formation totale : à travers l'entretien, on devine qu'elle énonce et met continuellement en acte les mille et une règles invisibles de l'action culturelle : « *les stagiaires ne peuvent pas être payés* », « *les salariés sont mal payés* », « *la pénurie est constante* », etc. Elle contribue ainsi à la socialisation des futurs travailleurs de musée, qui acquièrent durant le stage des rudiments identitaires (cf. chapitre 5).

Contrairement à la responsable du service du musée N2, celle du musée N1 attire les stagiaires en leur offrant une formation pratique assez longue, en leur procurant une expérience de travail enrichissante et responsabilisante, et en leur ouvrant les lieux de ressource et d'information du musée.

4.2.2. Le modèle flexible

Le modèle flexible représente 14% des services des publics dans les musées de France ; il concerne de grands établissements, situés dans de grandes villes ou des villes moyennes (cf. tableau n°23). Le service des publics comprend plusieurs médiateurs précaires, et souvent une équipe organisationnelle, plutôt stable. Trois études de cas illustrent ce modèle : le musée SM1 d'une part, et les deux grands musées d'autre part, le musée M1 et le musée M2.

Tableau n°23 Description du modèle « Flexible »

Variable	Modalité	%
Taille de la ville	*- 2 000 habitants*	4%
	2 000 - 20 000 habitants	20%
	20 000 - 100 000 habitants	35%
	100 0000 - 1 000 000 habitants	39%
	+ 1 000 000 habitants	2%
Statut du musée	*autre (droit privé...)*	0%
	associatif	0%
	municipal	89%
	départemental ou syndicat collectivités	4%
	État	7%
	non réponse	0%
Effectif total du musée	*inférieur ou égal à 3*	9%
	entre 4 et 9	13%
	entre 10 et 18	28%
	supérieur à 19	50%
Effectif du service des publics en ETP	*inférieur à 1*	11%
	1	26%
	2	37%
	3	11%
	4	13%
	supérieur ou égal à 6	2%
Effectif d'encadrement et d'organisation	*aucun*	50%
	un	50%
Effectif face au public	*aucun*	2%
	un	17%
	plusieurs	80%
Effectif stable	*aucun*	17%
	un	37%
	plusieurs	46%
Effectif précaire	*aucun*	0%
	un	30%
	plusieurs	70%

Source : Enquête « Publics »

Le musée SM1

Le musée SM1 est un service d'une Direction ministérielle ; il est donc géré directement par l'État, même s'il peut être assimilé à un musée d'entreprise car cette direction est aussi un service public industriel et commercial. Le musée est situé en plein cœur de Paris ; cette situation est à la fois un atout car le quartier attire un grand nombre de touristes, et un handicap car elle entraîne la concurrence de l'offre parisienne, très riche et diversifiée. L'exposition permanente du musée comprend des collections numismatiques (monnaies et médailles) et d'instruments techniques. La fréquentation est de ce fait relativement peu élevée : le musée reçoit entre 20 000 et 40 000 visiteurs par an, dont environ un quart de scolaires.

Le musée emploie une quinzaine de personnes, dont la majorité s'occupent de la conservation, de la documentation et de l'étude des collections. C'est un musée sans gardiens, sous surveillance électronique. Comme au musée M3, l'enjeu du service des publics est de faire

venir du public et Hyacinthe, sa responsable, applique la même stratégie communicationnelle. Elle a par exemple mis en place des forfaits touristiques offrant aux groupes une offre complète pour une journée : la visite guidée du musée, un restaurant, et une croisière en bateau sur la Seine par exemple ; elle a également démarché les établissements scolaires. Elle occupe d'ailleurs comme Valérie un poste à facettes multiples, puisqu'elle prend en charge la communication des activités du musée, la conception et la programmation de ces activités, ainsi que la gestion des trois agents d'accueil. Hyacinthe a obtenu un contrat à durée indéterminée à plein temps en 1996, après trois années comme vacataire, environ deux jours par semaine, et encore trois années comme contractuelle (à plein temps). Depuis 1991, elle est secondée par un agent de support technique (une secrétaire, puis un ouvrier d'Etat) qui prend en charge l'accueil, le renseignement du public, l'enregistrement des réservations, et l'attribution des visites aux conférenciers.

Cinq conférenciers vacataires travaillent en effet pour le musée et les ateliers[1] ; comme la fréquentation du musée ne repose pas beaucoup sur les scolaires, leurs plannings sont très irréguliers. Leur taux d'activité dépend de plusieurs facteurs : les tarifs et le fonctionnement du service des publics. La fréquentation des scolaires a par exemple fortement baissé en 1993, lorsque les visites sont devenues payantes car obligatoirement guidées par un conférencier, puis en 2000 quand ce fut le tour des ateliers[2]. Le fonctionnement du service des publics a un impact sur la fréquentation en fonction du succès des initiatives de sa responsable : l'offre d'une conférence couplée à un spectacle avait par exemple attiré jusqu'à 60 groupes par semaine, contre quelques uns en moyenne ; et de la performance de l'agent en charge du service technique. La responsable ayant recruté plusieurs personnes pour ce poste depuis 1993, elle constatait que les qualités des unes et des autres avaient des effets très inégaux sur le succès des visites et activités : elle regrettait à ce sujet les contraintes budgétaires du ministère qui l'avaient amenée à se séparer d'une bonne commerciale pour recruter en interne un agent de l'Etat, qu'elle formait donc à ce poste au moment de l'enquête.

Dans le modèle flexible, l'organisation du service recoupe parfaitement les formes d'emploi : la personne chargée du fonctionnement du service a un emploi stable et travaille à plein temps tandis que les conférenciers, ceux qui conduisent les visites, sont employés à la vacation selon les besoins de l'organisation.

[1] Les trois conférencières recrutées en 1991 ont vécu une intégration difficile, car elles avaient été recrutées pour conduire les visites des ateliers, jusqu'alors prises en charge par les ouvriers de l'Etat. La confrontation d'un groupe d'ouvriers hautement qualifiés, très soudé (fortement syndiqué) et entièrement masculin avec trois jeunes femmes diplômées d'histoire de l'art a été marquée par des relations tendues pendant quelques années. Nous avons suivi des visites dans les ateliers en 2002, et pu constater que la plupart des ouvriers feignaient d'ignorer la conférencière et les visiteurs, qu'ils surveillaient malgré tout. Les affiches aux murs indiquaient que l'ambiance était demeurée à la fois virile et syndiquée.

[2] La fréquentation des visiteurs autonomes a quant à elle brusquement baissé en 2001 car le droit d'entrée a plus de doublé : il est passé de 3€ par personne (tarif plein) et 6€ avec un audioguide à 8€ (tarif plein) avec audioguide, l'option disparaissant.

Les musées de la ville de Paris

Les 15 musées de la ville de Paris ont attiré près de 2 millions de visiteurs en 2004, 958 000 dans les collections permanentes et 905 000 dans les expositions ; l'effet de la suppression du droit d'entrée dans les collections permanentes (entré en vigueur le 22 décembre 2001) a été considérable : entre 2001 et 2004, la fréquentation a augmenté de 43% dans les collections permanentes contre seulement 2% dans les expositions. Ces musées municipaux sont gérés par une direction centrale, au sein du bureau des musées. Au sein du bureau des musées, une « mission action pédagogique et culturelle » (composée de six personnes) coordonne et supervise les services d'accompagnement dans la quinzaine d'établissements gérés par la ville. Cette direction centrale définit la politique d'accompagnement pour l'ensemble des musées municipaux puisqu'elle attribue les budgets, gère les recrutements, initie des nouveaux projets et détermine les objectifs. Cinq musées disposent d'un service des publics composé de plus de trois personnes (les emplois jeunes recrutés en 1998 pour réaliser les sites Internet comptent pour beaucoup dans ce total) ; dans les autres, l'organisation de l'accompagnement est géré soit par le bureau des musées, soit par le service d'un autre musée (cf. tableau n°24.)

Tableau n°24 Composition des services des publics des musées de la ville de Paris[1]

Musée	Statut du responsable	Assistant	Professeur mis à disposition	Emploi Jeune	Agent de réservation	Confé-renciers	Total
Art Moderne	CDD	4	1	1	0	7	14
Balzac		0	0	0	*	4	4
Bourdelle	Vacataire	2	0	1	0	5	9
Carnavalet	CDD	1	0	2	2	27	33
Cognacq-Jay		0	0	1	*	5	6
Galliera	Vacataire	4	0	2	0	13	20
Mémorial	*Enseignante*	0	2	1	*	4	6
Petit Palais		1	0	2	*	14	17
V. Hugo		1	0	1	2	10	14
Vie romantique	CDD	0	0	0	0	9	10
Total	**5**	**13**	**3**	**11**	**4**	**98**	**132**

Source : Enquête « Musées et médiateurs » et Bureau des musées
Lecture de la colonne réservation : l'étoile désigne une personne du musée qui aide au service des publics en plus de sa fonction principale.
Lecture du total : l'enseignante qui occupe la direction du service du mémorial Leclerc n'a été comptée qu'une fois, comme enseignante ; elle manque pour deux dans le total du tableau.

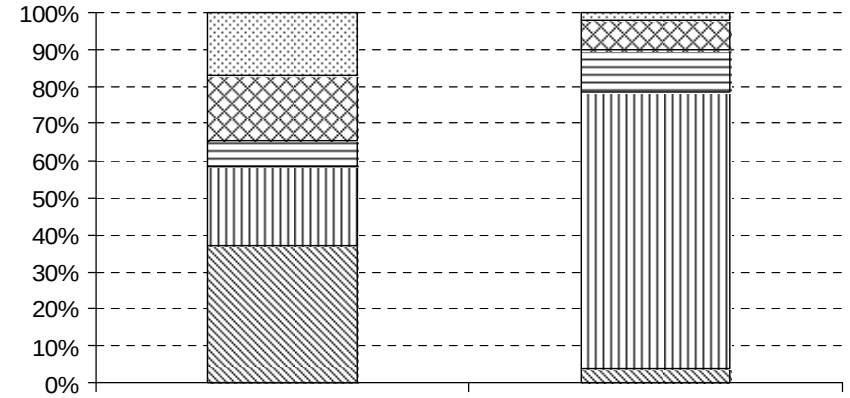
Une trentaine de personnes travaillent de façon permanente dans ces services des publics, dont un tiers d'emploi jeune ; les autres ont des statuts variés : vacataire, contractuel (agent technique contractuel pour trois ans ou contractuel saisonnier pour six mois), fonctionnaire mis à disposition. Les services des publics organisent et planifient leur propre programme d'accompagnement ; ils enregistrent les réservations, distribuent le travail aux conférenciers

[1] Le Petit Palais et le musée Cernuschi sont fermés pour travaux. Ce dernier n'apparaît pas dans le tableau, car ne lui sont plus affectés ni conférenciers ni personnels d'action culturelle, contrairement au Petit Palais, dont certaines activités continuent « à domicile ».

et établissent leurs relevés d'activité, qui sont transmis aux services administratifs du bureau des musées pour le calcul des salaires, l'édition des bulletins de paie, etc.

Les postes de médiateur, que nous avons définis par des conditions d'emplois plus stables et une amplitude fonctionnelle supérieure à celle des conférenciers n'existent presque pas dans les musées de la ville de Paris (à l'exception du musée M1, cf. *infra*), où officient en revanche une centaine de conférenciers vacataires. Par rapport à l'ensemble des musées de France, la structure d'ensemble des services des publics est nettement déformée vers la non permanence des relations d'emploi, comme on le voit sur le graphique n°5. La surreprésentation des contractuels et vacataires est due à l'absence de cadre statutaire pour des fonctions intermédiaires dans les musées : la fonction publique de la ville de Paris ressemble sur cet aspect à la fonction publique d'État plus qu'à la fonction publique territoriale. Notons que les contrats à durée déterminée proposés par la ville sont renouvelables, et que les salaires sont indexés à l'ancienneté ; la plupart de ces personnels ne craignent donc pas pour leurs emplois, et leurs contrats sont même souvent renouvelés tacitement. Pour autant, la ville de Paris n'a pas suivi la voie des musées territoriaux, dans lesquels la modernisation a été portée par la création de la filière culturelle ; dans les musées parisiens, l'accompagnement est toujours organisé comme dans les années 1970 : une équipe centrale (qui s'appuie sur quelques relais internes) dirige une équipe de conférenciers vacataires.

Graphique n°5 Comparaison de la composition des services des publics dans les musées de France et dans les musées de la ville de Paris



Source : enquête « Publics »
Note : échelle logarithmique

Deux musées de la ville de Paris, le musée M2 (musée d'histoire de la ville de Paris) et le musée M1, permettent de rendre compte du fonctionnement du modèle flexible. Ce sont les deux plus grands musées de la ville, à la fois pour la fréquentation (environ 400 000 personnes pour le musée M1, plus de 500 000 pour M2) et pour l'effectif total (140 pour le premier, 150 pour le second). Trois critères différencient cependant leurs services des publics : celui du musée M2 est deux fois plus important que celui du musée M1 (33

personnes contre 14) ; l'organisation du service des publics du musée M1 comprend des postes de médiateurs, pas celui du musée M2 ; enfin les formes particulières d'emploi concernent presque tous les postes du service au musée M1 alors qu'à M2, elles sont concentrées sur un seul poste, celui de conférencier.

Le musée M1

Dans les années 1970, le musée M1 a accueilli l'une des premières structures muséale spécifiquement dédiée aux enfants : le « *musée des enfants* »[1]. L'actuel service des publics est l'héritier de cette histoire dans la mesure où trois des membres de la première équipe travaillent encore dans le service aujourd'hui : la médiatrice chargée des projets multimédias y travaille depuis plus de quinze ans, la médiatrice chargée des jeunes publics et la secrétaire depuis une dizaine d'années. Le statut des deux médiatrices a évolué au fil du temps : la première est une ancienne vacataire devenue contractuelle, la seconde avait été recrutée en contrat emploi solidarité (CES) avant d'être rémunérée par des vacations, puis d'obtenir un contrat à durée déterminée. Quant à la secrétaire, elle est agent de surveillance titulaire depuis son affectation au service.

Depuis trois ans, le service culturel est dirigé par une jeune docteure en histoire de l'art, embauchée comme contractuelle. Entre 1999 et 2002, elle a obtenu le recrutement d'une médiatrice pour l'art contemporain sur un emploi saisonnier d'agent de surveillance, l'affectation d'un contrat emploi jeune pour le site Internet du musée, et enfin d'un professeur-relais mis à disposition par l'académie de Paris. Au moment de l'enquête, sept personnes assuraient donc le fonctionnement du service (cf. tableau n°25).

Tableau n°25 - Composition du service culturel du musée M1

Nom	Statut	Fonction	Temps de travail
Alison	CDD	Responsable de service	100%
Danièle	Agent de surveillance titulaire	Secrétaire	100%
Brigitte	Agent de surveillance saisonnier	Médiatrice (art contemporain)	100%
Emmanuelle	CDD	Médiatrice (jeunes publics)	100%
Colette	CDD	Médiatrice (projets multimédias)	100%
Fabienne	Emploi jeune	Médiatrice multimédia	100%
Georges	Professeur mis à disposition	Enseignant relais	100%
7 autres personnes	*Vacataires*	*Conférenciers*	*Variable*

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Comme tous ceux des musées de la ville, les sept conférenciers rattachés au service des publics du musée M1 sont vacataires, salariés par la ville de Paris. Dans ce service des publics, la moitié de l'équipe est composée de conférenciers vacataires. L'autre moitié, relativement plus stable, comprend quatre médiateurs contractuels qui conduisent des visites et des ateliers durant leur temps de travail, mais qui consacrent le reste de ce plein temps à initier et développer des projets. Leurs contrats ne sont pas identiques : deux sont en contrat à durée déterminée de trois ans reconductibles, une autre est en contrat emploi jeune, et la

[1] A cette époque naissaient également, à Paris, le musée des enfants, le musée en herbe et le service éducatif du musée national d'art moderne (centre Georges Pompidou).

troisième en contrat saisonnier. Parmi elles, la division du travail est établie en fonction de l'orientation thématique (art contemporain ou multimédia) et de la tranche d'âge visée (les enfants). Le développement et le renouvellement de l'offre destinée aux enfants bénéficient en outre de l'appui de Georges, l'enseignant mis à disposition du musée.

Lorsqu'il a commencé à travailler au musée, celui-ci qui n'a pas tout de suite assuré son rôle de professeur-relais. Il dit avoir reçu alors « une minuscule page format A4 » faisant office de fiche de poste, sur laquelle était mentionné que les professeurs relais doivent « s'adapter au musée ». Après deux ans au musée, Georges avait le sentiment d'avoir « perdu tout contact avec l'Éducation nationale », faute de réunions « pour échanger les expériences ». Faute d'un cadrage fonctionnel précis de la part de son ministère de tutelle, l'enseignant s'est retrouvé à une place très ambiguë : « *Au bout d'un an et demi, je me suis rendu compte que je prenais la place de quelqu'un qui manquait* ». Au moment de l'enquête, Georges organisait et animait des sessions d'information et de formation pour les enseignants, il accueillait des enseignants étrangers pour leur faire découvrir le musée. Il occupait donc le rôle de relais pour ses collègues enseignants, au sein du musée.

Le musée M2

A la différence du cas précédent, le service des publics du musée M2 comprend plus de fonctionnaires, mais aucun poste de médiateur. La structure actuelle du service des publics a été mise en place par son responsable, Jacques, recruté en mai 2000. A son arrivée, le service comprenait seulement une secrétaire (qui a pris sa retraite peu après) et deux jeunes femmes en contrat emploi jeune, chargées du site Internet du musée. Le nouveau responsable a d'abord recruté deux fonctionnaires du musée par mobilité interne pour assurer le fonctionnement des services (accueil, réservations, gestion des plannings et des bilans horaires), qui sont régulièrement secondés par des apprenties. Au milieu de l'année 2002, il a obtenu l'ouverture d'un poste dans le service, pour le recrutement interne d'un agent de surveillance. La jeune femme recrutée à ce poste, Karine, partage son temps entre le service culturel, où elle assiste Jacques pour la programmation des activités quatre jours par semaine, et l'accueil, auquel elle consacre un week-end sur deux. En 2003, le responsable a enfin obtenu une vacation (équivalent mi-temps) pour la bibliothèque – centre de documentation du service. Au moment de l'enquête, le noyau de ce service avait à peu près la même taille que celui du musée M1 (huit personnes (cf. tableau n°26).

Pour étoffer l'offre de services aux visiteurs, Jacques a en outre profondément modifié l'organisation du travail et la gestion des conférenciers : il a d'une part doublé le nombre de conférenciers vacataires pour être en mesure de satisfaire toute demande (le nombre moyen de visites est passé de dix à trente par jour en moyenne) ; et il a d'autre part défini des profils plus spécialisés. Alors que les conférencières les plus anciennes avaient l'habitude de conduire et d'animer aussi bien des visites conférences que des visites contées ou des ateliers, la nouvelle organisation réserve certains types d'accompagnement aux conférenciers spécialement qualifiés ou formés. Cela a entraîné une diminution du volume horaire pour les anciennes, qui doivent donc se contenter des visites guidées et des visites conférences

classiques, tandis que les nouvelles recrues se voient attribuer ces visites spécialisées. La stratégie de Jacques consiste à recruter plus de vacataires pour pouvoir répondre au maximum de demandes d'accompagnement. Il semble que l'augmentation de la demande ne procure pas plus de travail à tous les conférenciers, anciens et nouveaux, mais entraîne plutôt une fragmentation du volume de travail total qui fragilise leurs ressources.

Tableau n°26 Composition et organisation du service des publics du musée M2

Nom	Statut	Fonction	Temps de travail
Jacques	CDD	Responsable du service	100%
Karine	Agent de surveillance	Chargée d'accueil et assistante du responsable	100%
Bob	Vacataire	Documentaliste	25%
Laurent	Adjoint administratif	Responsable du service des réservations	100%
Marcel	Agent de surveillance	Adjoint chargé des réservations	100%
Nathalie	Apprenti	Aide réservations et secrétariat	50%
Namia	Apprenti	Aide réservations et secrétariat	50%
Odile	Emploi jeune	Médiateur multimédia	100%
25 personnes	*Vacataires*	*Conférenciers*	*Variable*

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Les services des publics de ces deux grands musées parisiens dont la taille et le volume d'activité sont similaires et qui font partie du même modèle de gestion ont donc malgré tout des structures et des formes d'organisation distinctes. Le modèle flexible, qui repose sur l'emploi de conférenciers vacataires, présente des avantages évidents en termes de flexibilité (le salarié travaille à la demande) et en termes économiques (la rémunération est attachée à l'acte), mais il entraîne également des contraintes pour l'organisation et la flexibilité est parfois porteuse de coûts cachés et de dysfonctionnements[1]. Les vacataires conduisent seulement les visites ; ils ne prennent pas en charge l'organisation de l'activité d'accompagnement. L'organisation a donc besoin d'une part d'un responsable ou de médiateurs pour concevoir et programmer l'offre ; et d'autre part d'agents de support technique pour accueillir et informer le public, enregistrer les réservations, et prendre en charge le suivi et l'organisation du travail des vacataires. Le fonctionnement d'une équipe de vacataires nécessite des personnels « *de renfort* » selon la formule de Howard Becker[2], c'est-à-dire d'une structure administrative pour encadrer l'activité.

Si bien que plus l'équipe de conférenciers vacataires est importante, plus le service a tendance à se concentrer sur la gestion de ce personnel (sur l'organisation de leur travail) ; faute de main d'œuvre, le développement et la conception des projets, la prospection des nouveaux publics sont négligés. Le risque est que l'offre ne soit ni renouvelée ni enrichie, et que la demande stagne ou se concentre sur les publics captifs.

Le cadre réglementaire de la fonction publique est une autre contrainte importante car le recours aux contrats à durée déterminée et aux vacations est strictement encadré par la loi. Or, pour des raisons de coûts, de rapidité, ou parce qu'elles ne parviennent pas à recruter un

[1] Beaujoint-Bellet, R. (2004) « Aux sources de la flexibilité : quelles transformations ? », in Beaujoint-Bellet, R. dir. *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulation, transformation du* travail, Paris : La Découverte, pp. 9-19.

[2] Becker, H. S. (1988) *Les mondes de l'art*, Paris : Flammarion.

fonctionnaire, les collectivités recrutent souvent des employés sur des tels contrats et il arrive couramment que des vacataires soient employé de façon permanente. Ainsi, employer des conférenciers comme vacataires n'est pas justifié par un impératif de flexibilité lié à une situation d'incertitude[1], puisque l'activité d'accompagnement suit globalement le calendrier scolaire. Il arrive donc que les employeurs publics affrontent des mouvements collectifs revendiquant la titularisation, voire préviennent ces mouvements en instaurant des modalités de résorption de l'emploi précaire.

4.3. Internaliser et pérenniser l'équipe du service des publics

Les services des publics des petits musées sont organisés selon le modèle polyvalent ou le modèle externalisé, ceux des grands musées se rencontrent plutôt dans le modèle flexible : quels choix opèrent alors les musées de taille intermédiaire en matière de gestion de la main d'œuvre ? Dans la plupart des cas, ceux-ci organisent leur service des publics autour d'une équipe stabilisée à moyen ou long terme.

Les médiateurs peuvent être pérennisés dans les musées grâce à la conjonction de deux phénomènes distincts : la création de cadres d'emploi adaptés dans le cadre de la filière culturelle territoriale d'une part, qui produit graduellement ses effets depuis 1991, et les protocoles de résorption de l'emploi précaires d'autre part. Un tel protocole ne produit d'effets que si le poste occupé (ou le travail effectué) peut être incorporé à un cadre d'emploi existant : c'est donc grâce à la création de la filière culturelle que les médiateurs de musée ont été concernés par les plans Perben en 1995 et Sapin en 2001 (cf. chapitre 2). Le modèle contractuel et le modèle permanent s'inscrivent dans un même mouvement d'internalisation du service des publics ; ils constituent deux étapes possibles du processus de pérennisation des médiateurs.

4.3.1. Le modèle contractuel

Le modèle contractuel comprend essentiellement de grands musées municipaux (d'une taille inférieure au modèle précédent), situés dans des villes moyennes et dans des grandes villes (cf. tableau n°27). 14% des services des publics des musées de France s'inscrivent dans ce modèle : ils sont de taille moyenne et comprennent plusieurs postes de médiateurs, ainsi qu'un ou plusieurs postes d'encadrement et d'organisation (dans la moitié des cas). Les formes d'emploi sont diversifiées, les médiateurs occupant plutôt des postes précaires (contractuels et vacataires), le support technique des postes stables (fonctionnaires).

Tableau n°27 Description du modèle « Contractuel »

[1] Même si l'activité peut subir des aléas. La conjoncture politique et sécuritaire a un impact immédiat sur la fréquentation des services des publics : après les attentats de Paris en 1995, puis de New York en 2001, le déclenchement du plan Vigipirate en France a conduit à l'annulation de toutes les sorties scolaires, et donc de toutes les réservations dans les musées.

Variable	Modalité	%
Taille de la ville	*- 2 000 habitants*	9%
	2 000 - 20 000 habitants	19%
	20 000 - 100 000 habitants	45%
	100 0000 - 1 000 000 habitants	23%
	+ 1 000 000 habitants	4%
Statut du musée	*autre (droit privé...)*	0%
	associatif	6%
	municipal	74%
	départemental ou syndicat collectivités	13%
	État	6%
	non réponse	0%
Effectif total du musée	*inférieur ou égal à 3*	9%
	entre 4 et 9	38%
	entre 10 et 18	30%
	supérieur à 19	23%
Effectif du service des publics en ETP	*inférieur à 1*	6%
	1	30%
	2	23%
	3	23%
	4	6%
	supérieur ou égal à 6	11%
Effectif d'encadrement et d'organisation	*aucun*	49%
	un	51%
Effectif face au public	*aucun*	15%
	un	17%
	plusieurs	68%
Effectif stable	*aucun*	28%
	un	34%
	plusieurs	38%
Effectif précaire	*aucun*	0%
	un	23%
	plusieurs	77%

Source : enquête « Publics »

Les personnels des neuf musées municipaux de S. sont employés par une administration territoriale unique qui regroupe les services de la ville de S. et de la communauté urbaine de S. (CUS)[1] ; ils dépendent donc de services centraux renforcés par cette double compétence territoriale, notamment pour ce qui concerne les services des ressources humaines et les services juridiques. Créé au milieu des années 1970, le service des publics des musées de S. présente plusieurs particularités : il est dirigé depuis les années 1980 par une responsable qui a conçu une véritable théorie de l'éducation artistique[2] ; et il a connu une croissance régulière, puis forte depuis 1990. Au moment de l'enquête (en 2003), son volume et son périmètre semblaient stabilisés.

Lors de sa création au milieu des années 1970, le service comportait seulement une

[1] L'INSEE définit la communauté urbaine comme « *un établissement public de coopération intercommunale regroupant plusieurs communes qui s'associent au sein d'un espace de solidarité, pour élaborer et conduire ensemble un projet commun de développement urbain et d'aménagement de leur territoire.* » La communauté urbaine de S. emploie 7 866 personnes au 1er janvier 2004 (dont 1 185 non permanents), et intervient en matière d'aménagement et de service public dans les 27 communes qui la composent.

[2] Cette théorie, qu'elle a nommée « *histoire de l'art appliquée* », a été mise au point dans un mémoire de troisième cycle universitaire dirigé par un historien de l'art et un psychologue. Fabienne a ensuite publié quelques ouvrages didactiques sur l'art et écrit des articles dans des catalogues d'expositions.

enseignante placée sous la responsabilité du conservateur en chef. L'actuelle responsable du service, Fabienne, y a débuté comme stagiaire en 1978, alors qu'elle était étudiante à l'université de S. : elle inventait pour le musée M6-MAC des visites ludiques et pédagogiques. Après avoir été vacataire plusieurs années, Fabienne est officiellement devenue responsable du service des publics commun à tous les musées de S. en 1988 (elle a été contractualisée) ; l'équipe avait entre temps été étoffée par deux secrétaires fonctionnaires (agent du patrimoine, catégorie C), des professeurs relais, et surtout par une équipe de vacataires assez fidèle. L'une des conférencières vacataire, Pamela, est devenue l'adjointe officielle de la responsable du service après avoir réussi le concours d'attaché de conservation en 1994.

En 1995, le conseil municipal de S. vota la construction du nouveau musée M6-MAC ; cet investissement financier s'accompagnait d'objectifs ambitieux en matière de démocratisation culturelle : le service des publics reçut alors la mission d'« *ouvrir les musées à ceux qui n'y ont pas accès* », et d'« *élargir la fréquentation aux publics autres que scolaires* ». En prévision d'une augmentation de l'activité consécutive à l'inauguration du musée M6-MAC, la communauté urbaine proposa en 1998 de contractualiser les vacataires dont l'ancienneté et le temps de travail était suffisants, sur la base de trois postes équivalents temps plein[1] : Isabelle et Karen choisirent un temps plein, Odile et Matthieu un mi-temps. Ces contrats étaient indexés sur le grade d'assistant qualifié de conservation (catégorie B), pour un an, et leur signature était assortie d'une injonction à se présenter au concours. Isabelle, qui était conférencière vacataire depuis 1992, fut nommée responsable de l'équipe du nouveau musée.

L'équipe du service commun fut en même temps renforcée par quatre nouveaux conférenciers vacataires : Tiphaine et Sonia pour les musées historiques, Erika et Ludovic pour le musée M6-MAC, et par Béa, enseignante détachée à plein temps par le ministère de l'Éducation nationale[2]. Il semble qu'un mouvement de pérennisation s'accompagne souvent d'un renouvellement du stock d'emplois précaires dans les services des publics. Dans les musées de S., chaque opération de « déprécarisation » (selon la formule employée par les membres du service) s'accompagnait ainsi de la reconduction d'une importante enveloppe de crédits de vacations, destinée à apporter de la souplesse au fonctionnement du service et à permettre un accroissement du volume d'activité.

En 2000, la CUS proposa à nouveau de contractualiser les vacataires dans les mêmes conditions que précédemment (conditions d'ancienneté et de volume de travail, contrat à durée déterminée d'un an en catégorie B). La ville attribua également au service des publics un emploi jeune chargé des projets autour des publics spécifiques la même année. A l'échéance de ces contrats en 2001, les responsables du service obtinrent leur reconduction, et convainquent la CUS de proposer cette fois ci des contrats de trois ans en catégorie A (attaché de conservation). Sept médiateurs bénéficient de ces nouveaux contrats : Matthieu, Karen, Odile, Ludovic, Tiphaine, Ursule, Annick (cf. tableau n°28). La même année, la CUS proposa

[1] Il s'agit de l'application de la loi n°96-1093 du 16 décembre 1996.

[2] Les professeurs sont traditionnellement mis à disposition dans les musées par les rectorats. Dans ce cas, le ministère a décidé de créer un poste permanent d'enseignant au sein du musée.

par ailleurs à un agent recruté sur un contrat emploi solidarité, contrat consolidé par la suite, de choisir entre la titularisation sans concours dans la fonction publique en catégorie C (agent du patrimoine) et un contrat à durée déterminée d'un an en catégorie B ; il choisit la titularisation.

Tableau n°28 Composition du service culturel des musées de S.

Nom	Statut	Fonction	Temps de travail
Fabienne	Conservateur CDD	Chef du service	100%
Pamela	Attaché de conservation titulaire	Adjointe	100%
Isabelle	Attaché de conservation titulaire	Adjointe	100%
Georgette	Attachée d'administration titulaire	Adjointe administrative	100%
Jeanne-Marie	Agent du patrimoine titulaire	Secrétaire	100%
Jeannine	Agent du patrimoine titulaire	Secrétaire	100%
Henri	Agent du patrimoine titulaire	Régisseur technique	100%
Karen	Attaché de conservation CDD	Médiatrice	100%
Nils	Attaché de conservation CDD	Médiateur	100%
Sonia	Attaché de conservation CDD	Médiatrice	90%
Ludovic	Attaché de conservation CDD	Médiateur	70%
Matthieu	Attaché de conservation CDD	Médiateur	50%
Tiphaine	Attaché de conservation CDD	Médiatrice	80%
Ursule	Attaché de conservation CDD	Médiatrice	50%
Odile	Attaché de conservation CDD	Médiatrice	70%
Nicolas	Assistant de conservation CDD	Chargé des publics spécifiques	100%
Béa	Enseignante détachée	Enseignante relais	100%
André	Professeur mis à disposition.	Professeur relais	8%
Didier	Professeur mis à disposition	Professeur relais	8%

Source : Enquête « Musées et médiateurs »

Soucieuse de juguler le recours aux formes d'emplois non titulaires, la communauté urbaine de S. a donc appliqué le protocole de résorption de l'emploi précaire aux musées à partir de 1998. Au sein du service des publics des musées de S., tous les personnels ont ainsi suivi des trajectoires les menant d'une forme d'emploi très précaire (vacataire) ou d'une forme d'emploi particulière (emploi jeune ou contrat emploi solidarité), à des formes d'emploi plus stables (contrat à durée déterminée plus long ou titularisation dans la fonction publique). Quatre types de parcours se dessinent : dans les deux premiers cas il s'agit de quitter des vacations pour de l'emploi plus stable : des vacations au statut de fonctionnaire en passant le concours ; des vacations au contrat d'un an, puis de trois ans. Dans les deux autres cas, il s'agit de quitter un emploi aidé pour un emploi plus stable et moins atypique : de l'emploi jeune au contrat d'un an ; du contrat emploi solidarité à l'intégration directe dans la fonction publique.

La contractualisation des vacataires accordée aux musées s'accompagne d'orientations politiques explicites : le service des publics a pour consigne d'imaginer des dispositifs variés pour aller vers, ou accueillir, la population dans son ensemble. Des projets très variés ont été imaginés : des ateliers adaptés aux personnes handicapées (mentalement et physiquement), des visites adaptées à des personnes immigrées amenées par des associations d'alphabétisation, ou des projets plus larges associant le musée à un supermarché ou encore aux hôpitaux municipaux[1]. En investissant dans le capital humain, l'objectif de la

[1] Ce programme s'appelle « Passion partagée ». Il consiste à offrir aux salariés des organismes partenaires des visites et une formation artistique afin qu'ils deviennent, pendant quelques semaines, les interprètes d'une œuvre

communauté urbaine de S. est de susciter des actions socialement et médiatiquement perceptibles.

Dans l'ensemble, les médiateurs de cette équipe sont très motivés car ils travaillent dans des musées dynamiques où les expositions se renouvellent souvent, et ils prennent par ailleurs en charge des tâches très variées. Les postes obtenus pour les médiateurs ont en effet modifié l'équilibre interne des sept musées de la ville, et dans la plupart d'entre eux, les conservateurs ont proposé aux membres du service de rédiger eux-mêmes les textes sur les œuvres (cartels allongés, fiches de salle, petits journaux). Certains conservateurs de musée, mais pas tous, délèguent ainsi les textes de vulgarisation ; ils conservent cependant l'écriture « scientifiques », c'est-à-dire la production des textes pour les catalogues d'expositions. Cette délégation d'une partie du travail scientifique a été bien accueillie par les médiateurs, pour lesquels elle attestait d'une reconnaissance de leur expertise en histoire de l'art, et auxquels elle offrait une source de diversité (ne plus seulement concevoir et animer l'offre d'accompagnement).

La stabilisation progressive des individus procure une cohérence au service des publics, dont les membres se transmettent une expérience et une histoire vivace. La personnalité de la responsable du service joue un rôle important dans cette identité collective marquée par une volonté d'expérimentation perpétuelle et des objectifs clairs (être à la disposition des visiteurs, s'adapter). Mais les contrats à durée déterminée ne doivent pas être renouvelés indéfiniment, et la CUS encourage vivement ses agents non titulaires à passer le concours d'attaché de conservation, en participant au financement des formations de préparation au concours d'une part, mais aussi en laissant planer le doute sur la reconduction des contrats à durée déterminée d'autre part. Selon les médiateurs rencontrés, la collectivité s'est engagée (de façon non officielle) à les reprendre s'il réussissent le concours : le calcul est toujours risqué pour l'employeur puisque le nouveau fonctionnaire peut profiter de sa première attribution pour réaliser toute sa période de formation, puis postuler ailleurs. En tout état de cause, il est probable que le service des publics des musées de S. évolue dans quelques années vers le modèle permanent, mais il est possible que l'équipe se modifie quelque peu.

4.3.2. Le modèle permanent

Le modèle permanent présente des caractéristiques moyennes assez proches du modèle contractuel (effectif du musée, du service culturel, taille de la ville). Les services des publics qui le composent cependant présentent deux traits spécifiques : la part des effectifs de médiation est très importante, et elle est essentiellement assurée par des personnels permanents (cf. tableau n°29).

---

de leur choix auprès de leurs collègues et de leurs proches, sur leur lieu de travail transformé en lieu d'exposition.

Tableau n°29 Description du modèle « Permanent »

Variable	Modalité	%
Taille de la ville	*- 2 000 habitants*	13%
	2 000 - 20 000 habitants	26%
	20 000 - 100 000 habitants	37%
	100 0000 - 1 000 000 habitants	23%
	+ 1 000 000 habitants	2%
Statut du musée	*autre (droit privé...)*	1%
	associatif	3%
	municipal	73%
	départemental ou syndicat collectivités	15%
	État	2%
	non réponse	6%
Effectif total du musée	*inférieur ou égal à 3*	15%
	entre 4 et 9	20%
	entre 10 et 18	16%
	supérieur à 19	23%
Effectif du service des publics en ETP	*inférieur à 1*	2%
	1	9%
	2	30%
	3	35%
	4	27%
	supérieur ou égal à 6	33%
Effectif d'encadrement et organisation	*aucun*	19%
	un	19%
Effectif face au public	*aucun*	9%
	un	15%
	plusieurs	26%
Effectif stable	*aucun*	0%
	Un	0%
	Plusieurs	48%
Effectif précaire	*Aucun*	34%
	Un	12%
	Plusieurs	5%

Source : enquête « Publics »

Le musée M4 illustre ce modèle ; nous l'avons choisi en raison du caractère pionnier de l'engagement de cette ville moyenne en faveur de la culture et de l'action culturelle[1], notamment grâce au très dynamique réseau d'associations populaires (notamment *Peuple et Culture*). Sous la mandature du socialiste Hubert Dubedout (1965-1983), la ville a commandé de nombreuses œuvres d'art public. Le musée, dirigé par Pierre Gaudibert, entretenait des liens étroits avec les institutions socioéducatives et les associations, et organisait des expositions temporaires hors les murs, c'est-à-dire dans les centres communaux, les écoles, etc. A la fin des années soixante, le directeur du musée - alors installé dans un bâtiment classique et faiblement fréquenté, mais doté d'une collection contemporaine innovante – recruta deux animateurs en leur confiant deux missions principales : former des relais dans le secteur socio-éducatif et parmi les militants de l'Education populaire, et accueillir des groupes scolaires.

A la fin des années 1970, ce projet d'animation pionnier avait perdu en intensité ; les deux animateurs étaient devenus conservateurs, et plus personne ne prenait en charge les projets

[1] Poirrier, 2004, *op. cit.*

partenariaux ni l'accueil des scolaires. L'actuel chef d'équipe (Hector) fut recruté à ce moment à l'occasion d'un concours de circonstances : ancien condisciple d'un des conservateurs du musée, jamais diplômé, il se vit proposer de devenir animateur à son tour ; sa situation étant difficile, son mentor lui obtint un emploi de fonctionnaire, sur un poste de surveillant. La demande des scolaires renaissant avec le retour d'une offre d'accompagnement, Hector constitua peu à peu une petite équipe de quatre vacataires (dont deux sont devenues titulaires aujourd'hui), qu'il dirigea tandis que sa carrière progressait dans la filière technique. Au début des années 1980, la demande de services d'accompagnement était encore assez faible : le volume hebdomadaire des cinq accompagnateurs réunis était de trente heures.

L'activité prit une toute autre ampleur lorsque la ville inaugura en 1993 un nouveau bâtiment contemporain, spécialement conçu pour accueillir les collections du musée. L'ampleur et le coût du chantier impliquaient de fortes retombées médiatiques ; la ville eut l'idée de profiter de cette publicité pour développer l'offre de services d'accompagnement des visiteurs, en particulier en direction de la population : neuf nouveaux conférenciers vacataires furent donc recrutés. L'équipe fut placée sous la responsabilité d'une conservatrice du patrimoine, secondée par l'ex-animateur devenu chef d'équipe. Dans l'esprit du directeur de l'époque, conservateur du patrimoine et professeur à l'université, le contrat d'embauche était clair : le musée offrait, pour une durée limitée, des vacations à des jeunes en cours d'études. Mais alors que le directeur du musée avait clairement affiché sa volonté de renouveler régulièrement la totalité de l'équipe, presque tous les conférenciers recrutés alors restèrent fidèles au musée.

Dix ans après le recrutement des deux plus anciennes accompagnatrices, la majorité de l'équipe d'accompagnement entama une action syndicale[1], qui aboutit à l'intégration directe (c'est-à-dire sans concours) de dix d'entre eux dans la fonction publique en 2001, par application du protocole de résorption de l'emploi précaire. Si la majorité de l'équipe s'impliqua dans ce mouvement et même si quelques uns craignaient de perdre leur travail, certains conférenciers demeurèrent hostiles au changement : l'une parce qu'elle concevait son activité d'artiste comme incompatible avec un poste de titulaire, même à temps partiel ; l'autre affirmait préférer la liberté associée aux vacations.

Les deux « meneuses » étaient syndiquées et connaissaient personnellement quelques élus municipaux ; elles alertèrent par ce biais les responsables municipaux de l'existence d'un îlot de précarité au sein du musée. Le moment n'était pas choisi au hasard puisque la loi « Perben »[2] relative à la résorption de la précarité venait d'être votée. L'équipe municipale mit en place un groupe de travail associant représentants syndicaux, responsables du service des ressources humaines de la ville, conférenciers et dirigeants du service culturel. Les documents conservés par l'une des initiatrices du mouvement rendent compte des débats qui

[1] L'une des médiatrices à l'initiative du mouvement pour la reconnaissance et la « déprécarisation » des vacataires a constitué et conservé le dossier contenant les étapes du processus de reconnaissance et de titularisation. On y trouve toutes les étapes de la rédaction des documents essentiels (fiche métier, règlement intérieur – par la suite voté en Comité Technique Paritaire), ainsi que les comptes rendus de réunions et plusieurs courriers personnels.

[2] « Loi Perben » n°96-1093 du 16 décembre 1996 et « loi Sapin » n°2001-2 du 3 janvier 2001.

ont traversé ce groupe de travail, et des arguments des différents protagonistes. Le principal opposant à cette intégration de l'équipe d'accompagnement fut toujours le directeur du musée :

> « Etant à la fois enseignant et directeur de Musée, j'ai toujours eu deux préoccupations : faire fonctionner le Musée en accueillant le maximum de personnes et d'enfants ; assurer aux étudiants en art des débouchés. Pour ces deux raisons, j'ai voulu instaurer un pont entre l'université et le Musée. Lorsque j'ai créé ce service culturel, je n'ai pas voulu au départ embaucher des guides conférenciers ou des animateurs professionnels. J'ai souhaité recruter des étudiants d'un certain niveau pour qu'ils puissent se familiariser avec différents publics et avoir un contact avec des œuvres d'exception. Pour permettre à ces étudiants de poursuivre des études et d'avoir un salaire équivalent à une bourse et ainsi pouvoir trouver un emploi dans la vie réelle par la suite. Si la situation actuelle ne convient pas, je suis prêt à en discuter. Mais ma volonté actuelle est de renouveler l'équipe car aujourd'hui des étudiants en licence demandent à être embauchés au musée et pourraient à leur tour vivre cette expérience. » Procès verbal de la réunion du 4 septembre 1997 à la mairie de G..

Face à ces arguments, les représentantes des conférenciers soulignaient que toutes les personnes recrutées en 1994 avaient bel et bien terminé leurs études lors des entretiens. Elles mettaient également en valeur l'expérience acquise durant ces années (puisque certaines travaillaient au musée depuis la fin des années 1980) : si l'équipe avait été composée d'étudiants et avait changé tous les deux ans comme le souhaitait le conservateur, les conférenciers auraient toujours été en situation d'apprentissage du contenu des collections, et de formation aux méthodes et aux routines qui constituent ce métier.

Le processus de négociation collective avec la ville a duré quatre ans. L'enjeu prioritaire était de transférer le budget des vacations à l'administration municipale ; selon l'initiatrice du mouvement, ce transfert faisait des vacataires des agents municipaux à part entière, et leur permettait d'échapper « à la cuisine interne du musée ». Le groupe de travail a ensuite défini un programme d'action plus ciblé sur l'activité de travail : il fallait d'abord définir les missions, puis le profil du poste et enfin déterminer quel cadre d'emploi serait utilisé pour accueillir les conférenciers.

Pour devenir des médiateurs, les conférenciers ont ainsi d'abord convaincu les responsables du service des ressources humaines du caractère permanent de la mission d'accompagnement de visiteurs, et de son inscription dans l'exercice du service public. Comme le rappelait le secrétaire général adjoint de la ville de G. lors d'une réunion du groupe de travail du 13 janvier 1998, le principe de la fonction publique est qu'« il ne peut y avoir statut permanent que s'il y a permanence de l'activité. » L'évolution de la position des responsables du personnel et de l'administration générale de la Ville fut assez spectaculaire par la suite : en 1999, ils affirmèrent lors d'une réunion que les personnels du service des publics du Musée sont de « faux-vacataires », et que leur travail n'est pas « un petit job d'étudiant ». L'année suivante, le groupe entier était convaincu et le secrétaire général affirmait :

> « Les animateurs du musée exercent des missions permanentes ; à ce titre, les emplois doivent être pourvus par des fonctionnaires », réunion du groupe de travail du 11 avril 2000.

Ce point acquis, les débats ont ensuite porté sur le contenu précis du métier, son niveau de qualification et son règlement intérieur, l'objectif étant de trouver le cadre d'emploi et le grade de référence les mieux adaptés pour les accueillir dans la fonction publique territoriale.

Le groupe de travail eut la surprise de constater qu'il existait une fiche de poste d'« animateurs de musée » depuis les années 1960. Elle fut remaniée et mise à jour par les médiateurs, puis soumise au groupe de travail pour validation (Annexe 7).

Le cadre d'emploi finalement adopté est celui d'assistant qualifié de conservation, en catégorie B. Une procédure d'intégration sans concours[1] a été mise en place. Pour les nouveaux médiateurs, ceci compensait en partie le décalage entre leurs diplômes (bac plus trois et au delà) et le niveau de qualification de ce cadre d'emploi (bac plus deux).

Nous avons enquêté au musée M4 en octobre 2003, un an après la titularisation des dix médiateurs vacataires et la mise en place d'un nouveau fonctionnement pour l'équipe. Le service culturel comprenait seize personnes chargées de l'accompagnement, des ateliers et/ou des visites (cf. tableau n°30). Les dix titularisés étaient donc fonctionnaires titulaires en catégorie B. Parmi eux, trois étaient à plein temps, quatre à 80% et deux à 70% ; une contractuelle remplaçait une médiatrice titulaire en congé maternité.

Tableau n°30 – Composition du service culturel du musée M4

Nom	Cadre d'emploi	Fonction	Temps de travail
Gisèle	Conservateur	Chef du service	100%
Hector	Contrôleur de travaux	Chef d'équipe	100%
Sandrine	Adjoint administratif principal	Secrétaire	80%
Hinda	Agent administratif qualifié	Secrétaire	80%
Marc	Assistant qualifié de conservation	Médiateur visites	100%
Nicolas	Assistant qualifié de conservation	Médiateur atelier et visites	100%
Fabienne	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice atelier et visites	100%
Linda	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice atelier	80%
Béatrice	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice atelier	80%
Josiane	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice visites	80%
Corinne	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice atelier	80%
Laurence	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice visites	70%
Katherine	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice visites	80%
Cécile	Assistant qualifié de conservation	Médiatrice atelier	50%
Peggy	CDD	Médiatrice atelier et visites	80%
Thierry	Auxiliaire mensuel	Médiateur visites	entre 15 et 94H par mois
Reidunn	Auxiliaire annuel	Médiatrice visites	environ 25H par mois
Raphaëlle	Vacataire	Médiatrice visites	Non déterminé
Victoria	Auxiliaire mensuel	Médiatrice visites	Entre 30 et 48H par mois
Sophie	Vacataire	Médiatrice visites	Non déterminé

Source : Enquête « Musées et médiateurs »

Lors des négociations conduites au sein du groupe de travail, les différents acteurs se sont accordés sur l'idée que le poste de médiateur ne pouvait pas supporter un travail à plein temps. Pour les trois personnes à temps plein, le règlement intérieur décompose le poste ainsi : 16 heures 30 devant le public, pour accueillir et accompagner les visiteurs, 8 heures de préparation et de travail de recherche, et 1 heure 30 hebdomadaire de visites guidées pour adultes – ce volant horaire peut être réparti de façon souple sur un mois. Enfin, 8 heures[2] sont

[1] Septembre 2001 : mise en place de l'auxiliariat mensuel sur 35 heures (pour tester les emplois du temps) ; mai 2002 mise au stage rétroactive (janvier 2002) ; juillet 2002 titularisation de dix personnes sur la base de huit équivalents temps plein. Intégration au 3ème ou 4ème échelon en prenant en compte l'ancienneté.

[2] Et non 9 heures comme on s'y attendrait, cette étrangeté n'ayant pas pu être expliquée au cours de l'enquête.

consacrées à une activité différente. Ce volume de travail est réalisé dans un autre service du musée (la bibliothèque pour Marc et le service de documentation pour Fabienne) ou dans un autre service de la ville (le secteur « art dans la ville » du service culturel municipal pour Laurence).

Comme à S., ce changement statutaire a été assorti de nouveaux objectifs, plus clairement définis, pour le service des publics. Invité par les dirigeants municipaux à « apporter l'art au public », le nouveau directeur du musée a annoncé lors d'une conférence de presse la programmation de nouvelles expositions hors les murs[1]. L'équipe du service des publics a quant à elle été chargée d'améliorer l'accueil des personnes handicapées et de conquérir de nouveaux publics : les étudiants et les comités d'entreprise. Ces projets renouent avec la tradition socialiste d'action culturelle, et avec l'histoire pionnière du musée. Les médiateurs consacrent donc leurs heures de préparation à imaginer des dispositifs originaux pour enrichir leur offre et attirer d'autres publics que les groupes scolaires, qui représentaient 87% des visiteurs accueillis par le service en 2002). Chacun des médiateurs avait ainsi un rôle précis dans la division du travail autour de ces différents projets, où ils s'investissaient en fonction de leur temps de travail.

En employant des médiateurs de façon permanente ou sur des contrats stables à moyen terme (trois ans), les employeurs se donnent les moyens de recourir à une flexibilité fonctionnelle, en modifiant les affectations en fonction du niveau d'activité déterminé par la demande. Les objectifs adjoints à cette stabilisation des emplois incitent en outre les services des publics à diversifier leur intervention, en proposant des services d'accompagnement à des publics dont les saisonnalités sont inverses pour absorber les écarts d'activité. Au musée M4 comme dans la majorité des musées visités, l'activité d'accompagnement était essentiellement tournée vers les scolaires : la titularisation des médiateurs a permis l'affectation d'une partie de l'équipe à de nouveaux projets destinés aux publics handicapés, aux étudiants ou encore aux comités d'entreprise, qui ne fonctionnent pas selon le calendrier scolaire. Les sciences de gestion parlent ainsi d'organisation « agile » pour désigner une logique de compétences organisationnelles, qui permet un redéploiement des ressources[2]. Par ailleurs, la stabilisation des médiateurs renforce l'équipe du musée dans son ensemble, et rend possible une évolution de la division du travail. Etant donné le niveau de qualification des médiateurs, ce sont les fonctions des conservateurs qui peuvent le plus facilement leur être déléguées, comme on l'a vu avec le cas de S..

Pour les médiateurs titularisés, la situation s'est nettement améliorée : ils ont obtenu leur intégration dans la fonction publique, des volumes de travail importants qu'ils ont pu négocier, et une amélioration de leurs conditions de travail. Mais leur titularisation a aussitôt

[1] Poursuivant la voie ouverte en juin 2003 avec l'exposition « La figuration narrative » dans la maison de quartier de la Villeneuve. Ce quartier est une zone d'urbanisation prioritaire construite dans les années 1970, et conçue comme un « espace intégré » autour d'un jardin (aujourd'hui associé à un quartier « très défavorisé » par les interviewés).

[2] El Akremi *et alii*, 2003, art. cit.

entraîné le recrutement de deux nouvelles vacataires[1], payées à l'heure. Après la fin du processus de titularisation, la direction des ressources humaines de la ville de G. avait interdit au musée tout nouveau recours aux vacations, mais les périodes de formation qui ont suivi la titularisation se sont déroulées durant la même période pour l'ensemble de l'équipe. Les deux responsables du service culturel, appuyés par la secrétaire générale du musée, ont obtenu de l'administration le recrutement de Sophie et Raphaëlle pour une durée maximale d'un an, en insistant sur la mauvaise publicité qu'apporterait l'annulation de prestations déjà réservées.

La reconstitution progressive d'un groupe de précaires en périphérie de l'organisation correspond à une segmentation flexible telle que la définit Jean Gadrey[2], ou encore à la théorie de la « *dualité dans la dualité* » : « *La coexistence durable au sein des firmes de main-d'œuvre aux statuts et aux traitements différents* […] *rassemble des avantages qui résultent de la division des salariés : d'une part, les gains qui résultent d'une gestion plus souple de certains groupes précarisés, plus aisés à rejeter en cas de nécessité ; d'autre part la pression qui est exercée sur les salariés centraux. Ces derniers, bien que favorisés, travaillent en quelque sorte sous la menace et on peut, sous certaines conditions, en escompter davantage de docilité et de disponibilité aux adaptations souhaitées par la direction*. »[3] Cette approche réduit le comportement de l'employeur à une volonté perpétuelle de maîtrise des coûts, au prix de la qualité des emplois, et à une stratégie de contrôle des salariés. Une autre interprétation est de considérer que les employeurs (les musées et leurs tutelles) initient au départ une activité d'accompagnement minimale, par imitation et pour répondre aux incitations de la Direction des musées de France et des directions régionales des affaires culturelles.

En matière de composition et de croissance des services des publics, il ne semble pas vraiment exister de continuum qui irait d'une offre minimale d'accompagnement assurée par un unique médiateur (en emploi jeune ou fonctionnaire) à un service des publics comprenant au moins un responsable, un agent de support technique et une équipe de médiateurs internalisée. La classification qui a servi de matrice aux modèles d'organisation et de gestion de la main d'œuvre met en valeur la variété considérable du parc muséal, et souligne la situation la plus courante : dans 33% des musées, une seule personne s'occupe de toutes les tâches relatives à l'accompagnement. Dans 20% des musées, le service comprend une équipe

[1] Trois des « vacataires » recensés dans le tableau n°29 travaillent au musée depuis plusieurs années, et deux d'entre elles avaient assez d'ancienneté pour être titularisées, ce qu'elles ont refusé. Ce sont des auxiliaires de l'a fonction publique (deux sont mensualisés et la troisième est annualisée), c'est-à-dire des agents non titulaires qui cotisent à la sécurité sociale et à l'IRCANTEC (caisse de retraite des fonctionnaires non titulaires).

[2] Gadrey, 1992, *op. cit.*

[3] Gazier, 1993, *op. cit.* p. 50 et 51.

minimale qui assure l'interface avec des prestataires d'accompagnement extérieurs, et dans 14% des cas, le service gère une équipe de vacataires que l'on peut comparer, en suivant Marie-Laure Morin, à des prestataires indépendants. L'activité de médiateur est donc exercée principalement et est ouverte à une diversité fonctionnelle valorisante (et non contrainte comme dans le modèle polyvalent) seulement dans un tiers des musées.

Dans les petits musées, et particulièrement dans le cas du modèle polyvalent, le volume d'activité du service des publics est strictement déterminé par le volume de travail disponible. On peut se demander si la naissance d'une offre d'accompagnement ne susciterait pas systématiquement une demande plus importante que la capacité d'accueil du service dans certains contextes. Dans les zones rurales pauvres en équipements culturels, par exemple, les établissements scolaires, les équipements sociaux ou le tissu associatif sont susceptibles de fournir l'assise nécessaire au développement d'un service. Si sa tutelle ne peut (ou ne souhaite pas) financer un nouvel emploi, le musée peut choisir de répondre à la demande par le plafonnement ou par la délégation. Dans le cas contraire, il choisira l'expansion à travers un ou plusieurs recrutements. Si la taille du musée est associée à la taille de la ville, et qu'elle influe à son tour sur la taille du service, les grands musées n'appartiennent pas nécessairement au modèle contractuel ou au modèle permanent : les musées des villes de Paris et Marseille fonctionnent ainsi selon le modèle flexible (sans doute la présence abondante d'étudiants dans ces villes universitaires offre-t-elle un vivier fécond à l'activité d'accompagnement).

Les stratégies de gestion de la main d'œuvre répondent à des enjeux et à des choix politiques. A G. comme à S., l'équipe municipale au pouvoir lors de l'application du plan de résorption de l'emploi précaire (plan Sapin) s'est investie dans le mouvement en confiant la politique d'action culturelle au service des publics et aux médiateurs. Mais si le mouvement collectif de revendication né au sein du musée M4 est unique dans le paysage muséal, c'est aussi parce que quelques individus ont sollicité les élus et les représentants syndicaux. Les médiateurs du service des publics sont d'ailleurs régulièrement sollicités pour conseiller des conférenciers et médiateurs vacataires d'autres musées, qui cherchent à obtenir une pérennisation de leurs emplois. Mais la plupart des médiateurs ne sont pas syndiqués, même lorsqu'ils se plaignent de la précarité de leurs conditions d'emploi. Il nous semble que le succès du mouvement grenoblois s'explique justement par cet investissement syndical préexistant, complété par une très bonne connaissance des règles de la fonction publique territoriale et du fonctionnement des institutions municipales. Les chapitres suivants, consacrés à la formation, à l'insertion, et aux trajectoires des médiateurs de musées, apporteront des éléments d'explication au caractère exceptionnel des « meneuses » de l'équipe grenobloise.

Chapitre 5 D'un amour de l'art précoce à des études artistiques supérieures : la socialisation des médiateurs de musées

D'un musée à l'autre, le périmètre des tâches confiées aux médiateurs et la stabilité des formes d'emploi varient considérablement. Le contexte organisationnel dans lequel évoluent les médiateurs détermine ainsi fortement leur travail et leurs conditions d'exercice. Cette diversité des positions répond néanmoins à quelques règles générales : lorsque l'effectif du service des publics atteint un pallier, la division du travail tend vers la spécialisation du travail d'accompagnement et de médiation. Par ailleurs, l'accroissement du volume de travail et la stabilisation de l'emploi entraînent une reconfiguration complète du rôle des médiateurs dans les musées, autour de deux objectifs principaux, l'accroissement de la fréquentation des musées et la diversification de la composition socioprofessionnelle des visiteurs.

Qui sont les médiateurs et comment devient-on médiateur ? L'enquête qualitative montre que les candidats à ces postes ont en commun une sensibilisation précoce à l'art et à la fréquentation des lieux culturels, ainsi qu'une spécialisation en histoire de l'art acquise lors d'une formation universitaire de second cycle. Cette population est non seulement emblématique d'un allongement régulier de la durée moyenne des études, mais également de l'attractivité des métiers artistiques et culturels.

La période consacrée par les médiateurs à leur formation supérieure dure en moyenne quatre années. Ces années constituent une phase de socialisation importante, durant laquelle les futurs médiateurs apprennent quels types de métiers et de postes ils peuvent espérer ou viser. Les stages effectués en licence ou en maîtrise confortent la socialisation, et c'est d'ailleurs souvent à cette occasion que les étudiants et jeunes[1] diplômés se voient proposer des vacations d'accompagnement dans le musée. Les médiateurs parviennent ainsi à entrer dans les musées par la petite porte, à travers ces « petits boulots » qui caractérisent la transition entre la fin des études et l'entrée sur le marché du travail.

Les services des publics ne passant presque jamais d'annonces publiques pour recruter, et les offres circulant au sein de réseaux d'interconnaissance, le cumul des études et du travail (rémunéré ou non) permet aux candidats débutants d'être mieux informés sur les opportunités d'emploi. Mais cette transition vers le marché du travail n'est pas toujours parfaitement réussie, car la prise en charge de vacations d'accompagnement peut entraîner soit l'abandon des études, soit l'allongement de la durée des études (notamment pour les doctorants). Par ailleurs, la transition entre les stages et les vacations éloigne les débutants du droit du travail et des garanties sociales qu'il apporte, en les coupant du fonctionnement normal du marché du travail.

[1] Nous désignons par « jeune » les personnes jusqu'à trente ans, en référence à l'enquête « Jeunes et carrières » de l'INSEE qui concerne la catégorie des 16-29 ans.

5.1. Une initiation précoce aux œuvres d'art

L'analyse des entretiens réalisés avec les médiateurs, enrichie par les travaux récents des sociologues de la culture, rend compte des mécanismes d'accès à l'art et au patrimoine culturel des médiateurs. Lors des entretiens réalisés auprès d'environ soixante médiateurs dans vingt musées (enquête « musées et médiateurs », Annexes 1-2 et 1-3), nous leur avons demandé de raconter leur première visite de musée. Nous cherchions à connaître précisément les circonstances de cette première visite, à savoir qui l'avait initiée, et à attribuer un âge à ce premier souvenir. Une autre question portait sur la présence d'artistes (notamment d'artistes amateurs), ou de collectionneurs dans l'environnement familial et social.

Pour les interviewés, le choix de mener des études supérieures dans le domaine artistique s'explique par une sensibilisation précoce aux arts et à la culture. La population des médiateurs a généralement été initiée aux arts pendant l'enfance, par l'intermédiaire de la famille et/ou de l'école. Pour une partie des médiateurs, l'initiation à l'art est ainsi le résultat d'une imprégnation progressive au sein d'un milieu artistique, composé de peintres amateurs parmi leurs ascendants ou parmi leurs proches. Dans quelques cas, les parents de l'interviewé travaillaient dans le secteur culturel, ou l'interviewé a grandi dans un environnement riche en objets d'art (famille de collectionneurs). D'autres parents et grands-parents ont joué le rôle de guide lors de voyages en France ou à l'étranger, faisant découvrir à leurs descendants le patrimoine architectural et historique des grandes villes, mêlant étroitement curiosité culturelle et effort éducatif. Un dernier groupe de médiateurs a enfin découvert l'art et le patrimoine plus tard, dans le cadre scolaire. Dans ce cas, les souvenirs sont plutôt relatifs à des sorties culturelles en groupe, ou à l'influence d'un enseignant passionné. La simple exposition ne suffit généralement pas – ce dont attestent les souvenirs pétris d'ennui attachés à certaines visites de musées pendant les vacances : c'est plutôt lors de l'adolescence, au moment des premières orientations scolaires, que se façonne le désir d'étudier une discipline artistique ou l'histoire des arts.

« J'ai baigné dedans »

L'initiation des médiateurs à l'art et aux musées a été d'autant plus précoce (avant l'école primaire) que leur l'entourage comprenait des artistes amateurs ou des collectionneurs : les parents, les grands-parents, ou la famille plus éloignée (grand-oncle, parrain…). Ces familles fréquentaient régulièrement les musées et les expositions, et visitaient des villes et des monuments historiques. Matthieu est médiateur au musée M6-MAC : son arrière-grand-père était, dit-il, un peintre « connu au XIX^{e} siècle » ; son père est amateur de peinture et de piano ; ses frères et sœurs et lui-même sont aujourd'hui artistes ou travaillent dans le secteur culturel. Il se rappelle très bien de sa première visite à l'âge de sept ans, une rétrospective Dali à Beaubourg, avec sa sœur : « c'est indélébile ». Maryse est directrice d'une association d'action culturelle ; à cinquante ans, elle a conservé un cahier constitué lors de son enfance, dans lequel elle consignait ses recherches sur les monuments historiques. Elle a également grandi dans un environnement artistique, qui a influé sur son orientation.

Est-ce que vous vous rappelez votre première visite au musée ?

> Cette question, je me le pose, parfois, je me dis ″comment j'en suis arrivée à faire de l'histoire de l'art ?″ C'est très étonnant. J'ai un trou… Je me rappelle des visites de châteaux de la Loire, avec mes parents et des correspondants étrangers, par exemple. Quand on partait avec mes parents, on s'arrêtait, on visitait des églises romanes, des châteaux, des villes, pas que des musées. Mais j'ai eu une approche culturelle : ma mère était très sensible à ça […] Voilà, il y avait une sensibilité culturelle chez mes parents, dans ma famille, mais pas plus que ça.
> *Et dans votre famille, est-ce qu'il y avait des artistes amateurs ?*
> J'ai une tante qui peignait, voilà. J'ai un grand-père qui était artiste, qui jouait du piano, qui avait une sensibilité, qui aimait beaucoup les meubles anciens. […] Il y a une sensibilité. J'ai des cousines qui sont dans le milieu : une graphiste, une comédienne… Maintenant, moi quand j'avais une douzaine d'années, je me suis fait un petit cahier sur les châteaux que je visitais : j'achetais des cartes postales, j'allais chercher dans le dictionnaire des renseignements. J'ai toujours gardé ce cahier : il y a Azay le rideau, Chenonceau, Chambord… » Maryse, l'Ibis et l'Allégorie

Pour une partie des interviewés, les vacances familiales étaient consacrées à la visite des grandes villes européennes et de leur patrimoine. L'entretien avec Josiane illustre cette initiation conduite par des parents investis et dans le cadre d'un entourage culturel et artistique riche.

> « On partait en vacances en Italie chaque année : je suis allée à Venise, à Pise, à Rome, et on faisait les musées, les églises. Moi j'aimais bien. […] Mais c'est vrai que ça dépend de l'ouverture culturelle et des parents que tu as : mon père était dans l'édition de luxe. Il a travaillé pour les éditions du Grésivaudan – c'est mon oncle qui avait fondé cette maison d'édition – donc il travaillait sur des livres chers : Brel, Brassens, *La Vouivre*, ils ont sorti plein de livres sur papier vélin et tout, avec des lithographies d'artistes. Donc à la maison, chez mes parents, j'ai rencontré des artistes, enfin pas des gens connus, c'étaient pas Picasso et Matisse, mais je baignais dans ce milieu là, et on ne pouvait pas voyager avec mes parents sans aller voir un musée ou une église. C'est vrai que c'est quelque chose qui m'a finalement menée à ça, je pense. » Josiane, musée M4

Les pratiques culturelles enfantines sont fortement hiérarchisées selon le milieu socio-culturel, que ce dernier soit appréhendé par le diplôme, la catégorie socioprofessionnelle ou les habitudes de lecture des parents[1]. Nils, médiateur au musée M6-MAC, dit avoir passé son enfance à Paris, entouré d'amis de son père, universitaires ou artistes. Dans la hiérarchie des professions et catégories socioprofessionnelles, son ascendance sociale le situe parmi l'élite intellectuelle et cultivée (son père est auteur et enseigne le théâtre à l'université).

> « J'y ai été assez jeune, c'est-à-dire enfant. Vers huit ou neuf ans, je crois. En tous cas c'est les premiers souvenirs que j'en ai, avec mes parents et des amis de mes parents qui connaissaient bien les trucs. Et avec ma sœur.
> *Vous rappelez-vous quels musées ?*
> Le musée des offices, à Florence. Et de Beaubourg. Je me souviens en terminale d'avoir assisté avec l'école à une visite à Beaubourg, où je m'étais particulièrement emmerdé. » Nils, musée M6-MAC

[1] Octobre, S. (2004) « Les loisirs des 6-14 ans », *Développement culturel*, n°144.

Des parents curieux du patrimoine

Dans un second groupe d'interviewés dont l'environnement familial ne comptait pas forcément d'artistes, les parents étaient malgré tout intéressés par la découverte culturelle et profitaient des périodes de loisirs pour découvrir et faire découvrir à leurs enfants le patrimoine et les musées. Par rapport à la catégorie précédente, ces sorties culturelles étaient plus souvent limitées à la France. Ce profil s'inscrit dans la lignée des statistiques générales de fréquentation culturelle[1] : la dernière enquête sur les pratiques culturelles des français montrait qu'un tiers des français avait visité un musée au cours de l'année précédente, et environ 30% un monument historique.

> *Vous rappelez-vous votre première visite de musée ?*
> « Je ne m'en rappelle pas, mais j'avais des parents qui adoraient l'histoire, et j'adorais l'histoire, toute petite ; ça je me souviens très bien. Je sortais beaucoup, ma mère m'emmenait voir des châteaux. Mes références de musées, ce ne sont pas tellement des musées classiques, mais plutôt des châteaux : Versailles, Vaux le Vicomte – au tout début où il a ouvert, quand on pouvait le visiter par le parc. De grands souvenirs… Les premiers sons et lumière sur les châteaux de la Loire... » Hyacinthe, musée SM1

Ces visites ont souvent laissé des souvenirs très vifs dans la mémoire de quadragénaires comme Antoine ou Hyacinthe, qui citent des anecdotes très précises et se mettent en scène dans le récit.

> « J'ai beaucoup, beaucoup voyagé et visité avec mes parents qui étaient enseignants, mais je ne saurais pas dire ″voilà, c'est le premier musée que j'ai visité″
> *Vous rappelez-vous s'ils vous emmenaient plutôt dans les monuments, les musées ? Vous suiviez des visites guidées ?*
> Je pense que la première chose que j'ai faite étant enfant, ça devait être les châteaux de la Loire. C'est sûr, tout le monde m'a expliqué que j'ennuyais beaucoup le guide, et des grottes. On visitait beaucoup les grottes. » Antoine, muséum M5

Si les familles profitent de leurs loisirs et de leurs voyages pour visiter les lieux patrimoniaux, c'est souvent avec la conscience qu'une « éducation réussie » comprend une bonne scolarité, mais également des pratiques culturelles et sportives multiples[2].

Le rôle de l'école

Les parents n'ont pas joué le rôle d'initiateur dans le troisième groupe de médiateurs : c'est grâce à l'école qu'ils ont découvert l'univers des musées. Si la fréquentation des musées a triplé entre les générations nées avant 1935 et les plus récentes[3], c'est en partie grâce à l'école. Le rôle de l'école passe par la mise en place d'un environnement propice à la rencontre des arts. Les institutions scolaires organisent en effet de plus nombreuses sorties culturelles, avec des motivations croisées : elles espèrent autant former des dispositions et des habitudes pour le futur que réduire l'échec scolaire, en développant des compétences ignorées

[1] Donnat, 2003, *op. cit.* ; Donnat, 1999, *op. cit.*

[2] Octobre, 2004, art. cit.

[3] *Ibid*.

par l'école. La situation scolaire est devenue en elle-même un facteur de fréquentation ; selon Philippe Coulangeon, l'augmentation générale du taux d'incidence des sorties culturelles entre 1973 et 1997 est le signe d'une amplification de la fonction de l'école en matière culturelle[1].

Ben vient par exemple d'un milieu populaire, et c'est ainsi dans un cadre socio-éducatif qu'il a découvert les musées. Par une amusante coïncidence, sa première visite a eu lieu au muséum M5, où il travaille actuellement : « J'étais tout petit : c'était magique. Ça devait être avec un centre de loisirs ou l'école. » Ben représente une exception notable au sein de la population rencontrée : il est non seulement le seul interviewé d'origine extra-européenne, mais il est en plus le seul à occuper un cadre emploi d'animateur territorial. Après avoir obtenu un BEP en électrotechnique, il a passé son brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA) et commencé à travailler en accumulant des petits contrats saisonniers. Titularisé par son employeur, la ville de G., lors d'un protocole de résorption de l'emploi précaire, il a été recruté au muséum M5 après la fermeture du centre nature où il travaillait. Il est ainsi le seul médiateur rencontré à exercer cette fonction sans connaissances scientifiques, mais avec des compétences relationnelles.

Par le biais de l'école, des pratiques culturelles précoces peuvent atténuer l'effet du milieu d'origine, car le goût de l'art se forge par habitude, par sensibilisation[2]. Nicolas, dont le grand-père était peintre amateur mais dont la famille n'était pas très investie dans les pratiques culturelles (« eux la peinture, tout ça, ça les intéresse pas du tout. »), raconte avoir vécu son premier « choc » artistique au cours d'une journée de sortie, à l'école :

> *Est-ce que tu te rappelles tes premières visites dans un musée ?*
> « Oui, j'étais en CM1, et je suis allé voir la fondation Fernand Léger à Biot. C'était mon premier grand choc, ça m'a vraiment marqué […] : on faisait le musée Fernand Léger et puis après Marineland. C'était la sortie, c'était super ! Mais on ne nous a rien dit devant les œuvres, on a seulement laissé regarder. Moi, ça m'avait un petit peu déstabilisé.
> *Oui, tu as parlé de choc…*
> Dans le sens déstabilisé : je ne savais pas si j'aimais ou si je n'aimais pas, mais en tous cas je ne comprenais pas tout, j'étais un peu sur le mode interrogatif. Peut-être que ça m'a marqué pour la suite. » Nicolas, musée M4

Peut-être cet extrait d'entretien illustre-t-il la reconstruction d'un souvenir, l'une des limites de la méthode par entretiens, car son récit de sa première confrontation artistique est l'illustration parfaite du choc esthétique vanté par Malraux. L'effet est enrichi de la contextualisation dans le cadre d'une « sortie » scolaire où la visite du musée était suivie d'une après-midi à Marineland.

Le groupe se partage entre ceux pour qui les visites scolaires ont été l'occasion d'une découverte, et ceux pour qui ces visites n'ont pas laissé de souvenirs impérissables : certains

[1] Coulangeon, P. (2003) « Le rôle de l'école dans la démocratisation de l'accès aux arts », *Revue de l'OFCE*, n° 86.

[2] Tavan, C. (2003) « Les pratiques culturelles : le rôle des habitudes prises dans l'enfance », *INSEE Première*, n°883.

se rappellent en effet surtout s'être ennuyés au cours des visites.

> « J'ai été une fois en primaire au musée du chemin de fer et au musée de l'automobile à Mulhouse. Pour une petite fille, ce n'était pas très intéressant de voir des voitures côte à côte, sans guide, sans animateur, sans rien : on nous a lâché dans le musée, et on a marché. Pour les souvenirs, c'est un peu le néant, je me rappelle mieux du pique nique dans le parc où il y avait des petites chèvres ! » Sonia, musées M6-MP

Pour Ludovic aussi, les premières visites durant l'enfance étaient synonymes d'ennui. La vraie rencontre avec l'art, au sens de déclic inaugurant une orientation universitaire, a eu lieu bien plus tard, et dans le cadre scolaire.

> « C'est marrant que vous me demandiez ça, parce que ce week-end, j'étais chez mes parents, que je vois tous les trois ou quatre mois… Et d'après ma mère, mes parents m'avaient amené plus petit au Kunst Museum, mais ça ne m'a laissé aucun souvenir. Alors que dans mon souvenir, la première fois que j'étais allé dans un musée, c'était pendant le bac. […] Mon père est peintre du dimanche, ma grand-mère est peintre du dimanche, donc il y a quand même ce contexte de peinture, mais dans mon souvenir, c'est mon prof de terminale qui m'a emmené à une exposition sur Cézanne. J'ai découvert Rothko dans l'exposition permanente, j'ai découvert l'art abstrait, et c'est après que j'ai commencé à m'intéresser à ça. » Ludovic, musée M6-MAC

De fait, s'il y a déclic, il se produit plutôt à l'adolescence, et souvent par le biais d'un professeur. Ludovic et Hyacinthe mentionnent un professeur en particulier, qui leur a « transmis la passion », et a profondément marqué leur orientation ultérieure. Si la fréquentation et l'acculturation aux musées a eu lieu dans l'enfance, c'est la rencontre d'un professeur à l'adolescence qui a déterminé leurs choix professionnels.

> « Moi j'étais dans le privé, et dans les dernières années on a eu une prof d'histoire de l'art : c'était une femme comme toutes ces femmes qui voyageaient avant la seconde guerre mondiale, et qui avaient vu des choses qui n'existent plus, dans tous les pays du monde, qui avaient ramené des souvenirs absolument fabuleux. Elle nous faisait des conférences diapositives, c'était fabuleux. Ça a été le premier déclic. » Hyacinthe, musée SM1

Encadré n°5 Deux exceptions dans une population très homogène

Parmi quelque cinquante entretiens avec des médiateurs, seuls deux interviewés se distinguaient du profil majoritaire, issus des classes moyennes (employés dans le secteur public, enseignants) ou supérieures (chef d'entreprise, cadre supérieur, professeur d'université). Le premier a une trentaine d'années : c'est Ben, médiateur au muséum M5, mentionné plus haut ; le second est Hector, le chef de l'équipe des médiateurs au musée M4. Comme Nicolas - avec lequel il est d'ailleurs très ami – Hector aime se mettre en scène, comme l'indique la façon dont il introduit son parcours : « ça surprend toujours les gens quand je raconte ça ». Il dit venir d'un milieu très modeste, et avoir été le seul de son quartier a avoir le bac ; il a vagabondé et voyagé quelque temps, goûté l'université, puis abandonné. Il a été recruté au musée au milieu des années 1970, par l'intermédiaire de ses anciens condisciples ; ils lui ont proposé de commencer par la surveillance et quelques visites, et il est finalement resté, acquérant des responsabilités et grimpant les échelons au cours des années. Nous retranscrivons les passages qui correspondent à sa découverte de l'art, autodidacte et autonome.

« Moi j'étais au lycée à Mounier, donc à deux pas : de la sixième à la terminale (avec deux cinquièmes), jamais un enseignant n'a eu l'idée de nous emmener au musée de Verdun. Je crois qu'on est sorti une fois pour aller au jardin des plantes. Ça ne se faisait pas. […] Par contre, j'y suis allé tout seul, alors que rien dans mon milieu d'origine ne me portait à aller vers ces choses là. C'était quelque chose d'un peu prédestiné.
Quand vous étiez adolescent ?
Oui, quand j'étais dans la zone, en banlieue… Près de la Villeneuve. C'est ma vie. Ce n'est pas enregistré, ça ?
On peut couper si vous voulez…
Non, mais ça fait un peu con con, c'est pour ça… Je me souviens d'un truc qui était assez formidable. On n'avait pas de sou, mais vraiment pas de sou, simplement on n'avait pas faim, quoi. J'avais dix francs d'argent de poche dans les années 1968-1969, et tous les mois sortait une revue qui coûtait 9F90, et tous les mois j'allais dépenser mes 9F90 ! Je suis arrivé en histoire de l'art avec une culture fabuleuse d'images ; je ne comprenais rien mais je savais très bien qui étaient Vélasquez, Titien, Rubens parce que dans cette revue, il y avait une centaine de photos des grands musées du monde. Et j'avais une connaissance incroyable d'images par rapport à mes autres collègues. Ça a joué.
Vous n'aviez pas un grand-père ou un grand oncle artiste amateur ?
Non, famille très, très prolétaire, chez moi il n'y avait pas de livres, pas de musique… Bon, ça fait un peu misérabiliste, mais il faut dire la vérité ! Je me suis quand même retrouvé en terminale seul fils d'ouvrier de ma classe. Donc quand j'ai reçu le bac, j'ai considéré ça comme un miracle et j'ai pensé que ça suffisait pour les études (*éclate de rire*). Mais c'est vrai, j'étais le seul du quartier à avoir le bac ! » Hector, musée M4

5.2. Des études supérieures dans le domaine artistique

Le profil universitaire des médiateurs rencontrés au cours de l'enquête était très homogène : la majorité a poursuivi ses études jusqu'à une maîtrise au moins, principalement dans des disciplines littéraires et artistiques. Dans les musées scientifiques ou les musées de société, les profils disciplinaires sont (assez logiquement) différents, mais relèvent du même niveau, en général bac plus quatre. Si l'on accepte que les effectifs de ces deux filières de formation sont les plus susceptibles de se présenter comme candidats à des emplois (de catégorie B, niveau bac et A, niveau licence) dans les musées, on peut estimer l'offre de travail, ou le « stock » de candidats, à 25 000 étudiants inscrits en premier, deuxième et troisième cycles universitaires. Ces filières sont majoritairement féminines, illustrant le maintien de la ségrégation horizontale entre les sexes[1] : les filières scientifiques et techniques demeurent l'apanage des garçons, celles des lettres et des sciences humaines des filles. La surreprésentation des femmes dans ces filières tient sans doute à la conjonction de trois phénomènes, qui caractérisent trois modèles interprétatifs : l'auto-exclusion issue d'une intériorisation de la domination masculine, le choix « *raisonnable* » et « *raisonné* » d'une discipline socialement peu rentable au regard de leur destin probable d'épouse et de mère, ou l'orientation plus libre en raison de leur moindre soumission aux valeurs compétitives[2], fruit d'une socialisation

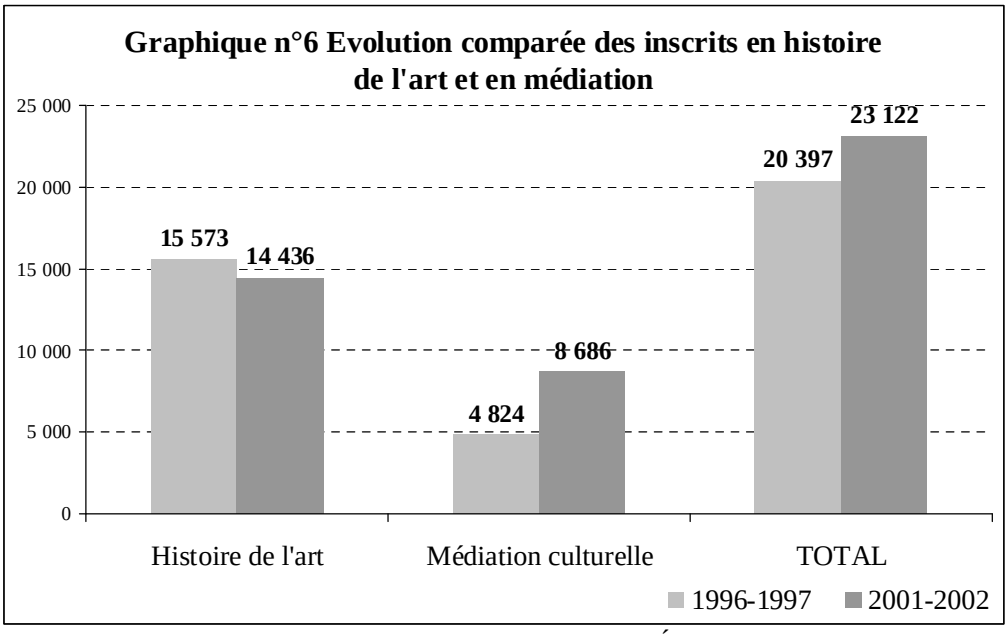
[1] Gadrey, N. (1995) « Formation, qualification et mixité », in Ephesia, *La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales*, Paris : La Découverte, pp. 552-556.

[2] Marry, et Schweitzer, 2005, art. cit. et Marry, C. (1995) « Les scolarités supérieures féminines en France dans les années quatre-vingt : un bilan contrasté », in Ephesia, *op. cit.* , pp. 591-597.

précoce et diffuse.

5.1.1. Les formations universitaires à l'histoire de l'art, une hégémonie menacée

L'essentiel de la population d'enquête travaillant dans les musées d'art, la voie principale suivie par les médiateurs durant leurs études est l'histoire de l'art : parmi ces diplômés, près d'un tiers a suivi un cursus parallèle à l'université, à l'École du Louvre. Le profil des médiateurs n'a ainsi pas beaucoup changé en plus de quatre vingt ans, depuis les premiers recrutements dans les musées nationaux (cf. *supra*). Nous avons constaté avec étonnement l'absence, dans les musées, de médiateurs diplômés en médiation culturelle, une filière inventée et promue avec la participation active de l'équipe du département des publics de la Direction des musées de France[1] au début des années 1990. Cette filière accueille actuellement deux fois moins d'étudiants les diplômes qui la composent que la filière histoire de l'art, mais l'évolution des effectifs dans ces deux disciplines suit des tendances inversées : le nombre d'étudiants inscrits en médiation culturelle a doublé entre la rentrée universitaire de 1996 et celle de 2000, alors que le nombre d'inscrits en histoire de l'art diminuait sur la même période (cf. graphique n°6). Le succès universitaire de la médiation ne semble pour le moment pas suivi d'effets en termes d'insertion dans le secteur muséal, pourtant associé au projet dès l'origine.



Source : département des études et de la prospective, ministère de l'Éducation nationale, données 2004

[1] Il s'agit de l'ancien bureau d'action culturelle et éducative, cf. chapitre 2.

Le maintien des formations universitaires à l'histoire de l'art

La filière universitaire d'histoire de l'art propose quatre diplômes du premier cycle (DEUG) au troisième cycle (DEA et doctorat), et comporte généralement deux dominantes : art et archéologie, qui s'affirment comme spécialisation au fil des années. Dans les documents de présentation et de communication qu'elle produit, la filière histoire de l'art rattache la discipline aux « humanités », et n'affiche aucune velléité de professionnalisation. Les principaux débouchés sont des emplois dans la fonction publique, accessibles par concours. Les effectifs inscrits en histoire de l'art ont globalement baissée entre 1996-1997 et 2001-2002, pour atteindre 14 500 inscrits[1]. Plus précisément, les effectifs du premier cycle sont en augmentation (plus de 8 000 en DEUG), alors que ceux du second cycle diminuent. Cette baisse de la poursuite d'études a également été mesurée par un enseignant en anglais dans un DEUG d'histoire de l'art[2]. Chaque année depuis 1995, il fait passer aux étudiants inscrits en première année de DEUG un questionnaire qui comprend une question sur l'avenir : entre 1995 et 2000, la proportion de ceux qui déclarent vouloir continuer leurs études en art a chuté de 20 à 13%.

L'histoire de l'art est par ailleurs enseignée à l'École du Louvre, qui joue souvent le rôle d'un complément de formation, en parallèle à l'université[3]. Depuis sa création, la spécificité de l'école est en effet l'apprentissage de l'histoire de l'art par l'étude directe des œuvres dans les musées, alternant cours en amphithéâtre avec diapositives et conférences « sur le motif » dans les musées. Parce qu'elle a été créée pour former les cadres des musées[4], elle conserve une image très forte dans le monde professionnel des musées et un réel pouvoir d'attraction auprès des jeunes. La prépondérance féminine de l'École est aujourd'hui très affirmée : en 2001, 85% des étudiants en formation initiale à l'École étaient des femmes.

Le diplôme de l'École du Louvre est délivré par le ministère de la Culture, et ouvre droit à des équivalences universitaires. Elle accueille 1 600 étudiants en formation initiale : 1 200 en premier cycle, 190 en second cycle, et 120 en troisième cycle, mais elle comporte également 60 inscrits en classe préparatoire aux concours de conservateur, et 290 inscrits en formation continue. Par ailleurs, l'École du Louvre propose des cours du soir (1 900 inscrits), des cours en région (2 200 inscrits), et accueille également 3 900 auditeurs libres. C'est l'une des

[1] Département des études et de la prospective, ministère de l'Éducation nationale, données 2004.

[2] Questionnaire distribué à l'ensemble des étudiants du cours d'anglais en première année de DEUG d'histoire de l'art, soit entre 150 et 200 selon les années. La proportion de ceux qui ne savent pas ce qu'ils feront l'année suivante est d'un quart. Cf. Rézeau, J. (2001) *Médiatisation et médiation pédagogique dans un environnement multimédia. Le cas de l'apprentissage de l'anglais en histoire de l'art à l'université*, doctorat de troisième cycle, Université Bordeaux II – Victor Segalen.

[3] Une enquête réalisée par l'Ecole en 2001 précise que 50% des diplômés avaient déjà étudié à l'université auparavant ; 25% ont poursuivi leurs études universitaires pendant leur scolarité à l'Ecole du Louvre, et 45% ont continué leurs études ensuite.

[4] L'Ecole du Louvre a été créée en 1882 avec l'objectif de « tirer des collections, pour l'instruction du public, l'enseignement qu'elles renferment, et de former les conservateurs, les missionnaires et les fouilleurs », cf. chapitre 1.

raisons pour lesquelles l'école du Louvre a souvent l'image d'une occupation intellectuelle pour femmes oisives et distinguées.

Le service de la scolarité a réalisé une enquête sur le devenir des diplômés de second cycle en 2001[1] : depuis leur diplôme, 70% avaient exercé une activité, et 60% étaient en activité au moment de l'enquête (70% de ces emplois appartenaient au domaine culturel) ; précisément, 21% d'entre eux déclaraient exercer dans le « secteur » de la médiation, et étaient animateurs du patrimoine, conférenciers, guides. L'École du Louvre représente une partie importante du bassin de recrutement des métiers de l'accompagnement (au moins dans la région parisienne).

L'émergence et la prolifération des formations supérieures de médiation culturelle

La filière de formation universitaire à la médiation culturelle recouvre, sous un même intitulé, des diplômes très divers en termes de niveau, de spécialisation et de qualité, en dépit des efforts menés depuis une quinzaine d'années pour faire exister une nouvelle spécialité au sein de l'offre de formation universitaire (cf. *supra*, chapitre 2). Fondée sur un contenu résolument pluridisciplinaire, et venant couronner une formation initiale spécialisée (en histoire de l'art ou en sciences, par exemple), la première formation a pris la forme d'une maîtrise des sciences et techniques (MST) intitulée « patrimoine et médiation », inaugurée à la rentrée 1992-1993. Parallèlement se mettait en place le réseau d'universités affiliées, qui s'est ensuite beaucoup développé : le répertoire des formations universitaires[2] et les nombreux guides d'orientation[3] recensent des diplômes de « médiation culturelle et communication » (parfois en option ou en mention) délivrés par 24 universités, sur un total d'environ 150 diplômes dédiés aux métiers culturels (en 2002). Dans la majorité des régions, au moins une université délivre un diplôme de médiation culturelle (dont cinq universités parisiennes)[4]. En 1996-1997, les effectifs concernés s'élevaient à 4 700. Ils ont doublé depuis, pour atteindre 8 500 étudiants inscrits en 2001-2002, dont 80% en DEUG, cf. graphique n°5[5].

Les formations sont donc très nombreuses, et leur coexistence dénote souvent une insuffisante complémentarité au niveau national. Les multiples départements (les unités de formation et de recherche, UFR) de rattachements laissent par ailleurs planer le doute sur la cohérence de la

[1] Elle portait sur environ 300 personnes, diplômées en 1996, 1997, 1998 et 1999.

[2] Ministère de la Culture et de la Communication, *Musées, patrimoine, archives. Guide des formations aux métiers de la culture*, La Documentation Française.

[3] Simon, H. (2004) *Les métiers de la culture*, Paris : Jeunes Éditions ; Thévenin, L. (2004) *Les métiers du patrimoine et de la culture*, Paris : L'Etudiant ; *Que faire avec des études en sciences humaines ?*, Paris : Studyrama, Jeunes Éditions, 2005.

[4] Seules quatre régions ne proposent pas cette filière : la Basse-Normandie, Midi-Pyrénées, le Limousin et le Centre.

[5] Les chiffres communiqués par le service statistique du ministère de l'Éducation nationale concernent seulement les inscrits. Or, on sait bien que les taux d'abandon, de réorientation et d'échec sont considérables dans le premier cycle. Voici quelques exemples du taux de diplômés dans trois DEUG de médiation : 70% pour le DEUG de médiation culturelle à Paris 8 en 2003, données 2001 ; un tiers à Lille 3, et environ un tiers en première année de DEUG, à Nancy 2, mais 80% en deuxième année.

discipline, puisqu'on trouve des diplômes de médiation rattachés à des UFR d'arts, d'autre à des UFR de lettres et langues, ou encore de communication. Contrairement aux filières d'histoire de l'art, les filières de médiation comprennent à la fois le diplôme généraliste de premier cycle (DEUG), dont l'accès est officiellement ouvert à tous les bacheliers[1], et des diplômes de second cycle, dont les DESS à l'accès très sélectif et aux effectifs réduits (une dizaine d'étudiants par promotion en moyenne). Ces filières se sont récemment restructurés autour d'instituts universitaires professionnalisés (IUP) : accessibles une année d'études après le bac, ils délivrent une licence professionnelle (bac plus trois) et un diplôme d'ingénieur maître (bac plus quatre). S'y ajoute une offre privée, beaucoup plus onéreuse, dont la capacité d'insertion professionnelle n'est pas démontrée.

5.1.2. Des profils de formation très homogènes

Parmi les médiateurs interviewés, plus de la moitié sont diplômés en histoire de l'art. Un peu moins de 20% le sont en arts plastiques ou beaux arts (cf. tableau n°31). Les autres diplômes ont été obtenus dans des disciplines littéraires (l'histoire, les lettres) ou scientifiques (biologie, physique). Même s'ils ne reposent pas sur une base statistiquement représentative, les résultats de l'enquête qualitative indiquent que la filière voulue par le Département des publics du ministère de la Culture, validée par le Conseil National des Universités, n'a vraisemblablement pas convaincu les employeurs territoriaux pressentis. Le rôle prépondérant des conservateurs de musée dans le processus de recrutement peut expliquer l'absence des diplômés en médiation culturelle dans les services des publics, au profit de diplômés aux profils plus classiques et plus proches de ceux des conservateurs (cf. chapitre 6).

Tableau n°31 – Répartition des médiateurs selon le type de diplôme

Type de diplôme	**#**	**%**
Histoire de l'art	36	59
Arts plastiques et Beaux Arts	11	18
Autre	14	23
Total type de diplôme	*61*	*100*
Niveau de diplôme	**#**	**%**
Niveau bac plus trois	14	23
Niveau bac plus quatre	20	33
Niveau supérieur ou égal à bac plus cinq	24	39
Autre	3	5
Total niveau de diplôme	*61*	*100*

Source : enquête « Musées et médiateurs »

La définition du déclassement dépend de la méthodologie adoptée pour le mesurer, c'est-à-dire de la « *norme d'adéquation entre catégories de diplômes et d'emplois* » déterminée par les chercheurs. On distingue généralement trois approches distinctes, qui peuvent le cas échéant être combinées ou comparées : l'approche subjective, l'approche « *adéquationniste* »,

[1] En réalité, la sélection sur dossier à l'entrée du DEUG est pratiquée par certaines universités, comme à Paris 1.

et l'approche statistique[1].

Un peu plus de la moitié des médiateurs rencontrés ont étudié jusqu'au niveau du deuxième cycle universitaire, et un tiers au-delà. Le niveau est élevé, et témoigne d'un investissement important dans le capital scolaire. Les prévisions du groupe de travail sur la filière culturelle territoriale avaient fixé l'accès aux cadres d'emploi au niveau bac plus deux pour les conférenciers, et bac plus trois pour les médiateurs, établissant ainsi une « *table de correspondance entre diplômes et professions* » qui rend possible l'approche « *adéquationniste* » ou normative. « *La mesure du déclassement s'appuie alors sur la comparaison du niveau de formation détenu avec celui « normalement » requis pour l'emploi occupé.* » [2] De ce point de vue, la quasi-totalité des médiateurs est surqualifiée au regard du diplôme requis pour le concours. Si l'on retient l'approche subjective, il est assez évident que certains médiateurs se sentent déclassés parce qu'ils n'ont pas vraiment atteint leur objectif dans les musées : la conservation et les expositions. Enfin, l'approche statistique ouvre une autre voie interprétative : « *L'approche ″statistique″ propose de définir* […] *les correspondances ″normales″ à partir de ce qui ressort de l'analyse statistique comme étant les situations les plus fréquentes.* […] *Une personne est alors considérée comme déclassée si son niveau d'études dépasse de plus d'un écart-type le niveau moyen de la profession.* » [3] Les médiateurs possédant tous des diplômes équivalents, ils ne seraient ainsi pas déclassés. On pourrait peut-être parler au contraire dans ce cas d'un poste surclassé.

5.3 Une période de chevauchement entre études et travail

Les enquêtes de l'Observatoire de la vie étudiante montrent que plus les étudiants sont âgés, plus la proportion de ceux qui ont un travail en parallèle augmente – surtout dans les disciplines de lettres et sciences humaines[4]. Pour les médiateurs, la recherche de stages se conjugue avec la recherche d'emploi à partir de la licence. Les stages sont une occasion pour les étudiants de se former, d'acquérir un savoir-faire. Dans les musées, et plus encore dans les services des publics, les stagiaires représentent une part importante de la main d'œuvre ; il arrive d'ailleurs souvent que les musées leur proposent des vacations d'accompagnement à l'issue de leur stage. Grâce à ces expériences conjuguées du travail (rémunéré ou non), conduites de façon parallèle et parfois complémentaire aux études, les futurs médiateurs accèdent aux réseaux d'information sur les postes disponibles dans les musées, et ils découvrent la réalité du travail de médiateur.

---

[1] Forgeot, G. et Gautié, J. (1997) « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Economie et statistique*, n°304-035, pp. 53-74.

[2] Nauze-Fichet, E. et Tomasini, M. (2002) « Diplôme et insertion sur le marché du travail : approche socioprofessionnelle et salariale du déclassement », *Economie et statistique*, n°354.

[3] *Ibid*.

[4] Observatoire de la vie étudiante (2003) *Enquête conditions de vie.*

5.3.1. Les stages, une étape importante de la transition entre formation et emploi

Un recensement précis des stagiaires dans les musées est impossible. On peut cependant estimer leur nombre pour l'ensemble des musées et monuments français : cette main d'œuvre gratuite est fournie en masse par les universités, dont un nombre croissant de diplômes comportent des stages obligatoires à partir de la licence. Si l'on considère les effectifs des filières d'histoire de l'art, de muséologie et de médiation culturelle - qui sont *a priori* les plus susceptibles de se présenter dans les musées -, de la licence au DEA ou DESS, le nombre de stagiaires potentiels approchait 7 000 en 2001[1].

Les stagiaires constituent en effet une ressource essentielle dans les musées ; ce résultat de l'enquête « Musées et médiateurs » dans les services des publics est confirmé par l'enquête de Frédéric Poulard dans les services de conservation[2] : les stagiaires qui travaillent dans les musées sont le plus souvent étudiants en histoire de l'art, d'un niveau licence ou supérieur. Les médiateurs et responsables de service évoquaient d'ailleurs souvent au cours des entretiens leur précieuse contribution à l'activité du service. Non rémunérés, et pas vraiment volontaires puisque les stages sont désormais obligatoires dans la plupart des cursus universitaires, les stagiaires peuvent être considérés comme des « *semi-bénévoles* » selon la formule de Jacques Ion[3]. L'activité non salariée est conçue comme transitoire, et l'expérience de terrain peut être un atout lors du recrutement.

Le rôle et la place des stagiaires dans les services des publics

Parmi ceux que nous avons rencontrés, environ un médiateur sur deux a effectué un stage dans un musée ou dans le secteur culturel. Le plus souvent, ces stages s'inscrivaient dans le cadre des études –stages obligatoires en licence ou en maîtrise – mais certains médiateurs avaient délibérément choisi de multiplier les expériences. Le *curriculum vitae* de Gaëlle, 24 ans, diplômée d'un mastère (équivalent bac plus quatre), est particulièrement représentatif de cette stratégie : il comprend des expériences riches et diversifiées, et témoigne des multiples responsabilités qu'elle a endossées au cours des stages, cf. tableau n°32. Gaëlle a effectué trois stages obligatoires durant ses études supérieures : un premier de 50 heures en licence d'histoire de l'art, un second de deux mois (ETP) en troisième année de l'École supérieure d'économie, d'art et de communication (EAC), un dernier de trois mois en quatrième année de l'EAC. Mais elle a aussi passé volontairement l'équivalent d'une année à mi-temps au musée N1 comme assistante bénévole du commissaire d'une exposition. Parmi ses multiples expériences, intéressantes et enrichissantes, très peu ont été rémunérées.

> « Au bout d'un moment, ton raisonnement est faussé… Tu t'habitues à ne pas être payé ! »

Gaëlle a multiplié les stages pour apprendre les différentes composantes du métier de

---

[1] *Source* : département des études et de la prospective, ministère de l'Éducation nationale.

[2] Poulard, 2005, *op. cit.*

[3] Ion, J. (1998) *Le travail social au singulier*, Paris : Dunod.

médiateur : elle a conçu des expositions, rédigé et mis en page des documents de visite, des supports d'accompagnement pour enfants dont elle a suivi la production, elle a été chargée de la programmation culturelle de plusieurs expositions. En dépit de toutes ces réalisations, Gaëlle a cherché du travail pendant plus de deux ans, sans succès. Nous avons suivi ses démarches et appris qu'elle avait finalement été embauchée en contrat emploi jeune à la Protection judiciaire de la jeunesse, où elle était rattachée au pôle d'insertion par l'art, pour deux ans[1].

Tableau n°32 Extrait du *curriculum vitae* d'une stagiaire perpétuelle

Date	Durée	Contenu du stage
2002	3 mois	Chargée de projet sur la programmation culturelle pour l'exposition *Mali Kow*, en préfiguration du musée des cultures du monde, à Lyon. Animation du parcours de l'exposition et réalisation de son « carnet de voyages » pour jeune public.
2002	2 mois	Réalisation d'un dossier de presse et d'un fascicule présentant le travail de Yves Bergeret
2002	4 mois	Assistante de gestion à la galerie Antoinette Jean, Paris
2001	2 mois	Conception et suivi graphique de trois livrets jeux et des textes pour le jeune public, et montage de l'exposition *Kannibals et Vahinés*, musée N1
2001	4 mois	Animatrice au service des publics du muséum de Lyon, conception d'une visite autonome, réflexion autour des ateliers jeune public et adultes sur l'exposition *Chefs d'œuvres, trésors et quoi encore*
		Assistante du commissaire de l'exposition *Kannibals et Vahinés*, musée N1
2000	6 mois	Assistante au service d'action culturelle du musée N1 : conception d'un parcours jeu, suivi graphique de documents d'information. Préparation et gestion du programme de concerts pour l'exposition *Soundiata Keita*.
2000	4 mois	Création et animation de jeux de piste pour enfants dans différents musées parisiens, association *L'esprit culturel*
1999	1 an	Conception et réalisation de l'exposition *Quand les enfants illustrent leur monde*, aux ateliers du Jardin d'acclimatation

Les stages apportent une première expérience de travail, mais ils permettent surtout de se faire connaître dans le milieu, et de rassembler des contacts : « les stages, il faut s'en servir pour se faire un carnet d'adresses », dit Gaëlle. Nolwenn, médiatrice dans un musée associatif depuis une dizaine d'années, avait utilisé ce moyen pour entrer dans un réseau durant ses études.

> « Je faisais des petits boulots alimentaires, et puis quand j'arrivais à mettre de l'argent de côté, je me permettais de faire des stages parce que de toute façon, n'étant pas immergée dans le milieu culturel parisien, ne connaissant personne et n'ayant aucune ouverture de ce côté-là, je savais que si je ne faisais pas de stages, ça ne se débloquerait jamais. […] J'ai donc commencé à faire des stages en même temps que ma maîtrise et mon DEA : des stages non rémunérés et des remplacements, pour des classes du patrimoine, ou ici [*au musée A1*], à chaque fois pour des périodes déterminées comme des congés maternité, congés de formation. » Nolwenn, musée A1

Ce phénomène de socialisation pré-professionnelle et d'inscription dans les réseaux

[1] Elle nous avait en effet expliqué que les seuls emplois disponibles étaient « des fins de contrats emploi jeune », confirmant l'important de *turn over* mentionné au chapitre 2. La totalité des enquêtes publiées sur les emplois jeunes ayant été réalisées deux ans après le début du programme, nous ne pouvons pas comparer ces données empiriques à des données quantitatives plus représentatives.

informationnels est bien connu. « *A travers la fréquentation des cours, des lieux d'apprentissage ou des écoles d'art, puis à travers l'accumulation d'expériences professionnelles dans le monde où il a commencé à faire carrière, l'artiste acquiert en effet de l'information sur la nébuleuse des travaux artistiques ou para-artistiques de moindre prestige qui entoure le noyau des emplois et des situations les plus convoitées*. »[1] Comme les artistes, les jeunes diplômés qui aspirent à travailler dans les musées apprennent rapidement que l'information sur les postes et les emplois s'acquiert au contact des gens de musées.

5.3.2. Où trouver l'information sur les emplois disponibles ?

Selon Bernard Simonin[2], les personnes recherchant un emploi mobilisent généralement des modes de recherche très divers qui dépendent de leur environnement : organismes spécialisés dans l'intervention sur le marché du travail, institutions locales, entourage, mais aussi candidatures spontanées. La capacité à s'appuyer sur son environnement et les ressources mobilisables sont inégalement réparties dans la population des chômeurs ; si les cadres et les plus de quarante ans s'appuient par exemple sur leurs réseaux personnels, un quart de la population au chômage (sans caractéristique distinctive) n'utilise que des candidatures spontanées, que l'auteur interprète comme un signe de découragement.

Comment les médiateurs ont-ils eu accès à l'information concernant l'emploi qu'ils occupent ? L'information ne figurant pas dans l'enquête « Publics », nous avons posé cette question au cours des entretiens avec les médiateurs et les responsables de service ; le tableau n°33 présente les résultats obtenus pour une cinquantaine de personnes.

Tableau n°33 Source d'information sur l'emploi

	#	%
Candidature spontanée	21	38
Lien faible (collègue, ancien condisciple…)	13	24
Lien fort (ami, famille…)	11	20
Stage	6	11
Sollicitation du chef d'établissement	4	7
Total	**55**	**100**

Source : enquête « Musées et médiateurs »
Champ : conférenciers, médiateurs et responsables de service

Pour trouver l'emploi qu'ils occupent, les médiateurs et responsables de service ont procédé de deux manières : ils ont envoyé une candidature spontanée dès le début de leur recherche (ce qui ne peut donc être interprété comme un découragement) ou ils ont mobilisé leurs réseaux personnels, aussi bien les liens faibles que les liens forts.

Trouver l'information concernant les emplois de médiation dans les musées n'est en effet pas chose facile, puisque l'information circule très peu en dehors du milieu : il y a très peu

[1], Menger, P.-M. (1994) « Appariement, risque et capital humain : l'emploi et la carrière dans les professions artistiques », in Menger, P.-M. et Passeron, J.-C. *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de Raymonde Moulin*, Paris : la Documentation Française.

[2] Simonin, B. (2000) « Diversité persistante des conduites de recherche d'emploi », *Quatre pages, CEE*.

d'offres publiques pour ces postes. En conséquence, les étudiants et jeunes diplômés qui cherchent ce type de poste dans les musées pratiquent tous la candidature spontanée ; certains disposent en outre de réseaux sociaux[1] qu'ils mobilisent pour acquérir de l'information ou pour obtenir des recommandations.

La rareté des petites annonces

La population d'enquête était répartie dans une trentaine de musées, dont la majorité avaient recruté au moins une fois un conférencier ou un médiateur. Nous avons appris en interrogeant les différents employés des musées (au sein du service des publics ou directement auprès du directeur) que les postes vacants ou les possibilités d'emploi n'étaient que rarement publiés. Seuls les musées de S. diffusent des petites annonces pour recruter des médiateurs.

En nous inspirant des travaux d'Emmanuelle Marchal[2], nous avons analysé les deux annonces publiées par le service des publics des musées de la ville de S. pour recruter des animateurs culturels au cours des cinq dernières années. Dans les deux cas, le profil de poste a été rédigé par la responsable du service culturel et son adjointe, puis mis en forme par le service des ressources humaines et diffusé dans *La Gazette des Communes* et *Télérama*.

Annonce n°1, 2001 : 7 animateurs culturels pour le service éducatif des musées de S.

Agents de catégorie A de la filière culturelle

Activités :

Au sein de l'équipe du service éducatif des musées

- assurer l'accueil des publics dans les musées de S. (liste) et leurs expositions
- aider à concevoir et assurer des visites découvertes thématiques et interactives, des ateliers et des conférences adaptées aux différents publics (groupes, individuels, adultes, jeune public, adolescents…)
- constituer et rédiger des documents d'aide à la visite
- prévoir et assumer la logistique nécessaire au bon fonctionnement des activités en relation avec les autres animateurs de l'équipe
- participer à la formation d'enseignants et d'éducateurs à l'exploitation pédagogique des collections et des expositions

[1] Pour les réseaux, nous nous appuyons essentiellement sur les travaux de Marc Granovetter et de Nan Lin. Granovetter, M. (2000) *Le marché autrement*, Paris : Desclée de Brouwer ; Granovetter, M. (1974) *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, Cambridge and London: Harvard University Press; et aussi Lin, N. (1999) « Social Networks and Status Attainment », *Annual review of sociology*, vol. 25, pp. 467-487; Lin, N. ; Vaughn, J. C. ; Ensel, W. M. (1981) « Social Resources and Occupational Status Attainment », *Social forces*, vol. 59, n°4, pp. 1163-1181.

[2] Marchal E. (2005) « Format des annonces d'offres d'emploi et normes de sélection sur les marchés du travail », in Durand, J.-P. et Linhart, D. coord. *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Octarès ; Marchal, E. et Torny D. (2003) « Des petites aux grandes annonces : Evolution du marché des offres d'emploi (1960-2000) », *Travail et emploi*, n°95, pp59-72.

Profil :

- diplôme universitaire (minimum bac + 3), ou diplôme supérieur d'une école d'art
- très bonne connaissance des collections des musées de S.
- formation supérieur en histoire de l'art, histoire ou arts plastiques
- capacité à mettre en œuvre une pédagogie différenciée facilitant l'accès aux œuvres et à s'adapter à différents types de publics
- connaissances en langues étrangères appréciées
- disponibilité également en soirée et pendant le week-end
- qualités relationnelles, aptitudes à l'encadrement et à l'animation, goût pour le travail en équipe.

Les candidatures des agents intéressés sont à adresser au service emploi-formation : l'original directement, le double par la voie hiérarchique.

La première partie de l'offre d'emploi détaille les activités prévues avec beaucoup de précision. Le premier élément remarquable est la multiplicité des tâches demandées, qui implique une certaine polyvalence : animer et concevoir des animations de forme multiple pour tous les publics, se documenter et rédiger soi-même des documents, assurer la logistique des animations, et former des relais. Le second élément mis en exergue est le travail en équipe : les rédacteurs ont employé les verbes « aider » et « participer », et précisé les conditions de travail « au sein de l'équipe », puis « en collaboration avec les autres animateurs de l'équipe ». L'énumération comprend au final des tâches nombreuses, qui n'ont *a priori* pas de lien entre elles (au sens où elles ne semblent pas relever des mêmes compétences), et qui doivent être exercées en équipe.

La seconde partie de l'annonce décrit le profil des candidats ; elle porte une grande attention à la formation en distinguant trois éléments complémentaires : le niveau minimum de formation (bac plus trois ou diplôme supérieur d'une école d'art) ; une spécialité en histoire de l'art, histoire ou arts plastiques ; des connaissances approfondies (« très bonnes ») des collections des musées de S.. Viennent ensuite des conditions non certifiées, qui relèvent plus de « capacités personnelles », ici mentionnées comme des « capacités » ou « disponibilités », attendues dans les domaines de la pédagogie, de l'encadrement et de l'animation.

Cette petite annonce est tout à fait en ligne avec les tendances actuelles de la présentation des offres d'emploi que relèvent Emmanuelle Marchal et Didier Torny : on y retrouve l'accroissement des exigences en termes de niveau de qualification (niveau de formation, filière), la présence de plus en plus prégnante de qualités personnelles (« goût pour le travail en équipe », « qualités relationnelles »), et la diversification des exigences (ici, par exemple, les langues étrangères).

Malgré l'accroissement de la taille des offres d'emploi et l'accumulation d'exigences de plus en plus pointues, « *certaines annonces ont un faible contenu informationnel* » pour les candidats, comme le soulignent les deux auteurs. Dans le cas de cette petite annonce, si on sait que les postes proposés relèvent de la catégorie A, on ne connaît ni le cadre d'emploi (il en existe deux dans cette catégorie), ni la forme du contrat, ni le temps de travail : la seule

précision relative aux conditions de travail est l'exigence de disponibilité (« en soirée et pendant le week-end »).

Annonce n°2

Gazette des communes 07 et 14/10/2002

Télérama 02/10/2002

La Communauté Urbaine de S. (logo) recrute selon conditions statutaires **pour les musées de S.**

Un animateur pour son service éducatif

Cadre A h/f

Au sein de l'équipe du service éducatif et en relation avec les conservateurs du musée M6-MAC, vous êtes chargé de concevoir et d'assurer des visites-découvertes thématiques et interactives, des ateliers et des conférences adaptés aux différents publics (groupes, individuels, enfants, adultes…).

Vous constituez et rédigez les documents d'aide à la visite. Vous prévoyez et assumez la logistique nécessaire au bon fonctionnement des activités. Vous participez à la formation des enseignants et éducateurs, à l'exploitation pédagogique des collections et des expositions.

Vous possédez un diplôme universitaire en arts et lettres, une spécialisation en art moderne et contemporain (minimum bac + 4), ou un diplôme supérieur d'une école d'art. la pratique de langues étrangères serait bienvenue. Vous êtes reconnu pour vos capacités à piloter des projets, à concevoir et mettre en œuvre une pédagogie différenciée facilitant l'accès aux œuvres, à vous adapter à différents publics, ainsi que pour vos qualités rédactionnelles et relationnelles, et votre goût du travail en équipe.

Selon les activités mises en œuvre, vous serez amenés à travailler en soirée et certains week-ends ;

Le jury de recrutement se réunira le X novembre 2002.

Merci de joindre à votre candidature un dossier de vos travaux personnels.

Merci d'adresser votre candidature, en mentionnant la référence choisie, avant le **18 octobre 2002 dernier délai**, à : Monsieur le Président de la Communauté Urbaine…

Deux ans après le recrutement des sept animateurs, un nouveau poste a été créé et a fait l'objet d'une nouvelle offre d'emploi (diffusée à travers les mêmes réseaux que la précédente). Cette nouvelle annonce reprend à peu près les mêmes éléments que la précédente, mais la formulation est radicalement différente : les formules « vous êtes chargé, « vous constituez et vous dirigez » s'adressent directement au lecteur, qu'elles impliquent en l'invitant à s'imaginer dans ce poste. Cette évolution porte la « patte » d'un intermédiaire chargé de mettre l'annonce en forme avant publication, le service des ressources humaines de la Communauté Urbaine de S. dans ce cas précis. Une première différence entre les deux annonces concerne l'affectation, ou le lieu d'exercice : ce poste est précisément affecté au musée M6-MAC. Seconde différence, la liste des tâches qui incombent à l'animateur est inscrite dans un environnement de travail différent, puisque la mention « en relation avec les

autres animateurs » a été remplacée par « en relation avec les conservateurs du musée ». Ce médiateur a donc pour mission de relier le service éducatif et la conservation.

Sur le plan de la formation, la description des filières a été remplacée par la mention plus large d'« arts et lettres », mais la spécialisation est cette fois-ci plus fine (art moderne et contemporain), en cohérence avec l'établissement d'affectation. De plus, le niveau d'exigence s'est accru, puisque le niveau minimum est cette fois-ci de quatre années d'études supérieures. Les « aptitudes » et « capacités » n'ont pas disparu, mais ont été incluses dans la formule « vous êtes reconnu pour vos capacités… » Une telle formulation laisse entendre que l'appréciation des qualités propres du candidat est confiée à un tiers, ce qui peut favoriser l'autocensure. Enfin, l'exigence de disponibilité est nettement affaiblie dans la nouvelle formulation, qui introduit des modulations : « *selon les activités* […], vous serez amenés à travailler en soirée et *certains* week-ends. » Encore une fois, rien n'est dit sur le cadre d'emploi – on retrouve la même mention d'un « cadre de catégorie A » -, le contrat et le temps de travail, et le salaire.

Ces deux annonces ne précisent donc pas les conditions d'emploi ; les postes à pourvoir étaient des contrats à durée déterminée de catégorie A, indexés sur la grille des attachés de conservation. Dans le premier cas, il s'agissait essentiellement de postes à temps partiel, et dans le second cas d'un plein temps. Ce que ne disent surtout pas ces deux annonces, c'est que ces postes étaient en fait déjà pourvus (cf. *supra*, chapitre 4) : dans le premier cas, ils avaient été créés pour revaloriser les contrats des médiateurs vacataires, dans le second, le musée avait déjà pris à l'essai (pour trois mois) une personne recommandée par une conservatrice du musée M6-MAC ; le profil de poste semblait d'ailleurs calqué sur son profil particulier. Les candidats malheureux n'avaient cependant pas tout perdu à l'issue de cette procédure de recrutement factice puisque la responsable du service culturel et son adjointe conservent soigneusement les candidatures qui les intéressent, pour les solliciter lorsqu'elles ont besoin de vacataires. Ce cas particulier permet de pénétrer dans la « fabrique de la précarité », qui sera plus finement étudiée dans le chapitre 6 : faute d'avoir trouvé à poste stable à moyen terme, et compte tenu de la pénurie chronique d'information sur les postes, les candidats éconduits seront enclins à accepter un emploi de plus mauvaise qualité.

Les candidatures spontanées, une démarche fréquente

Nous avons peu d'éléments théoriques pour expliquer la fréquence de ce mode de recherche d'emploi parmi les médiateurs (38%) ; plusieurs hypothèses sont envisageables. Un premier élément de réponse réside dans l'asymétrie d'information : comme l'information ne circule pas par les canaux traditionnels (annonces, organismes publics comme l'ANPE…), les candidats à un emploi s'adressent directement à la source, c'est-à-dire aux musées. Un second élément de réponse est l'inexpérience sur le marché du travail, puisque la plupart des candidats à un emploi de médiation sortent tout juste de formation, et qu'une proportion non négligeable est encore en cours de formation. On peut faire l'hypothèse qu'ils ne sont pas au courant des procédures classiques de recherche d'emploi, et orientent leurs recherches vers les

établissements qu'ils connaissent, privilégiant l'accès direct au service dans lequel ils souhaitent travailler. Un troisième élément de réponse découle des deux précédents : les candidats étant en moyenne très qualifiés, ils sont également spécialisés par les mémoires de recherche qu'ils ont pu réaliser en maîtrise, en DEA ou en doctorat. Ils postulent donc dans des établissements les plus susceptibles d'être intéressés par leur candidature, c'est-à-dire ceux qui possèdent des collections dans leur domaine d'étude. C'est aussi une manière pour les candidats de travailler dans leur domaine de prédilection.

Mobiliser des réseaux sociaux

Selon l'enquête pionnière de Marc Granovetter[1] auprès de cadres supérieurs à Newton, Massachusetts dans les années 1970, les personnes qui ont utilisé des canaux interpersonnels semblent avoir obtenu des emplois mieux rémunérés et plus satisfaisants. Il en déduit une célèbre théorie de la circulation de l'information, basée sur l'hypothèse de la « *force des liens faibles* », développée dans un article ultérieur ; en explorant précisément la force de « *dyadic ties* », son ambition est d'explorer les implications au niveau macro d'interactions à une petite échelle. Les recherches de Nan Lin[2] sur le rôle des réseaux sociaux pour parvenir à une position (« *occupational status* ») ont enrichi cette approche ; il a notamment montré que la qualité du réseau personnel dépend du statut des personnes qui le composent, des ressources dont elles disposent et de leurs dispositions vis-à-vis de la demande.

Lors de l'analyse des entretiens avec les médiateurs, nous avons considéré que l'information sur l'emploi occupé provenait d'un lien faible lorsque le médiateur mentionnait des personnes rencontrées dans le cadre d'un emploi précédent (ex collègues) et d'anciens condisciples de l'université ; les personnes présentées comme des amis et la famille ont été considérées comme liens forts.

Marc Granovetter caractérise les liens forts par la fréquence des contacts, l'intensité émotionnelle et l'entraide. « The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which caracterize the tie. »[3] Ces liens transitifs concernent des groupes denses dont les membres partagent les mêmes ressources.

Une proportion importante des médiateurs a été informée de la vacance du poste occupé par l'intermédiaire d'un lien fort (20%) ; ceci peut sembler assez surprenant au regard de la théorie de Marc Granovetter, largement confirmée par des enquêtes récentes[4]. Une hypothèse est que les liens forts peuvent être plus importants pour les personnes au capital social

[1] Granovetter, 2000, *op. cit.*

[2] Lin *et alii*, 1981, art. cit.

[3] Granovetter, M. (1974) « The Strength of Weak Ties » *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.

[4] Lin, 1999, *op. cit.*

restreint, et aux liens les plus vulnérables avec le marché du travail, ce qui s'applique assez bien au cas des jeunes diplômés débutants. Par ailleurs, la temporalité a un effet sur la qualité et donc la force des liens : le fait d'avoir effectué de longues études et de s'insérer dans le même milieu favorise la transformation de liens faibles en liens forts. L'amie qui informe Alison de la vacance du poste au musée M1 est ainsi une ancienne camarade d'histoire de l'art qui occupe un poste similaire dans une autre institution.

> « J'ai fait la démarche pour venir ici sur l'idée d'une de mes amies, qui travaille à Nantes. Elle m'a dit : ″Tu n'en n'as pas marre de la Normandie, tu ne veux pas revenir à Paris ? Il y a une place qui se libère au musée d'art moderne″. J'ai appelé C. F., qui quittait le poste, pour me renseigner. » Alison, musée d'art moderne

Les liens faibles, au contraire des liens forts, jettent des ponts entre des cercles plus nombreux que le réseau du seul individu, où circulent des informations fraîches sur les emplois. « *Weaker ties tend to form bridges that link individuals to other social circles for information not likely to be available in their own circles, and such information should be usefull for the individuals.* »[1]

Au cours de leurs stages ou de leurs engagements comme vacataires dans les musées, les interviewés étaient mis en contact avec d'autres personnes et apprenaient qu'ils pouvaient postuler comme chargés d'accompagnement dans le même établissement, ou dans un autre. « *Dans de nombreux cas le contact n'appartient en fait que de manière marginale au réseau courant de l'individu : c'est par exemple quelqu'un avec qui l'individu a fait ses études ou un ancien collègue ou employeur, avec qui l'individu a conservé des relations épisodiques*. »[2]

> « J'ai su qu'on embauchait ici par bouche à oreille, quand j'étais gardien au musée Rodin : des collègues m'ont dit qu'ici on prenait les gens régulièrement. Ça convenait avec mon emploi du temps, et puis ici, c'est quand même moins strict que dans les musées nationaux : il n'y a pas de chef pour nous reprendre quand on lit. » Yaëlle, Musée F1

L'autre réseau assez régulièrement sollicité est celui des anciens condisciples ; c'est souvent après avoir rencontré d'anciens camarades de promotion que les médiateurs ont été informés d'une vacance de poste ou d'une opportunité de travail. Nous avons déjà mentionné le cas de Hector, chef d'équipe des médiateurs du musée M4 :

> « Après le bac, j'avais fait un très court passage en fac d'histoire de l'art, où j'avais eu la chance de rencontrer des gens qui ont été plus sérieux, et qui ont poursuivi jusqu'au bout leurs études. C'est eux qui m'ont dit, à la fin des années 1970 : ″Hector, l'art t'intéresse, si tu veux venir travailler au musée, on peut peut-être t'embaucher comme gardien, en sachant qu'on tâchera de faire évoluer assez vite ton poste, et là, tu ferais des visites″. […] Donc j'étais ainsi *parrainé*, mais bon, de toutes façons l'activité n'intéressait absolument personne, il faut bien le reconnaître, avec un statut qui était un statut de gardien complètement non qualifié. » Hector, musée M4

Alors qu'elle était en train de préparer son départ pour Londres, où elle devait suivre une formation en langue étrangère pour prendre un poste au sein du groupe *Christies*, Victoria a croisé un ancien camarade également en partance. L'information a été décisive pour elle,

[1] *Ibid*.

[2] *Ibid*., p. 63

puisqu'elle s'est finalement présentée et a été recruté.

> « Donc j'allais partir pour retravailler l'anglais, et en fait j'ai croisé un copain de fac qui était animateur au musée, qui m'a dit ″ Je quitte le poste, je pars à Cleveland″ . Et à la dernière minute, j'ai préparé l'entretien, en me disant ″ j'ai quelque chose donc je ne perds rien″ . » Victoria, musée M4

Dans le même musée, les exemples de ce type sont assez nombreux, car la ville de G. est assez petite pour les différents cercles soient en contact étroit. Les médiateurs rencontrés dans cette ville avaient fréquemment circulé entre l'université, les musées et les associations (l'association des amis du musée, l'université inter-âges du Dauphiné), durant leur formation ou une fois diplômés. Tous ces lieux offrent des ressources et des opportunités d'emploi : ces associations permettent aux étudiants et jeunes diplômés en histoire de l'art de donner des cours dans leur discipline.

L'information circule également entre les établissements, car les médiateurs se rencontrent à l'occasion de colloques organisés par le département des publics de la Direction des musées de France, lors des formations post-recrutement du Centre national de la fonction publique territoriale, ou bien prennent contact les uns avec les autres pour se renseigner sur les activités, les innovations, ou élaborer des coopérations. L'information sur les postes et sur les candidats à l'emploi circule dans ces réseaux professionnels.

5.3.3. Stages et vacations, une première expérience de travail

Le cumul du travail et des études est souvent une nécessité pour les étudiants, de plus en plus pressante à mesure de l'avancée en âge[1]. Les enquêtes de l'Observatoire de la vie étudiante montrent que la rémunération d'activité représente en moyenne un tiers des ressources des étudiants, et 50% après 25 ans ; les étudiants en lettres et en sciences humaines sont par ailleurs beaucoup plus nombreux à avoir un emploi en concurrence avec leurs études.

La transition du stage aux vacations

Si la plupart des stages réalisés par les médiateurs interviewés concernaient les services des publics, une part non négligeable portait sur la préparation d'une exposition ou le travail sur les collections. C'est en effet souvent par ce biais que les musées recrutent des vacataires : un tiers des médiateurs rencontrés ont fait au moins un stage dans un musée durant leurs études ont commencé les vacations d'accompagnement dans le même musée. Au musée de S. ou au musée M4 par exemple, il est très courant que le service des publics propose aux stagiaires qui ont travaillé sur les expositions ou les collections avec un conservateur de faire des visites.

> « On a souvent des stagiaires qui travaillent avec la conservation, sur le petit journal de l'exposition. Donc nous après, on les intègre pour les fiches salle, parce qu'ils connaissent bien… Parce que nous, on n'est finalement pas nombreux pour écrire, quand l'exposition nous tombe dessus. […] Après on les intègre en visites guidées, s'ils le veulent, donc ça leur permet

[1] Cf. Observatoire de la vie étudiante (2003) *Enquête conditions de vie.*

> de faire des vacations, et d'avoir une rémunération pour leur stage, finalement. » Sonia, musées patrimoniaux, S.

La période de stage révèle les capacités de travail de l'étudiant et lui donne une occasion de faire la preuve de son sérieux, de ses compétences et de son engagement. Si l'expérience est concluante, elle permet au stagiaire de valoriser l'expérience et les connaissances acquises durant le stage en obtenant un travail rémunéré au sein du musée. Cet exemple illustre une nouvelle fois les relations étroites qui peuvent exister entre le service des publics et le service des expositions, et le recouvrement partiel des compétences des médiateurs et des conservateurs. Il montre également qu'il est fréquent de considérer que le travail d'accompagnement peut être réalisé par un étudiant sans formation spécifique.

Les débuts des médiateurs : l'apprentissage « sur le tas »

Dans le processus de formation au métier de médiateur, la période de transition entre les études et le travail est très importante, au cours de laquelle ils découvrent en quoi consiste le travail d'accompagnement. La première visite est en effet bien souvent un saut dans l'inconnu et les débutants, mis en situation de travail sans y être préparés, découvrent qu'il faut se mettre en scène, développer de nouvelles capacités. A travers l'expression assez vague d'« apprentissage sur le tas », les interviewés évoquent souvent une socialisation et un apprentissage par les pairs, les collègues du service des publics.

> « Je suis venue quelques fois au musée, observer les visites, voir comment ça se passait, prendre modèle. […] J'ai suivi quelques visites, j'ai essayé de faire quelques petites fiches : j'ai essayé de cerner la manière dont ils s'y prenaient imaginer les questions que je pourrais poser… » Sophie, musée M4

La pratique est particulièrement courante à G., où les autres médiateurs confirment qu'ils commentent facilement leurs prestations, échangent des idées, des petits « trucs » pour gérer certaines situations, ou de nouvelles idées dans la manière d'aborder une œuvre particulièrement difficile. De plus, dans ce contexte de socialisation, les plus expérimentés jouent assez spontanément le rôle de tuteur, de référent ou de ressource. Josiane a joué ce rôle à G. car elle était non seulement la plus ancienne des médiatrices vacataires du musée, mais elle a enseigné pendant onze ans en parallèle. C'est elle qui a notamment initié les derniers conférenciers vacataires recrutés, les plus jeunes, aux précautions à prendre selon l'âge des visiteurs.

> « Le fait d'avoir été enseignante, c'est clair que ça m'a aidé. Après je me suis un peu occupée des nouveaux animateurs, en 1994. Certains n'avaient jamais rencontré de groupes d'enfants et n'avaient jamais été mis en situation devant une classe : il a donc fallu que je les suive, que je leur donne des conseils, que je les aide à mettre en place leur façon de travailler. Parce que j'ai le souvenir d'animateurs qui s'adressaient à des enfants de maternelle comme si c'étaient des adultes… » Josiane, musée M4

C'est aussi ce qui s'est passé au musée d'art moderne pour Emmanuelle, car elle a débuté au sein d'une équipe de médiateurs et de plasticiens qui fonctionnait depuis plusieurs années au sein du *musée des enfants*, structure autonome au sein du musée M1. Au sein de cette équipe, Colette a été son guide privilégié dans l'apprentissage, et vers l'autonomie.

> « Mon métier, je l'ai vraiment appris sur le terrain, mais ça ne se fait pas en solo, j'ai eu des accompagnateurs. Quand je suis arrivée, il y avait une équipe ; après, c'est des intelligences pratiques. Par exemple, Colette me montrait comment on faisait une animation, après je me lançais, elle m'observait, on en parlait. Moi j'ai accueilli des stagiaires aussi. On est un peu dans le monde empirique. » Emmanuelle, musée M1

Les enseignants relais, mis à disposition pour promouvoir les relations avec les groupes scolaires, sont également des ressources précieuses au sein des services des publics, car ils apportent aux médiateurs des éléments de pédagogie, de transmission des connaissances, mais aussi plus simplement pour savoir comment gérer un groupe. Leur rôle est évoqué au musée M1 et à S..

> « Béa, l'enseignante-relais, nous a beaucoup aidées : elle avait l'habitude de travailler avec des enfants, d'avoir certains mécanismes d'approche, de serrage du groupe, parce que les enfants, très vite ils vous parlent de ce qu'ils font à la maison. Donc là, il faut vite couper court. Et je pense que ça, elle nous l'a appris : garder le silence dans le groupe, voir quand ça ne va pas. » Sonia, musées M6-MP

Les étudiants et jeunes diplômés employés comme vacataires n'ont aucune compétence particulière en matière de communication ou de pédagogie, ils ont seulement des connaissances en histoire. Durant les premiers mois ou les premières années de travail, ils vont donc apprendre, en découvrant et en expérimentant leur pratique avec chaque nouveau groupe, et en sollicitant les avis des médiateurs expérimentés.

Pour les étudiants et diplômés de second et troisième cycle universitaire en histoire de l'art, être engagé comme vacataire pour conduire des visites ou animer des ateliers est donc une manière de faire fructifier un premier travail formateur et non rémunéré. Tous les stagiaires ne sont cependant pas sollicités par le service des publics, et tous n'acceptent pas cette offre. Le travail des étudiants n'est en effet pas sans conséquence sur leurs résultats et notamment sur l'obtention des diplômes. Une proportion non négligeable des médiateurs qui ont commencé les vacations d'accompagnement pendant leurs études (souvent à partir de la licence ou de la maîtrise) n'a pas obtenu le dernier diplôme préparé. Après avoir été inscrite trois années de suite en maîtrise, Sophie, vacataire au musée M4, a finalement abandonné ce diplôme pour le moment car elle ne parvenait pas à mener de front travail et études. Au sein du service des publics des musées de S., Fabienne, la responsable, Isabelle et Tiphaine ont respectivement abandonné doctorat (pour les deux premières) et DEA (pour la troisième) car elles ne pouvaient concilier un travail au musée et des enfants en bas âge. Elles avaient entrepris ces diplômes pour continuer dans la recherche, et elles y ont renoncé pour se consacrer pleinement au travail de médiateur. Les doctorants en sciences humaines bénéficiant de peu d'allocations ministérielles pour la thèse, ils sont en effet souvent obligés de trouver une activité rémunérée en parallèle (ce qui présente le risque de rallonger la durée de la thèse[1]).

[1] Parmi les conférenciers vacataires, nous avions rencontré trois doctorantes en histoire de l'art : une seule d'entre elles, Raphaëlle (musée M2) avait réussi à soutenir sa thèse au bout de quatre années, alors que les deux autres (Peggy, au musée M4 et Hortense, au musée M1) entamaient leur quatrième ou cinquième année de thèse sans être en mesure de prévoir une soutenance dans l'année.

Chapitre 6 Le fonctionnement du marché du travail de l'accompagnement dans les musées publics

Le marché du travail de la médiation est fortement déséquilibré : le nombre d'aspirants est supérieur aux emplois permanents dans les musées. De plus, l'entrée dans les musées passe par la voie étroite de la réussite aux concours de la fonction publique. Les épreuves sont longues et difficiles, les candidats nombreux et surdiplômés : le taux de réussite est donc très faible (20 000 candidats sur deux ans pour un millier de postes). La façon la plus courante d'accéder aux emplois dans les musées consiste donc à entrer par la périphérie. Les candidats éconduits se reportent le marché secondaire de l'emploi public, qui comprend des formes d'emploi instables (emplois aidés, contrats à durée déterminée, vacations), plus facilement accessibles par l'intermédiaire les stages.

Une partie de ces emplois précaires fait l'objet de procédures de recrutement formalisées ; les critères de recrutement sont relativement similaires dans les différents musées. Malgré la fréquence des stages dans les cursus, qui peuvent signaler l'acquisition d'une première expérience de travail, les critères de recrutement ne portent jamais de façon explicite sur une expérience préalable. Les conventions de compétences sont diversifiées, alliant compétences planifiées (diplôme, examen) et compétences négociées (entretien), plus difficilement formalisables. La détermination des critères de jugement des candidats donne en effet lieu à des luttes de pouvoir entre les responsables de services des publics, les conservateurs et les représentants des employeurs (services des ressources humaines).

Les cinq modèles décrits dans le chapitre 4 (polyvalent, délégué, flexible, contractuel et permanent) illustrent les pratiques diversifiées des collectivités publiques en matière de gestion de la main d'œuvre et attestent du caractère segmenté du marché du travail de la médiation. L'analyse de la distribution des postes de médiateurs selon les formes d'emploi confirme ce premier résultat : plus des deux tiers sont employés sous forme précaire, et 40% sont précisément vacataires. Face à ces contraintes, les médiateurs peuvent recourir à deux types de stratégies : développer des relations récurrentes avec le même employeur et/ou proposer simultanément leurs services à plusieurs employeurs, c'est-à-dire se constituer un portefeuille d'activité[1] en diversifiant les activités rémunératrices.

[1] Menger, 1989, art. cit.

6.1. Les procédures de recrutement

La majorité des musées de France sont des musées territoriaux, qui emploient des personnels relevant du droit de la fonction publique. Pour autant, les personnels employés dans les services des publics des musées ne sont pas tous fonctionnaires : pour une part importante, ils sont non titulaires (46%) ou sans statut (21% sont vacataires), surtout les médiateurs (70% de non titulaires et 40% de vacataires). Les modes de recrutement dépendent du type d'emploi proposé. Les fonctionnaires territoriaux sont recrutés par concours, mais la réussite au concours ne vaut pas recrutement : les lauréats sont inscrits sur une liste d'aptitude qui les autorise à se présenter sur les postes publiés par les collectivités territoriales. A ce stade, la procédure de recrutement des fonctionnaires devient comparable aux procédures de recrutement mises en œuvre par les mêmes employeurs pour ceux qui n'ont pas réussi les concours, et qui se portent donc candidats pour des emplois de contractuels ou des vacations.

Pour analyser ces procédures de recrutement et les critères d'appréciation des candidatures, nous nous appuyons sur les entretiens réalisés avec les médiateurs - qui racontent comment ils ont été recrutés - et les responsables de services des publics ou les médiateurs qui font partie des jurys de recrutement. Ces témoignages sont éclairés par les recherches et résultats rassemblés par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal[1]. Les auteurs montrent qu'en dépit de procédures définies par des phases successives, dont l'objectif affirmé est la sélection du candidat le plus proche d'un profil de poste préalablement établi, les situations de recrutement sont toujours caractérisées par l'incertitude. Dans le cas du recrutement des médiateurs, le formalisme n'est pas de mise, même si on observe parfois la coexistence de plusieurs « *conventions de compétences* » concurrentes.

6.1.1. Recruter des fonctionnaires : les concours

Les cadres d'emploi de catégorie A et B de la fonction publique territoriale sont accessibles par concours externes et internes, et par des voies réservées. L'enquête « Publics » permet d'inférer, à partir de la population recensée, que les cadres d'emplois susceptibles d'accueillir les chargés d'accompagnement et de médiation sont les statuts d'attaché de conservation du patrimoine (catégorie A), d'assistant qualifié de conservation du patrimoine (catégorie B) et d'assistant de conservation du patrimoine (catégorie B). S'y ajoutent les agents du patrimoine (catégorie C), recrutés sans concours (dans la fonction publique, mais pas encore systématiquement dans la fonction publique d'État), mais dont les modalités ne sont de ce fait guère détaillées.

Pour être autorisés à se présenter aux concours externes, les candidats doivent nécessairement remplir certaines conditions (nationalité française, en position régulière au regard des lois sur le service national). En outre, au moment de sa nomination, le lauréat doit faire la preuve qu'il remplit les conditions physiques exigées pour l'exercice de la fonction et qu'il jouit de ses

[1] Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E. Façons de recruter. Le jugement de compétences sur le marché du travail, Paris : Métailié, 1997.

droits civiques[1]. Comme les cadres d'emploi, les concours sont divisés en spécialités : archéologie, inventaire, musée, archives, patrimoine scientifique, technique et naturel.

Situés à la marge de notre objet pour ce chapitre, les concours internes sont réputés être un peu plus faciles car ils comportent moins d'épreuves et parce que le nombre de candidats qui s'y présentent est moins important[2]. Les concours réservés sont un type particulier de concours internes qui ont lieu irrégulièrement, sur décision de l'administration, et permettent de titulariser des personnes en poste comme vacataires ou contractuels depuis plusieurs années[3].

Le tableau n°33 récapitule le déroulement des concours externes pour l'ensemble des cadres d'emploi présentés.

[1] Le cas échéant, les mentions inscrites au casier judiciaire (bulletin n° 2) doivent être compatibles avec l'emploi postulé.

[2] Ils sont ouverts soit à des candidats qui sont déjà fonctionnaires et veulent progresser dans leur carrière, soit à des candidats qui ont déjà travaillé pour la fonction publique (conditions : ancienneté de travail au sein de la fonction publique comme vacataire, contractuel, surveillant d'externat, etc. : un an pour les concours de catégorie C, 4 ans pour les concours de catégories A et B, en outre il faut être en poste aux dates du concours).

[3] Les épreuves se limitent en général à un entretien qui porte sur le parcours du candidat, ses connaissances théoriques et son expérience professionnelle (à condition d'exercer exactement la fonction pour laquelle on passe le concours, occuper ce poste depuis 4 ans).

Tableau n°33 Déroulement des concours externes

	Attaché de conservation	Assistant qualifié de conservation	Assistant de conservation
Condition de présentation au concours	Candidats titulaires d'un diplôme national ou reconnu ou visé par l'État sanctionnant une formation d'une durée totale au moins égale à trois années d'études supérieures après le baccalauréat, ou d'un titre ou diplôme homologué au moins au niveau II des titres et diplômes de l'enseignement technologique.	Candidats titulaires d'un baccalauréat et d'un diplôme sanctionnant deux années de formation technico-professionnelle (spécialité musées) : Diplôme d'études universitaires générales d'histoire de l'art et d'archéologie, Diplôme d'études universitaires générales d'histoire, Diplôme de premier cycle de l'École du Louvre.	Candidats titulaires du baccalauréat de l'enseignement général, ou d'un diplôme homologué au niveau IV
Admissibilité (épreuves écrites)	1) Un commentaire portant sur un sujet d'ordre général relatif aux civilisations européennes (4H) 2) Une note de synthèse à partir d'un dossier composé de documents à caractère scientifique (4H) 3) Une composition (4H)	1) La rédaction d'un rapport à partir d'un dossier (3H de préparation) 2) Une épreuve destinée à vérifier les connaissances du candidat dans l'une des options suivantes choisie au moment de l'inscription : la conservation, la **médiation culturelle**, l'histoire des institutions de la France, les sources documentaires : identification et utilisation. (3H) 3) Une épreuve écrite de langue comportant la traduction soit, sans dictionnaire, d'un texte en langue étrangère, soit, avec dictionnaire, d'un texte en langue ancienne (2H)	1) Une composition sur un sujet d'ordre général relatif aux grands problèmes politiques, économiques, culturels ou sociaux du monde contemporain (3H) 2) Un résumé en 200 mots et une analyse d'un texte à caractère culturel (3H) 3) Une épreuve écrite de langue comportant la traduction : soit, sans dictionnaire, d'un texte en langue étrangère, soit, avec dictionnaire, d'un texte en langue ancienne (2H)
Toute note inférieure à 5 sur 20 entraîne l'élimination de la liste d'admissibilité.			

Admission (épreuves orales)	1) une conversation avec le jury à partir d'un texte à caractère culturel. 30 minutes de préparation, 30 minutes d'épreuve, coefficient 3 ; 2) Une interrogation orale portant au choix du candidat, exprimé au moment de l'inscription, sur l'une des **options** suivantes : conservation, **médiation culturelle**, histoire des institutions de la France, conservation scientifique et technique. (30 minutes de préparation, 30 minutes d'épreuve) 3) Une épreuve orale de langue comportant la traduction : soit, sans dictionnaire, d'un texte en langue vivante ; soit, avec dictionnaire, d'un texte en langue ancienne, suivie d'une conversation (20 minutes de préparation, 20 minutes d'épreuve) 4) Une épreuve orale facultative consistant en une interrogation sur les questions ayant trait à la gestion et au traitement automatisé de l'information (10 minutes de préparation, 10 minutes de passage)	1) Une conversation avec les membres du jury à partir d'un texte à caractère culturel permettant de vérifier la culture générale et la motivation du candidat (20 minutes de préparation, 20 minutes d'examen) 2) Une épreuve orale de vérification des connaissances techniques et professionnelles du candidat (15 minutes de préparation, 15 minutes d'examen) 3) Epreuve orale facultative, soit de langue vivante étrangère différente de celle choisie pour la troisième épreuve d'admissibilité, soit portant sur le traitement automatisé de l'information (20 minutes de préparation, 20 minutes d'examen)	1) Une conversation avec les membres du jury à partir de textes à caractère culturel de manière à permettre d'apprécier les connaissances générales, les qualités de réflexion et la motivation du candidat (20 minutes de préparation, 20 minutes d'examen) 2) Un commentaire oral de document(s) ou de texte(s) suivi d'un entretien (préparation 15 minutes, épreuve 15 minutes) 3) Une épreuve orale facultative portant sur le traitement automatisé de l'information. Pour l'épreuve facultative, seuls sont pris en compte les points supérieurs à 10 (préparation 20 minutes, épreuve 20 minutes)

Parmi les médiateurs que nous avons rencontrés, environ un sur quatre avait passé au moins une fois un concours, et la moitié seulement l'avait réussi. La voie d'accès des concours externes est étroite : en deux ans, plus de 20 000 personnes se sont inscrits pour passer ces concours, pour un nombre de postes inférieur à 1 200. Sur l'ensemble des trois cadres d'emploi, environ un candidat sur dix présents au concours est finalement admis à l'issue du processus. La difficulté de l'entreprise varie selon le concours visé, et le tableau n°34 montre que le concours d'assistant de conservation, d'un niveau hiérarchique et d'un indice salarial inférieur à celui d'assistant de conservation, est finalement moins sélectif que ce dernier, et autant que celui d'attaché de conservation, une catégorie au dessus.

Tableau n°34 Taux de réussite aux concours externes pour les cadres d'emplois des musées territoriaux

Spécialité *musées*	Attaché de conservation (2000)	Assistant qualifié de conservation (2002)	Assistant de conservation (2002)
Inscrits	4 279	5 069	14 537
Présents	2 285	3 119	10 287
Admissibles	248	752	1 219
Admis	116	453	609
Ratios			
Présents/inscrits	53%	62%	71%
Admissibles/présents	11%	24%	12%
Admis/admissibles	47%	60%	50%
Admis/présents	5%	15%	6%
Admis/inscrits	3%	9%	4%

Source : Centre national de la fonction publique territoriale

La particularité de la fonction publique territoriale est que le concours ne donne pas accès directement à un poste, contrairement aux concours de l'Éducation nationale par exemple. Les lauréats sont inscrits sur une *liste d'aptitude* à valeur nationale qui les autorise à postuler dans toute la France auprès des collectivités locales, ce qui marque le début d'un second processus de recrutement. Cette liste est valable un an, renouvelable deux fois ; au bout de trois années, les lauréats qui n'ont toujours pas trouvé de poste perdent le bénéfice du concours et doivent le repasser (si aucun autre concours n'intervient dans un délai de trois ans à compter de leur inscription initiale, les lauréats non recrutés continuent d'être inscrits sur la liste d'aptitude jusqu'à l'organisation d'un nouveau concours)[323].

Autorisés à se porter candidats aux postes de fonctionnaires dans les collectivités territoriales, les lauréats sont donc à nouveau mis en concurrence et doivent chercher leur emploi : ils répondent aux petites annonces, et se présentent pour les entretiens d'embauche.

[323] Une fois recrutés, les lauréats sont nommés stagiaires pendant une année, au cours de laquelle ils suivent une formation en alternance dans l'une des trois écoles nationales d'application des cadres territoriaux (ENACT) pour les attachés de conservation. La formation dure d'abord six mois, à répartir pendant la première année d'exercice, puis six mois supplémentaires à répartir pendant les trois années suivantes. Le programme comprend les thèmes suivants : organisation de la fonction publique territoriale, responsabilités et compétences des fonctionnaires, encadrement et prise de décision, stages en institutions, stages de spécialité (à la carte, presque partout où ils le souhaitent, sauf à l'École nationale du patrimoine). Les fonctionnaires de catégorie B n'ont pas d'école d'application, mais sont également nommés stagiaires pendant un an.

6.1.2. Des procédures de recrutement homogènes ?

Les procédures de recrutement sont assez similaires d'un endroit à l'autre, cf. tableau n°35 : elles comportent dans tous les cas une première sélection sur dossier (*curriculum vitae* et lettre de motivation le cas échéant), souvent effectuée par le responsable du service des publics sur la base des qualifications du candidat, puis un entretien mené par un jury composé de trois types d'acteurs : la responsable du service des publics, un représentant de l'équipe de conservation (qui peut être le chef d'établissement), et un ou plusieurs représentants du service des ressources humaines de la collectivité (l'employeur). Les étapes du recrutement combinent donc dans tous les cas « *planification des compétences* » (détermination d'un niveau d'études, test) et « *négociation des compétences* » (entretiens). Les variations autour de ce schéma sont de deux ordres : la Réunion des musées nationaux est la seule à procéder à un test de langue après une première sélection sur entretien ; elle organise ensuite, comme d'autres musées cette fois-ci, un test d'aptitude, c'est-à-dire une mise en situation dans les salles du musée, devant un nouveau jury, qui comprend une part d'évaluation de l'étendue des connaissances du candidat et d'autre part une évaluation de la personnalité du candidat, de son aisance en situation d'interaction.

Tableau n°35 Comparaison synthétique des Procédures de recrutement

	Réunion des musées nationaux	**Musée M1**	**Musée M4**	**Musées de S.**	
Contrat proposé	*Contrat à durée indéterminée*	*Vacations*	*Vacations*	*Vacations*	*Contrats à durée déterminée*
Annonce	Universités, École du Louvre	Non	Universités	Non	Profil de poste publié dans la Gazette des Communes et Télérama
Candidatures spontanées	Oui	Oui	Oui	Oui	
Sélection CV / dossier	Service des visites conférences	Responsable du service des publics	Responsable du service des publics et chef d'équipe	Responsable du service des publics et son adjointe et sélection complémentaire par les RH	
Entretien	Oui	Oui	Oui	Oui	
Composition du jury	Représentants de la direction des ressources humaines et du service des visites conférences	Responsable du service des publics	directeur (conservateur) ; responsable du service des publics (conservatrice) et chef d'équipe des animateurs ; représentants des ressources humaines de la ville	Conservateur ; responsable du service des publics et son adjointe ; représentant de la direction des ressources humaines centrale (communauté urbaine de S.) ; représentant des ressources humaines des musées	
Test / mise en situation	Oui	Oui	Non	Non	En cas d'hésitation entre deux candidats
Composition du jury	Conservateurs, représentants du service des visites conférences, représentants des conférenciers et responsables de services des publics	Directrice du musée (conservatrice) ou son représentant ; responsable du service des publics ; représentant des ressources humaines de la ville			Responsable du service des publics, conservateurs

6.1.3. Conventions de compétences et critères d'évaluation des candidats

Entrons à présent dans le détail des « *conventions de compétences* » en analysant les discours des responsables de services culturels. La première conception adoptée pour juger les compétences (au sens de compétence à occuper un emploi, selon F. Eymard-Duvernay et E. Marchal) est basée sur l'étude d'un dossier de candidature qui comprend, de façon classique, un CV et une lettre de motivation. Il s'agit ici de compétences planifiées, considérées comme prédictibles en raison de l'appartenance du candidat à un groupe, ou collectif (niveau et spécialité du diplôme, université ou École du Louvre). A cette étape qui s'apparente à une présélection des candidats, l'étude des dossiers porte en effet essentiellement sur les qualifications garanties par l'État et signalées par un diplôme, puisque qu'un niveau d'études minimum est exigé. Un consensus semble émerger pour établir une convention de recrutement à partir de la maîtrise ; au musée M4, les médiateurs avaient pu se présenter au recrutement de 1993 avec une licence, mais depuis le niveau d'exigence a été porté à bac plus quatre. La spécialisation en histoire de l'art est également une condition nécessaire, mais les musées présentant des collections d'art moderne et contemporain admettent généralement la spécialisation en arts plastiques (le cursus des plasticiens comprend de l'histoire et de la philosophie de l'art).

> « Le recrutement est fait par Alison, qui sélectionne sur dossier les candidats ayant fait les études adéquates » Hortense, musée M1

Le qualificatif attribué aux études, « adéquates » dans cet extrait d'entretien met en évidence combien cette convention de compétence est évidente, même pour les recrutés. L'exigence en terme de niveau est justifiée par des raisons pratiques : la formation universitaire longue en histoire de l'art est le gage de connaissances acquises et d'une capacité d'apprentissage.

> « La variété des expositions est telle que s'il y avait la nécessité d'une acculturation complète à chaque exposition, ils ne tiendraient pas le choc ! Ça demande quasiment un travail à plein temps. Les gens ayant déjà une formation assez poussée, ça leur demande moins de travail pour arriver sur le sujet […]. » Alison, musée M1

Ainsi, sélectionner des personnes déjà spécialisées sur un mouvement artistique ou sur une période de l'histoire de l'art permet aux débutants d'être opérationnels plus vite dans leur travail, et doit leur éviter d'être submergés par la masse d'information à traiter à chaque nouvelle exposition.

Si la pratique des langues vivantes est très appréciée car elle permet de diversifier l'offre d'accompagnement, elle est rarement un critère de sélection – sauf dans le cas de la Réunion des musées nationaux qui exige un bon niveau d'anglais et organise un test pour le vérifier.

Il arrive que la lettre de motivation et le *curriculum vitae* soient étudiés selon d'autres critères :

> « Le fait qu'il y ait des conférenciers à l'heure actuelle qui soient vacataires horaires, ça ne permet pas d'avoir des gens à qui on peut assurer un travail à plein temps. » Alison, musée M1

La responsable du service des publics du musée M1 est la seule à énoncer une pratique pourtant identifiable ailleurs (au musée M4 ou dans les musées de S. notamment) : elle

privilégie les candidats qui ont « une activité préalable ». Cette activité peut être insuffisamment rémunératrice (artiste), ou temporaire car inscrite dans une période de transition : des études en cours (généralement un doctorat) ou la préparation d'un concours (celui de conservateur la plupart du temps).

Une lutte d'influence au sein des membres des jurys

L'étape suivante du processus de sélection est l'entretien, qui fait intervenir une multiplicité d'acteurs, qui relèvent de trois catégories : les conservateurs (souvent représentés par le directeur du musée), le responsable du service des publics (qui représente les médiateurs) et les agents des ressources humaines de la ville de Paris (représentant l'employeur). Dans l'idéal, cette configuration multipartite devrait représenter selon François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal un gage de jugement « équilibré » car il maintiendrait une tension entre une pluralité de façons de juger, au sein d'une situation de négociation des compétences dans l'interaction.

En réalité, les différents cas étudiés montrent bien que deux de ces acteurs, les conservateurs et les responsables de service des publics, se disputent la définition des critères de recrutement, qu'ils tentent quoi qu'il en soit d'imposer aux représentants des ressources humaines. Au musée d'art moderne par exemple, le recrutement des conférenciers fait l'objet d'une lutte d'influence entre l'employeur du personnel, la ville de Paris, et son utilisateur, le musée. Les représentants des ressources humaines de la ville tentent de faire valoir leur légitimité de recruteur, et se heurtent aux dirigeants du musée et du service des publics, qui pensent être mieux placés pour formuler les critères de recrutement.

> « Troisième barrage, j'ai du faire une visite à des conservateurs, des gens de la ville, à trois ou quatre personnes responsables des ressources humaines. […] C'est une sorte d'école des fans, parce que les gens qu'elle amène jusqu'à ce stade là sont censés être nommés par la ville, elle n'amène pas d'autres candidats que ceux qui sont censés être nommés. Ils [*les gens du musée*] ne veulent pas que la ville décide à leur place, il y a une espèce de chasse gardée, ils veulent conserver un regard sur leurs conférenciers, et la ville en échange demande à être présente quand on est auditionné. […] La ville tente de mettre la main sur ce personnel là, ce qui serait normal, puisque c'est elle qui nous emploie. » Hortense, musée M1

Pour le recrutement des conférenciers de la Réunion des musées nationaux, le système est semblable puisque les représentants des ressources humaines reçoivent en entretien les candidats sélectionnés sur dossier par le service des visites guidées, mais que ceux qu'ils sélectionnent sont ensuite testés sur leur niveau d'anglais et sont enfin, à la dernière étape du processus, évalués par le « vrai » jury, composé des responsables du service des visites conférences, de conservateurs, de responsables de services des publics dans les musées nationaux, et de représentants des conférenciers. Alors qu'au musée d'art moderne tout est joué quand le candidat est présenté aux représentants de l'employeur, ceux-ci n'ont à la Réunion des musées nationaux qu'un rôle négligeable dans l'examen des candidatures.

Les critères d'évaluation des candidats : connaissances des œuvres et personnalité

Dans la plupart des cas analysés, ce sont les conservateurs qui définissent les conventions de compétences pour le jury : l'entretien est alors l'occasion de vérifier l'étendue des connaissances des candidats, et cette étape du recrutement semble calqué sur l'épreuve d'admissibilité au concours de conservateur du patrimoine. Dans le cas de la Réunion des musées nationaux, le jury réuni pour le test d'aptitude[1] demande aux candidats de tirer au sort deux sujets (définis par les conservateurs) devant le jury, le premier concerne leur spécialité au sens large (Antiquité ou période moderne), le second porte sur l'ensemble des collections nationales.

Au musée M4, lors du recrutement initial de l'équipe du service des publics en 1993, la procédure mise en place par le jury était également très proche de celui des conservateurs puisque les candidats devaient d'abord passer une épreuve écrite d'une demi-heure qui consistait en un commentaire de tableau. Ils étaient ensuite reçus par le jury qui comprenait le directeur du musée (conservateur et professeur d'université réputé), sa femme[2], le chef d'équipe des médiateurs (Hector) et une représentante du service du personnel de la ville.

> « On a reçu un certain nombre de candidats qui ont du subir une épreuve assez redoutable - j'étais malade de trouille pour eux ! Parce que ce n'est pas facile d'avoir un entretien avec M. L. [*l'ancien directeur du musée*] » Hector, musée M4

D'après les témoignages de Hector, qui faisait donc partie du jury, et des médiateurs, l'évaluation était dirigée par le directeur du musée, qui leur demandait à nouveau de commenter un tableau (tiré au sort), puis de répondre à des questions sur l'histoire de l'art. L'épreuve était redoutable pour les candidats, et la plupart des médiateurs en gardent un souvenir cuisant. Laurence n'avait pas été retenue en 1993, et a finalement été recrutée en 1995 ; son récit de la première épreuve est représentatif des récits de ses collègues :

> « La première embauche au musée, c'était un vrai concours ! […] Il fallait bien connaître la collection du musée et commenter un certain nombre d'œuvres devant le jury, avec le conservateur… Il y avait plusieurs personnes, et aussi un prof de fac, que le conservateur avait invité. Et c'était un vrai tribunal, c'était une horreur ! C'était très désagréable, un canardage de questions à toute vitesse. » Laurence, musée M4

Les connaissances académiques occupant une place prépondérante dans l'évaluation des candidats, ces conférenciers et médiateurs sont finalement recrutés sur des profils très proches de ceux des conservateurs. De plus, la présence tests et d'interrogations apportent finalement à l'entretien, considéré par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal comme le dispositif clé de conventions de compétences négociées lors de l'interaction, une dose de planification des compétences puisqu'à une question précise correspond une seule bonne réponse.

---

[1] Le jury comprend une douzaine de personnes : des conservateurs, les responsables de services des publics des musées nationaux, des conférenciers, le responsable du service des visites conférences et son adjointe.

[2] La femme du directeur était présente à sa demande car elle est enseignante à l'école des Beaux Arts de la ville et qu'elle avait donc (selon Hector) « l'habitude de juger les étudiants » ; elle était en outre à l'époque directrice d'une association culturelle subventionnée par la ville.

Au musée M1, si l'évaluation des connaissances constitue l'essentiel de l'entretien, la démarche est légèrement différente puisque le candidat est invité à parler des œuvres mises en scène.

> « J'ai eu un entretien avec la responsable du service culturel […], qui m'a demandé de parler d'accrochage. Il fallait parler de telle exposition, de tel accrochage. Et que je montre que, en plus des connaissances historiques, j'avais aussi un regard de mise en perspective sur la muséographie, l'idée que un accrochage n'était pas une chose complètement neutre. Le musée existe finalement par son accrochage, et puis par sa pensée muséographique, la façon dont il montre ses œuvres. Bon, il y a la conservation, mais il y a aussi la monstration, qui est la deuxième mission, et accrocher les œuvres c'est les mettre en perspective les unes par rapport aux autres : historique, plastique. » Hortense, musée M1

Ce type de discussion permet à la responsable de vérifier l'existence d'un « regard muséographique critique ». Il s'agit donc ici d'imprimer une direction aux connaissances des candidats : leur travail consistera à mettre en valeur le travail des commissaires, c'est-à-dire des conservateurs ; autrement dit, cet entretien indique le rôle du médiateur dans la division du travail : il est celui qui commente, celui qui défend le travail intellectuel et interprétatif réalisé par le commissaire en choisissant d'ordonner et de structurer les oeuvres.

Les critères de recrutement et les conventions de compétences mis en œuvre dans les musées de S. représentent le modèle exactement inverse du précédent. Plutôt que de mettre en avant la connaissance des œuvres et l'érudition, les deux responsables du service des publics de S. imposent des critères d'évaluation plus intuitifs et donc moins formalisables. Autrement dit, ils se situent de l'autre côté de l'axe qui oppose compétences planifiées et compétences négociées. Première différence avec les cas précédents, le jury de recrutement est réuni autour de la responsable du service des publics et son adjointe ; les conservateurs ne sont pas toujours représentés.

> « On [*Fabienne et Pamela*] est toujours présentes au jury, mais on n'est pas seules. […] Il y a ou il n'y a pas un conservateur ; il y a toujours quelqu'un qui représente la direction des ressources humaines centrale : à la communauté urbaine de S., on a quelqu'un qui est spécialiste de ce type d'emploi. Et il y a souvent quelqu'un de la direction des ressources humaines de chez nous, de l'administration des musées. » Pamela, musées M6-MP

L'employeur est représenté par deux personnes, l'une du service des ressources humaines des de la direction des musées, l'autre du service des ressources humaines de la Communauté Urbaine de S., qui rédige les contrats et établit ensuite les salaires. L'entretien dure environ une demi-heure, et mobilise tour à tour les différents membres du jury selon leur domaine de compétence. D'après les récits des responsables du service des publics et des médiateurs qui ont passé les entretiens, Pamela et Fabienne mènent le jury et imposent leurs critères d'évaluation, qu'elles ont formalisés dans une grille. Encadrées par deux services des ressources humaines professionnalisés, elles ont en effet pris l'habitude d'établir des fiches de poste.

> *Quelles questions posez-vous aux candidats ?*
> [*Elle cherche son guide d'entretien*] Par exemple, je demande ″comment est-ce que vous envisagez la visite d'un groupe″, ou le programme des conférences… On arrive à voir si les gens sont passionnés ou pas, s'ils s'en foutent… [*Elle cherche encore*] On voit comment elle

> est avec nous, la chaleur de quelqu'un, si elle est souriante, tout ça, on le ressent quand on est face à face. S'ils ont l'air honnête ou pas : il faut pouvoir dire ″je ne sais pas″, c'est normal. [*Un temps*] Je ne trouve pas cette grille ! [*Elle cherche toujours mais ne trouvera pas son guide d'entretien*]. » Pamela, musées M6-MP

Alors qu'elle met l'accent sur la formalisation des critères d'appréciation et d'évaluation des candidats, gage d'équité, il est évident que pas plus Pamela que les autres membres du jury ne sont en mesure d'évaluer rigoureusement les aptitudes, l'expérience, les qualités personnelles décrites (être « passionné », « souriant ». C'est donc à son intuition et à son expérience des relations humaines que se fie Pamela lorsqu'elle dit : « on voit », « on le ressent ». Elle exprime assez bien comment les compétences se négocient, et comment elles émergent au cours de l'interaction ; selon François Eymard Duvernay et Emmanuelle Marchal, « *l'intuition peut donc être comprise comme l'émergence du jugement dans le cours de l'interaction* ». L'extrait ci-dessous confirme que le jugement porté repose en définitive sur des impressions subjectives.

> *Sur quels critères choisissez vous les guides de l'office du tourisme que vous engagez parfois ?*
> « Le plus important, pour moi, c'est qu'elle aime ce qu'elle fait. C'est ça pour moi le plus important. C'est plus important que la personne puisse s'adapter au groupe plutôt que les connaissances […] parce que je pense que quand on a du plaisir de le faire, et qu'on est passionné par ça, ça passe. Si […] vous faites tout le temps la même chose, ça ne passera pas.
> *Vous privilégiez le contact humain, et peu importe le reste ?*
> Non, pas peu importe les études, enfin les diplômes ça m'est un peu égal. C'est plus la personnalité en fait, mais je ne dirais pas peu importe les connaissances. […] Je pense que la qualité de la personne compte en priorité, et ces personnes ont des connaissances, donc je sais qu'elles vont préparer les choses à fond. Elles ne feront pas une visite sans l'avoir préparée à fond. » Pamela, musées M6-MP

Ce passage provient d'un second entretien (deux jours après le premier), au cours duquel nous avions abordé les critères de sélection mis en œuvre dans une autre configuration : les musées de S. font parfois appel à des guides de l'office de tourisme municipal pour répondre à des demandes surnuméraires. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'un recrutement mais d'un « dépannage », et Pamela oublie sa grille d'évaluation pour expliciter les critères qui sont vraiment importants pour elle : la passion et le plaisir, plus que les titres ou les connaissances. Elle explique faire confiance à ce qu'elle perçoit de l'individu car une personne « honnête » sera consciencieuse, ne dira pas ce qu'elle ne sait pas, et donc ne dira pas de choses fausses.

Le recrutement permet-il de sélectionner les meilleurs candidats ?

Lors des entretiens de recrutement des médiateurs, quel que soit le statut de l'emploi proposé, la question du contact ou de l'expérience préalable avec le public n'est presque pas abordée, alors que le travail des médiateurs requiert à l'évidence des qualités pédagogiques, des outils de communication et des méthodes de gestion de groupes. Certains interviewés s'en sont d'ailleurs rétrospectivement étonnés durant l'enquête.

> « Ce qui m'a le plus choquée c'est qu'on nous a jamais demandé si on savait parler devant des enfants. J'ai l'impression qu'on ne nous a jamais demandé si on avait des qualités pour parler à du public. J'ai seulement l'impression qu'on a cherché à savoir si on savait ce qu'on nous demandait. » Laurence, musée M4

Au musée M4 comme ailleurs, il semble que le parti pris implicite soit le plus souvent de recruter des étudiants ou des jeunes diplômés, desquels le jury n'attend pas d'expérience préalable. Certains médiateurs rencontrés avaient pourtant été stagiaires dans un service des publics ou encore animateurs dans le secteur socioculturel avant de se porter candidats à un poste de médiateur. On peut donc se demander si les conventions de recrutement en vigueur dans les musées permettent de recruter non seulement non seulement de bons médiateurs, mais également de sélectionner les meilleurs candidats.

> *Quand vous étiez face aux candidats, est-ce que vous avez tout de suite vu ou senti si ça marcherait ou pas face au public ?*
> « Si je considère l'efficacité non pas en terme de savoir scientifique ou de sérieux, c'est presque une réussite anormale. Je veux dire que [*silence*] plus des neuf dixièmes sont de vraiment bons animateurs, dans des formes différentes, qui savent faire ce travail, qui ont du plaisir à le faire et le font bien. Donc avec ce type de recrutement qui était tout à fait basé sur un entretien scientifique, on va dire, on aurait très bien pu prendre des gens qui étaient érudits mais incapables de s'exprimer. » Hector, musée M4

Alors même qu'il était présent lors des jurys de recrutement, Hector reconnaît volontiers que les critères d'évaluation des candidats mis en œuvre à ce moment n'étaient pas forcément les plus adéquats pour le travail demandé. Comme au musée M1, lorsque les conservateurs sont en position de force pour imposer leurs propres critères d'appréciation, ils imposent les critères qu'ils maîtrisent le mieux : l'érudition artistique. Dans cette configuration, les compétences et l'expérience en matière de pédagogie et de communication ne sont pas du tout prises en compte car elles semblent secondaires par rapport aux connaissances en histoire de l'art. Dans la configuration inverse, à S., c'est bien l'évaluation de compétences relationnelles qui est au centre des procédures de recrutement, mais le jury se base finalement plus sur sa perception de la personnalité du candidat que sur des éléments tangibles, mesurables ou évaluables pour prendre sa décision.

La pertinence des conventions de compétences mobilisées lors des recrutements ne semble pas faire l'objet d'une réelle réflexion ou d'une remise en cause parmi les acteurs concernés car les erreurs de recrutement apparaissent rapidement : la fonction d'accompagnement est d'une part exercée face au public, qui n'hésite pas à se plaindre en cas de mécontentement ou de déception.

> « De toutes façons, avec les conférenciers vous ne pouvez pas vous tromper très longtemps, si ça ne marche pas, vous le savez le lendemain. Un groupe pas content on l'entend tout de suite. [...] Donc après, on l'observe, il est accompagné pendant un certain temps pour voir comment ça fonctionne. » Alison, musée M1

Le recours fréquent aux vacations et aux contrats à durée déterminée permet d'autre part de faire travailler des salariés qui sont en période d'essai permanente, une période durant laquelle se révèlent les capacités d'ajustement du nouvel employé face aux attentes du musée.

> « Les gens ont appris. Il y a eu par ex. quelqu'un - c'est notre grande fierté - quelqu'un qui est brillamment intelligent, qui avait absolument tout ce qu'il faut pour être recruté, mais qui était au début à peu près incapable de parler devant un public. Comme il était intelligent et motivé, il a appris très vite, et il s'en est sorti. […] Certains ont appris, d'autres sont partis, généralement parce qu'ils le souhaitaient. Une seule fois j'ai souhaité mettre fin à l'activité de quelqu'un. Ce n'était vraiment pas bon.
> *Pourquoi ?*

Ça la faisait chier, ça se voyait, donc elle ennuyait les gens. » Hector, musée M4

Le système des vacations et des contrats temporaires permet aux partenaires de chercher un arrangement satisfaisant dans un cadre contractuel souple. Trois solutions peuvent émerger de la période d'essai, durant laquelle la personne s'ajuste à son travail et aux attentes de son employeur. D'une part, une personne recrutée sur la base de ses connaissances peut faire la preuve de sa capacité d'adaptation pour se former au métier en l'exerçant. D'autre part, un débutant peut comprendre que ce travail implique des compétences qu'il n'a pas et qu'il ne souhaite pas acquérir (que l'effort soit trop important ou que la motivation fasse défaut). L'employeur peut enfin décider, au vu de piètres prestations ou d'une absence d'évolution, de mettre fin à l'engagement.

6.2. Les médiateurs sur le marché du travail

Les emplois à statut particulier (contrat à durée déterminée, apprentissage, intérim ou contrats aidés) ont doublé en vingt ans : en 2002, un peu plus d'un travailleur sur dix (11%) ne dispose pas de contrat à durée indéterminée. La mobilité des travailleurs s'est accrue en raison de l'augmentation des formes particulières d'emploi, et notamment des emplois précaires, qui touchent en particulier les jeunes. « *Entre 1997 et 2000, lors de l'embellie économique les embauches se sont élevées annuellement à près de 3,7 millions de personnes. Environ 1,7 million étaient des actifs occupés : 34% d'entre eux ont été recrutés sur emplois précaires. Près de 2 millions étaient des jeunes entrant dans la vie active, des chômeurs ou des inactifs : 50% ont été recrutés sur emplois à statuts précaires*. »[1]

Le développement du temps partiel, défini comme une « *dérogation à la norme sociale qui identifie l'emploi normal du travail à plein temps* »[2], est la seconde mutation majeure du marché du travail au cours des 25 dernières années : il a doublé sur cette période, et concerne plus de 3 millions de personnes en 2002[3]. L'essentiel de cette croissance est due à la multiplication des créations d'emplois à temps partiel : contrairement aux formes de « *travail à temps réduit* » qui sont une forme d'aménagement du temps de travail, le temps partiel instauré dès l'embauche peut être considéré comme une forme d'emploi à part entière. Lorsque le temps partiel est contraint, il s'apparente au sous-emploi[4]. Les données qui décrivent la répartition des taux d'emploi à statut particulier dans l'ensemble de la population

[1] Amira, S. et de Stéfano, G. (2005) « Contrats à durée déterminée, intérim, apprentissage, contrats aidés : les emplois à statut particulier ont progressé entre 1982 et 2002 », *Premières informations, premières synthèses*, DARES, n°14-2, p. 26.

[2] Maruani, M. et Michon, F. (1998) « Les normes de la dérégulation : questions sur le travail à temps partiel », *Economies et sociétés*, n°20, p. 130.

[3] Maruani, M. et Reynaud, E. (1993) *Sociologie de l'emploi*, La Découverte ; chiffres actualisés INSEE, données…

[4] « *Sont en sous-emploi visible les personnes pourvues d'un emploi qui travaillent involontairement moins que la durée moyenne normale de leur activité et qui étaient à la recherche d'un travail complémentaire ou disponibles pour un tel travail dans la semaine de référen*ce. » définition élaborée lors de la Conférence Internationale du travail, en 1982, citée dans Paugam, 2000, p. 76.

active font apparaître une corrélation entre les formes d'emploi atypiques et les variables suivantes : le genre (les femmes), l'âge (les jeunes), le niveau de qualification (peu et non diplômé), et la catégorie socioprofessionnelle (employés et ouvriers)[1].

Ces deux tendances mettent à mal le modèle de l'employé en contrat à durée déterminée qui effectue toute sa carrière dans la même organisation. Elles n'épargnent pas la fonction publique territoriale, le principal employeur des médiateurs de musée. Si les statuts les plus disparates voisinent dans les services des publics, les formes d'emploi les plus précaires et les conditions de travail les plus contraintes touchent plus précisément les médiateurs (cf. tableau n°25). A peine un médiateur sur trois est employé sur un contrat stable, tandis que plus des deux tiers travaillent dans le cadre d'un d'emploi instable : l'activité de travail des médiateurs de musée s'exerce donc sur un marché du travail muséal fortement segmenté selon les postes. Par ailleurs, occuper un poste de médiateur signifie également souvent travailler à temps partiel (cf. tableau n°27). Le métier de médiateur présente ainsi des caractéristiques propres à l'emploi féminin[2].

Lorsque nous qualifions un emploi de « précaire » dans ce chapitre, nous nous référons à la définition proposée par Françoise Dauty et Marie-Laure Morin[3] : la précarité est une relation de travail non durable, qui implique une incertitude quant à l'avenir. Dans cette acception, les indicateurs traditionnellement utilisés pour mesurer la précarité dans les enquêtes concernent la stabilité et la sécurité de l'emploi, la nature et la stabilité des revenus du travail et l'accès à la protection sociale[4]. Dans le chapitre suivant, consacré à l'étude des trajectoires biographiques nous reviendrons plus précisément sur le concept de précarité appliqué à ces situations d'emploi temporaires.

6.2.1. La conjonction des formes particulières d'emploi et du temps partiel

Les administrations nationales ou territoriales qui gèrent les musées de France développent, comme les entreprises privées, des pratiques de flexibilité quantitative et qualitative. Dans le cas de la fonction d'accompagnement des visiteurs, les musées recourent à la flexibilité quantitative, en embauchant des conférenciers et médiateurs vacataires ou en proposant des contrats à temps partiel.

---

[1] Amira et de Stéphano, 2005, art. cit.

[2] Maruani, M. et Meulders, M. (2005) « Chômage, sous-emploi et précarité », in Maruani, *op. cit.*

pp. 227-236.

[3] Dauty, F. et Morin, M.-L. (1998) « Entre le travail et l'emploi : la polyvalence des contrats à durée déterminée », *Travail et emploi*, n°77, pp. 20-36.

[4] Barbier, J.-C. et Lindley, R. (2002) « La précarité de l'emploi en Europe », *Quatre pages*, Centre d'études de l'emploi, n°53.

L'instabilité de la relation d'emploi, une particularité des postes de médiateurs

Plus des deux tiers des médiateurs sont concernés par une forme d'emploi instable, et 40% ne sont employés que sur des vacations, la forme d'emploi la moins protectrice.

Tableau n°36 Distribution des médiateurs selon les formes d'emploi

Médiateurs	**#**	**%**
CDI	23	3
Fonctionnaires	177	26
Total stable	*200*	*29*
Vacataires	279	40
CDD	63	9
Emplois jeunes	146	21
Total instable	*488*	*70*
Professeurs mis à disposition	5	1
Total	**693**	**100**

Source : enquête « Publics », non réponses et autres réponses exclues (243, soit 26%)

Pour vérifier l'existence d'une corrélation entre forme d'emploi instable et poste de médiateur, nous avons procédé à une régression logistique (Logit dichotomique, cf. tableau n°37). Par un raisonnement « toutes choses égales par ailleurs », la régression calcule l'effet propre d'une variable en éliminant tout effet de structure lié à l'échantillon. La limite de cette méthode tient aux variables disponibles dans l'enquête et, plus généralement, à la possibilité de disposer des indicateurs pertinents pour estimer les paramètres. La difficulté consistait ici à constituer une base de données contenant toutes les variables à tester dans le modèle. Précisément, la base de donnée « Publics » que nous avons exploitée comprend une base principale, composée de 709 musées et de variables caractérisant les établissements, et une base annexe comprenant 1948 individus et les variables relatives à leur statut, leur fonction et leur temps de travail. Pour cette première régression, la base de données sur laquelle nous avons travaillé était la base comprenant les 709 musées, dans laquelle nous avons importé l'information contenue dans la base annexe comprenant des individus (tous les membres des services des publics), en agrégeant ceux-ci par le numéro d'identification des musées. Pour cela, nous avons créé des variables supplémentaires, et notamment la variable à expliquer « nombre de personnes ayant un statut précaire ».

Tableau n°37 Probabilité d'avoir un statut précaire (Logit dichotomique)[1]

Modalités actives	*Modalité de référence*	*Coefficients*	*Test*	*Effet marginal*
Constante		-1,014		
Fréquence de la situation de référence				26,6%
Fonction	*Médiateur*			
Autre		-1,435	***	-16,8%
Accueil		-0,636	**	-7,4%
Support technique		-0,274	n.s	
NR		-0,657	**	-7,7%
Professeur-relais		-9,475	n.s	
Responsable de service		-1,716	***	-18,9%
Statut du musée	*Départemental*			
Autre		-7,536	n.s	
Associatif		0,084	n.s	
Municipal		0,551	**	16,9%
NR		-0,053	n.s	
État		-0,422	n.s	
Domaine des collections	*Un seul*			
2		0,292	n.s	
3 ou plus		0,352	**	12,1%
Effectif du musée	*Supérieur à 19*			
Inférieur à 3		-0,047	n.s	
Entre 4 et 9 personnes		-0,267	n.s	
Entre 10 et 18 personnes		-0,637	**	-7,4%
Indicateur de parité	*Plus d'hommes que de femmes*			
Parité		0,524	*	16,3%
Plus de femmes que d'hommes		0,558	**	17,1%
Temps de travail	*Entre 26 et 50%*			
Sur demande		1,279	***	34,9%
Inférieur à 25%		0,419	*	13,7%
Entre 51 et 99%		-0,419	n.s	
Plein temps		0,134	n.s	

Source : Enquête « Publics », DMF, 2001
Champ : 709 musées
Référence : médiateur travaillant moins d'un mi-temps mais plus d'un quart de temps dans un très grand musée départemental monothématique, et dans un service des publics comprenant plus d'hommes que de femmes.
Légende : La colonne test indique la significativité de chaque modalité, représentée par des étoiles. * = P<0,1 ; ** = P<0,01 ; *** = P<0,001. n.s. signifie que la modalité n'est pas significative, et le pourcentage marginal n'est donc pas calculé.

Être chargé d'une autre fonction que celle de médiateur amoindrit globalement le risque d'avoir un statut précaire. La probabilité d'avoir un statut précaire est inférieure à la situation de référence d'environ 7 points pour la modalité « accueil » et les non réponses, d'environ 17 points pour les fonctions codées « autre », et de 19 points pour la modalité « responsable de service ».

La fonction exercée n'est pas la seule variable dépendante expliquant le risque d'avoir un emploi précaire. Le statut et l'effectif du musée du musée d'une part, et le temps de travail d'autre part, jouent un rôle important dans le modèle. Travailler pour un musée municipal

[1] Tests de l'ajustement du modèle avec constante et variables indépendantes : 2LL : 1334,847 ; Ddl : 22 ; P : 0,000 ; R2 de Cox et Snell : 0,264 ; R2 de Nagelkerke: 0,359.

accroît le risque d'avoir un statut précaire : la probabilité est supérieure de 17 points à la situation de référence. De la même manière, travailler dans un musée comprenant plus de trois domaines de collections augmente de 12 points le risque d'avoir un statut précaire. En revanche, travailler dans un musée dont l'effectif est légèrement inférieur à la situation de référence (entre 10 et 18 personnes contre 19 personnes et plus) diminue le risque d'avoir un statut précaire, ce qui va dans le sens des résultats de la classification. Les plus grands musées adoptent plus souvent une stratégie flexible que les musées de la catégorie inférieure.

Le fait de travailler à la demande augmente de plus de 30 points (environ 35%) le risque d'avoir un statut précaire : c'est la situation des vacataires. Travailler moins de 25% de la durée légale du temps de travail augmente également ce risque, mais « seulement » de 28 points. Les grands musées qui présentent plusieurs domaines de collections recourent donc plus à des personnels d'accompagnement précaires, surtout si le service des publics comporte une majorité de femmes.

Le travail à temps incomplet et le travail à la demande, seconde caractéristique des postes de médiateurs

Dans les services des publics, le travail à temps partiel concerne plus de la moitié de l'ensemble des personnels, et près des deux tiers des chargés d'accompagnement (cf. tableau n°38). L'association entre les postes de médiation – dont on a vu qu'ils étaient particulièrement corrélés aux formes d'emploi précaires – au travail à temps partiel, voire « à la demande » est confirmée par le test du chi deux (significatif à moins de 1%). 41% des médiateurs travaillent à temps non complet, et 21% n'ont pas de quota horaire précisément défini[1].

Tableau n°38 Répartition des médiateurs par temps de travail

Temps de travail	#	%
Sur demande	175	21
Inférieur ou égal à 25%	147	18
De 30 à 50%	108	13
De 55 à 95%	83	10
Plein temps	312	38
total	**825**	**100**

Source : Enquête « Publics », 2001

Des temps partiels négociés avec l'employeur

L'INSEE estimait à plus de 4 millions le nombre de travailleurs à temps partiel en 2004[2]. Selon Margaret Maruani[3], la situation la plus fréquente en France est celle du temps partiel

[1] Nous avons testé l'hypothèse d'une corrélation entre le poste de médiateur et le travail à temps partiel mais soit les tests des différents modèles n'étaient pas assez significatifs, soit les résultats n'étaient pas interprétables.

[2] Source : INSEE, *Chiffres clés 2005*.

[3] Maruani, 2000, *op. cit*.

subi, qui concernait en 1996 trois millions de personnes en France ; le temps partiel subi touche surtout des femmes, peu diplômées, et peu qualifiées, dans le secteur tertiaire. Il avait toutefois légèrement diminué entre 1998 et 2001 selon l'INSEE[1].

Dans le cadre de cette recherche, nous aurions souhaité pouvoir préciser plus avant les modalités du recours au temps partiel, mais nous ne disposions pas d'informations précises à ce sujet dans la base « Publics ». Nous présentons donc des exemples issus de l'enquête « Musées et médiateurs », sans leur donner une quelconque vocation exemplaire ou représentative. Les situations rencontrées s'ordonnent selon deux situations extrêmes. Le témoignage de Imène, qui travaille, entre autres lieux, au musée du Havre, laisse par exemple entendre que le temps partiel est contraint et non négociable dans cet établissement.

> « Dans l'idéal, je voudrais travailler à temps plein au musée du Havre, mais ils ne me proposent qu'un mi-temps, et sans jours fixes, ce qui ne me permettrait pas d'organiser mon activité sur la semaine. […] « Deux autres conférencières sont employées dans le service culturel, l'une à 50%, l'autre à 55%. Tout le monde demande un temps plein mais le musée ne veut pas. Pourtant, moi je suis prête à partager un poste entre service de médiation culturelle et bibliothèque, ou inventaire. » Imène, musée SM1

Les musées de S. et le musée M4 se situent au contraire du côté de la négociation. Ces deux musées sont intéressants car ils regroupent des équipes employées de façon stabilisée ou permanente, dans lesquelles la majorité des médiateurs travaillent à temps partiel. Rappelons que ces deux cas sont exceptionnels puisqu'ils concernent d'une part des musées importants, situés dans de grandes collectivités et que ces collectivités employeuses ont d'autre part créé de nombreux postes stables à moyen terme (contrat à durée déterminée de trois ans) ou permanents. Nous les présentons donc au titre d'études de cas, et non comme des exemples représentatifs d'une réalité dont nous ignorons les contours.

La communauté urbaine de S. a fixé un nombre de postes équivalent temps plein en se basant sur le volume horaire global, après consultation des salariés. Lors de la première contractualisation des vacataires à S., les cinq personnes concernées ont pu choisir leur temps de travail dans la limite de 90% d'un temps plein : deux ont choisi un mi-temps, les autres privilégiant des quotités à 70, 80 et 90% d'un temps plein. A G., l'intégration dans la fonction publique a également donné lieu à des négociation, et les médiateurs concernés ont pu choisir leur temps de travail : un mi-temps, deux 70%, trois 80% et deux plein temps. Le volume total équivalent temps plein a été définitivement fixé : si l'un des médiateurs souhaite désormais augmenter son volume horaire, il lui faut négocier avec un de ses collègues pour transférer une partie des heures de l'un à l'autre (l'opération doit être à somme nulle).

Dans ces deux cas, le travail à temps partiels est proposé à l'initiative des employeurs, mais les salariés en négocient le volume. Si l'employeur a bien une volonté de contrôler la masse salariale, l'existence d'une marge de négociation conduit à interpréter le temps partiel des médiateurs comme un aménagement du temps de travail. Néanmoins, le fait que les médiateurs concernés aient privilégié un volume de travail important, nettement supérieur au mi-temps n'est pas anodin. Les entretiens indiquent que la plupart des médiateurs ne

[1] Ulrich V. (2001), « Le temps partiel subi diminue depuis 1998 », *Premières Synthèses*, n° 42.2, MES-Dares.

recherchent pas une réduction importante du temps de travail, mais peuvent s'accommoder de quelques heures libérées dans leur emploi du temps dans la mesure où leur salaire n'en souffre pas trop. Les médiateurs qui ont une autre activité (artistes, étudiants en second et troisième cycle), ou une vie familiale « prenante » (mères de jeunes enfants) sont plus susceptibles d'apprécier ce temps libéré et de l'investir d'une manière qualitative.

Les artistes sont ainsi particulièrement intéressés par les vacations et le temps partiel, qui leur permettent d'avoir une activité d'appoint rémunérée et de consacrer une part de leur temps à leur pratique artistique, qui constitue l'élément primordial de leur identité professionnelle. C'est par exemple ce qui a guidé le choix de Matthieu et Nicolas, médiateurs au musée M6-MAC : les contrats fixés à vingt ou trente heures par semaine leur permettent de consacrer deux ou trois jours de travail à leur pratique.

> « [*Le temps partiel*] c'est vraiment un choix, parce qu'en plus, nos nouveaux contrats étaient pour des temps non complets, […] maximum 31 heures. On avait ce choix à la carte. Moi, j'ai pris un trois quart temps parce que financièrement, il faut que je m'en sorte - c'est assez juste mais ça va. Pour avoir du temps, surtout, pour préserver du temps, ce qui est indispensable pour moi. Un plein temps, je craquerais, parce que j'ai une activité artistique à côté, qui prend énormément de temps. » Nicolas, musée M6-MAC

Les médiatrices à temps partiel qui ne sont pas artistes apprécient quant à elles ce temps libéré qu'elles peuvent consacrer à leurs enfants. Ce que le sociologue comprend et analyse comme un comportement conforme à la division sexuelle du travail[1], ces femmes l'expliquent par le plaisir qu'elles éprouvent à s'occuper de leur progéniture.

> « Pour moi, le temps partiel [70%] c'était un choix, j'ai quand même deux enfants, et j'ai envie de passer du temps avec eux. » Laurence, musée M4

Deux générations des femmes se côtoyaient au sein du service des publics des musées de S. ; les médiatrices étaient trois femmes d'une cinquantaine d'années, et quatre d'une trentaine d'années – une seule d'entre elles n'avait pas d'enfants. Parmi les plus âgées, deux avaient commencé à travailler tardivement (après 35 ans) pour se consacrer à l'éducation de leurs enfants. Ursule, 53 ans, incarne bien l'ancien modèle, une autre génération :

> *Comment occupez-vous le temps que vous laisse votre mi-temps ?*
> « Je suis très disponible pour beaucoup de personnes qui ont besoin de parler, dont mon mari. […] Pour l'instant, ma famille m'accapare beaucoup. » Ursule, musées M6-MP

Moins diplômée que la jeune génération, Ursule est mariée à un homme au statut social élevé (professeur d'université) qui lui procure un mode de vie aisé ; elle a suspendu son activité pendant plus de dix ans pour élever ses enfants et suivre son mari dans une mutation. Pour elle, le temps partiel correspond à un mode de vie féminin traditionnel, tourné vers la relation et le soin des autres (son mari, ses enfants, ses parents).

Au contraire, aucune des plus jeunes n'a interrompu son activité, et deux d'entre elles ont même mené de front études, vacations d'accompagnement et grossesse. N'ayant jamais cessé leur activité professionnelle, les trois jeunes femmes à temps partiel auraient préféré travailler

[1] Cf. Anxo, D. ; Flood, L. et Kocoglu, Y. (2002) « Offre de travail et répartition des activités domestiques et parentales au sein du couple : une comparaison entre la France et la Suède », *Economie et statistique*, n°352-353.

à plein temps. Comme Sonia, elles s'en accommodent en valorisant le temps passé avec les enfants en bas âge.

> « D'abord, on devait être à mi-temps, et puis on nous a proposé d'avoir des postes jusqu'à 31h – on ne peut pas avoir plus. Pourquoi ? C'est une question de charges, c'est la mairie…. Donc moi, j'ai pris le maximum, 31h, c'était bien parce que j'étais enceinte. Ça fait un 90%, ça me laisse une journée pour la petite. » Sonia, musées M6-MP

L'une des évolutions les plus majeures de l'emploi des femmes au cours des vingt dernières années est en effet la convergence des modèles d'activité féminins et masculins (Maruani, 1996). Le rapprochement des taux d'activité est très net : celui des femmes de 25 à 29 ans atteint 78,5% contre 91,9% pour les hommes du même âge. « *Le modèle ancien de retrait du marché du travail dès le premier enfant et de reprise d'activité au-delà de 40 ans est révolu* »[1].

6.2.3. Multiactivité et diversification des sources de revenu

Une récente recherche conduite par Jean-François Germe[2] propose de dépasser la notion de marché interne et privilégie une approche par les mobilités professionnelles. Cette approche permet de rendre compte des nouvelles trajectoires générées par l'instabilité croissante de l'emploi, car elle prend en compte des déterminants multiples. Sur le plan macroéconomique, les mobilités sont le reflet des ajustements entre offre et demande de travail, et une conséquence des modifications affectant l'appareil productif par le jeu des créations et disparitions d'emplois, mais elles sont aussi le produit des choix organisationnels et évolutions technologiques, des stratégies, comportements et caractéristiques des entreprises, et des stratégies individuelles et des caractéristiques de la population.

Il existe un lien statistique significatif entre le poste de médiateur et la précarité du statut, et ce poste est associé au travail à temps partiel d'autre part. Les individus concernés par ces formes d'emploi dites atypiques les subissent ou les saisissent de façons diverses. En centrant l'analyse sur les vacataires, nous montrons quelles stratégies d'adaptation qu'ils élaborent afin de réaliser un volume d'activité suffisamment rémunérateur. Les deux principales stratégies mises en œuvre par les médiateurs sont bien connues par les sociologues qui travaillent sur les artistes intermittents du spectacle : il s'agit d'une part de la récurrence des liens d'emploi, et d'autre part de la multiactivité. La récurrence des liens de travail entre un individu et un même employeur s'inscrit dans une stratégie de stabilisation partielle, au sein d'une diversité d'employeurs[3]. La multiactivité désigne la multiplication des engagements auprès d'employeurs distincts ; elle permet au travailleur de constituer un portefeuille d'activités

---

[1] Germe, J.-F. ; Montchatre, S. et Pottier, F. (2003) *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, rapport Qualifications et prospective, p. 89.

[2] *Ibid*.

[3] Pour l'employeur, la récurrence s'explique par la réduction des coûts de prospection, une meilleure gestion de l'information ; la relation de travail est également facilitée par l'existence de conventions partagées, cf. François, 2003, art. cit.

diversifiées[1] pour accroître les sources de revenus. La notion économique du portefeuille d'activité a été adaptée aux individus par Pierre-Michel Menger pour expliquer la combinaison des sources de rémunération dans le secteur artistique[2]. Ce modèle s'applique de façon intéressante à la situation des médiateurs vacataires, car il permet de catégoriser les revenus selon leur origine : dans le cas des médiateurs, ces revenus proviennent de la rémunération de l'activité principale, de travaux secondaires et considérés comme annexes à cette pratique, ainsi que du soutien du conjoint ou de la famille. La comparaison proposée ici ne peut faire abstraction d'une distinction essentielle entre le système d'emploi intermittent et celui des vacations : la protection des deux populations contre les risques de l'activité ne sont pas du tout les mêmes. Les intermittents bénéficient d'un taux de cotisation dérogatoire au régime de droit commun, et les revenus du chômage leur assurent un revenu durant les périodes de recherche d'emploi, de formation, ou de travail bénévole. Les vacataires au contraire ne cotisent pas au système d'assurance chômage, et sont payés à la tâche.

Multiplier et stabiliser les engagements au sein d'une même activité

Pour une partie des médiateurs de musées qui sont contraints de vivre l'instabilité des relations d'emploi et d'organiser leur temps autour d'un travail à temps partiel ou d'un travail à la demande. La rémunération à la tâche n'est en effet assortie d'aucune garantie quant au volume d'activité, et le montant du revenu mensuel est donc souvent très incertain. Laurence a par exemple été vacataire pendant quatre ans au musée M4. Elle travaillait en moyenne neuf heures par semaine les deux premières années, douze heures les deux années suivantes. Elle garde un souvenir « pénible » de ces années où elle était contrainte de calculer toutes ses dépenses et d'ajuster son budget chaque mois.

> « Donc ça fait des petites paies, parce qu'il y a les vacances ! Le plus pénible dans ces vacations, c'est qu'il faut sans arrêt jongler avec l'argent, parce que la paie n'est pas fixe à la fin du mois, donc mettons pour 9H tu vas avoir 4000F de paie, et puis d'autres fois tu vas avoir 1500F parce qu'il y a 15 jours de vacances… C'est le plus pénible. […]
> *Et à cette époque tu vivais seule ?*
> Non, je suis en couple depuis toujours ! Depuis 1990, et en fait j'avais un garçon depuis 1996.
> *Tu dis qu'il fallait jongler…*
> Oui, mais bon j'étais très raisonnable, je ne dépensais pas, je reportais, mais c'était très pénible de toujours devoir faire les comptes, c'était le côté très pénible de la vacation : tu te fais une idée, et quand tu vois le mois où il n'y aura pas d'animation ou presque… » Laurence, musée M4

Pour limiter l'incertitude et le risque de chute brutale des revenus, la plupart des vacataires multiplient donc les engagements auprès d'employeurs multiples[3] tout en s'efforçant de construire ces relations dans la durée pour s'assurer de leur récurrence. Le musée M4, qui a recruté des vacataires pour remplacer les médiateurs en formation après titularisation, apporte

---

[1] Menger, 1989, art. cit.

[2] Cf. Menger, 1994, art. cit. et Coulangeon, 2004, *op. cit.*

[3] Menger, P.-M. (1997) *La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris : La Documentation Française.

plusieurs exemples de diversification de l'activité car si les vacataires y sont peu nombreux, ils n'ont que peu d'heures à se partager. Deux conférenciers vacataires travaillent dans un autre musée : le musée Géo-Charles, dans la banlieue de G. Sophie y effectue des vacations une quinzaine d'heures par semaine, comme agent d'accueil et de surveillance ; elle assure en outre l'accompagnement, mais cette activité est peu développée. Comme Raphaëlle, elle espère travailler plus au musée M4, qui a à la fois une collection plus riche et une réputation plus prestigieuse. Thierry, qui travaille aussi comme vacataire au musée M4 quelques heures par semaine, a quant à lui accepté d'être titularisé sur un cadre d'emploi d'agent du patrimoine (catégorie C) au musée Géo Charles. Il y est chargé, à mi-temps, du service des publics du musée ; au moment de l'enquête, il commençait à développer l'offre de services d'accompagnement, ce qui procurait de nouvelles heures de vacations à Sophie. Victoria est la dernière vacataire recrutée au musée M4, et travaille parallèlement pour l'association des amis du musée. Cette association, qui organise des cours d'histoire de l'art dans les établissements scolaires, recrute des étudiants de l'université Stendhal, et joue ainsi un rôle important pour les médiateurs du musée : environ un tiers d'entre eux ont été salariés par cette association, et ont conduit leurs premiers groupes de visiteurs au musée dans ce cadre.

Raphaëlle et Winona ont en revanche le musée M4 comme unique employeur. Mais alors que l'activité de conférencière de Winona lui procure un revenu complémentaire à la vente de sa production artistique, Raphaëlle ne peut compter que sur ces quelques heures de travail pour vivre. Installée à G. depuis seulement un an pour y rejoindre son compagnon, elle passait au moment de l'enquête des concours de la fonction publique territoriale sans chercher d'autre engagement, espérant un accroissement de son volume horaire au musée.

La diversification des relations d'emploi n'est évidemment possible que dans la mesure où le lieu de résidence est situé dans une zone riche en musées et en associations culturelles. Mais même en vivant à Paris, la recherche de nouveaux employeurs pour travailler plus peut conduire un individu à élargir considérablement son bassin géographique d'emploi. La situation de Imène, vacataire au musée SM1, illustre les implications de ce phénomène.

Au moment de l'enquête, Imène cumule des engagements ponctuels ou réguliers auprès de six employeurs : trois musées, deux Offices du Tourisme, et la Réunion des musées nationaux. La qualité et la durée des relations d'emploi sont très diversifiées, comme le montre le tableau n°39, mais alors qu'elle est simultanément en contrat à durée déterminée (un ou trois ans) et en contrat à durée indéterminé, elle perçoit une rémunération à la tâche dans cinq cas sur six. Après avoir passé deux fois le concours de conservateur et deux fois celui d'attaché de conservation, sans succès, Imène souhaite changer de métier : « Si j'avais une autre possibilité, je ne resterais pas conférencière. » A 35 ans, sa priorité est en effet un emploi stable (un contrat à durée indéterminée) et un travail à temps plein.

Tableau n°39 Les multiples relations d'emploi d'une conférencière

Employeur	Année du premier contrat	Forme d'emploi	Volume de travail	Rémunération
Musée SM1	1994	Contrat à durée indéterminée intermittent (rémunéré à l'heure)	Variable	1h=25€ 1h30=32€
Musée municipal des Beaux Arts de X.	1994	Contrat à durée déterminée, 3 ans	26%	417€/mois
Musée de l'AP	1995	Vacations	Variable	1h30=37,8€
Office du Tourisme de Y	2003	Auxiliaire annuel (contrat à durée déterminé rémunéré à l'heure)	Variable	1h=20€
Réunion des musées nationaux	2002	Contrats à durée déterminée ponctuels	Variable	N/a
Office du tourisme de la Z	2003	Vacations	Variable	2h30=75€[1]

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Diversification les revenus d'activité : enseignement, animation et associations

Dans d'autres cas, plutôt que de chercher à exercer le même travail pour des employeurs différents, les conférenciers vacataires diversifient leurs sources de revenus en diversifiant les activités. Comme les musiciens[2], ils exercent principalement des activités d'enseignement et d'animation socioculturelle, dans les établissements scolaires et universitaires, et dans les associations. Contrairement aux musiciens cependant, les médiateurs vacataires ne s'inscrivent pas dans un système comparable à celui de l'intermittence : le régime de l'intermittence est en effet caractérisé par la succession de périodes travaillées et de périodes de chômage indemnisé ; le chômage est ainsi pour eux une source de revenu importante, qui s'assimile même pour certains à une subvention de leur activité.

Hortense, doctorante en histoire de l'art, a par exemple financé sa thèse par des vacations comme conférencière au musée M1, et des vacations d'enseignement à l'université pour préparer son insertion dans le secteur académique. Nils, actuellement médiateur contractuel au musée M6-MAC, avait auparavant exercé parallèlement une activité de conférencier au Jeu de Paume et enseigné à l'université pendant cinq ans.

Lorsqu'ils sont vacataires ou lorsqu'ils l'étaient pour ceux qui ont été titularisés, plusieurs médiateurs interviewés à G. et à S. ont complété leurs revenus de conférencier vacataire en enseignant dans des formations secondaires ou universitaires, ou encore des associations. A G., certains étaient d'ailleurs chargés de cours avec un niveau d'études étonnamment peu élevé (maîtrise ou DEA). Ainsi, Thierry, titulaire d'une maîtrise de cinéma, est chargé d'un cours d'histoire du cinéma en licence d'histoire de l'art (75h par an) qui complète son mi-temps au musée Géo-Charles et ses vacations au musée M4. Olga est quant à elle titulaire d'une licence d'histoire de l'art, et a longtemps donné des cours dans une association appelée *L'université inter-âges du Dauphiné*, pour compléter la rémunération de son activité comme

[1] Frais de transport inclus (12€).

[2] Coulangeon, 2004, *op. cit.*

conférencière au musée. Avant d'être titularisé, Nicolas enseignait les arts appliqués : « J'ai été prof pendant cinq ans dans un lycée professionnel, en même temps, pendant mes périodes des vacations. »

Cette diversification de l'activité est souvent nécessaire parce qu'elle apporte des revenus, mais elle apporte d'autres bénéfices, de nature plus qualitative. Certains médiateurs de musée conçoivent l'accompagnement comme une forme d'enseignement, dont la particularité est le caractère éphémère de la rencontre avec le public. Enseigner l'histoire de l'art dans un établissement scolaire entraîne une relation pédagogique dans la durée, souvent décrite comme « plus intéressante » et « plus enrichissante ».

> « Je fais des cours d'histoire de l'art à un public difficile mais auquel je tiens beaucoup, qui sont des jeunes en formation à l'Institut grenoblois des techniques du spectacle. Alors, ils font beaucoup de choses techniques : du son, de la lumière, de la mise en place de plateaux, etc., mais ils ont quelques cours d'enseignement artistique : histoire du théâtre, histoire de l'art, histoire de scénographie et histoire de la musique. Je fais les cours d'histoire de l'art : ils viennent en renâclant, ils traînent les pieds aux premiers stages et tout, et au bout d'un an et demi – ils sont en formation deux ans en alternance -, hop, ils commencent à trouver que c'est important qu'on ait fait ça, c'est le déclic : chaque promo c'est comme ça ! […] On travaille par période, par stages et chaque fois, je fais cinq ou six heures de cours pour chaque période et chaque fois je les emmène la moitié du temps au musée : je veux qu'ils voient des œuvres, des mises en situation. Je les emmène à la Biennale de Lyon : je me bagarre avec eux pour qu'ils viennent parce que ce n'est pas remboursé ! Et j'aime beaucoup faire ce travail là. » Katherine, musée M4

Lors de la titularisation collective, Katherine a choisi un temps partiel (80%) pour conserver son cours de photographie en licence d'histoire de l'art (25h par an), qu'elle assure depuis dix ans, ainsi qu'un cours d'initiation à l'histoire de l'art à l'Institut grenoblois des techniques du spectacle. Fonctionnaire, elle apprécie désormais ces activités professionnelles pour des motivations qui ne sont plus seulement financières.

Cette diversification des ressources peut se révéler assez lucrative car la rémunération horaire des activités effectuées dans les musées, les universités ou les associations est souvent assez élevée. Pour quelques uns des vacataires du musée M4, l'intégration dans la fonction publique, sur un cadre d'emploi de catégorie B, a entraîné une baisse de revenus conséquente, compensée par la sécurité de l'emploi et la continuité des revenus.

> « Si tu veux, quand je cumulais prof et vacataire ici, je gagnais beaucoup plus que ça : quand j'ai été titularisé, j'ai perdu 40% de mon salaire ! Ça a été un peu difficile de me retrouver un peu prisonnier du musée, alors qu'avant j'étais un peu prestataire de service, je passais d'un lieu à l'autre – c'est crevant mais hyper enrichissant – et puis je gagnais des sous, quoi. Les sous, c'est quand même le nerf de la guerre : ça m'a permis de faire des voyages, de partir à New-York, en Angleterre. Là, maintenant, je reviens à quelque chose de plus conforme à ce que vivent les gens en général : j'ai moins de temps, moins de sous. » Nicolas, musée M4

L'animation socioculturelle est une autre activité connexe à l'accompagnement muséal. C'est par exemple le cas de Raphaëlle, jeune docteure en histoire de l'art et conférencière vacataire au musée M2, qui a été animatrice pendant deux ans, puis directrice d'un centre municipal de loisirs :

> « J'ai beaucoup souffert pendant ma thèse. Je l'ai faite en cinq ans parce que pendant deux ans, j'ai travaillé dans une école où j'étais animatrice. Pendant l'année suivante, j'ai été

> directrice d'un centre de loisirs rue Mouffetard, dans le 5ème arrondissement. Comme j'écrivais des contes, le contact avec des enfants m'intéressait, bien sûr, mais ça ne me satisfaisait pas non plus… Je ne m'épanouissais pas du tout… Alors, lorsque ma thèse a été presque finie, j'ai postulé dans tous les musées. » Raphaëlle, musée M2

Le parcours de Hyacinthe, responsable du service des publics au musée SM1, comporte une étape différente, un passage de l'animation à la formation d'animateurs.

> « Etant donné que mes études ont été quand même très longues, j'ai travaillé à la ville de Paris, au départ, pour assurer ma subsistance, comme tout le monde : j'étais animatrice dans les centres de loisirs. […] Je faisais des sorties culturelles, mais elles n'étaient pas toujours culturelles, ça pouvait être le Muséum, des choses pas forcément très intellectuelles, je les emmenais voir des expos, je me mettais à leur portée… […] C'était difficile, mais en même temps c'était passionnant. […] J'ai fait ça pendant environ 5 ans et puis on m'a demandé de développer ça, dans un centre de ressources : je me suis mise à faire de la formation pour les animateurs, de l'information – j'ai travaillé pour un petit journal de la ville de Paris où je donnais des informations sur les musées. Et là, ça a été pour moi un enrichissement, au niveau du contact avec les animateurs, parce que du coup, je les ai bien connus, leurs réactions, etc. et puis aussi beaucoup avec ceux qui sont aujourd'hui mes collègues dans les musées. […] J'ai fait ça pendant à peu près quatre ans. » Hyacinthe, musée SM1.

Comme Raphaëlle, l'animation a été le premier travail rémunéré de Hyacinthe, et lui a permis de financer ses études. Elle a toutefois travaillé beaucoup plus longtemps dans ce secteur, et y a évolué en passant de l'animation à la formation. Elle a commencé à travailler comme conférencière vacataire au musée SM1 lors de cette transition, parce qu'elle venait d'avoir un enfant et qu'elle ne gagnait pas suffisamment en travaillant seulement pour la ville de Paris. Les récits de Hyacinthe et de Raphaëlle suggèrent donc une séquence chronologique qui placerait l'animation dans un premier temps (« petit boulot » d'étudiant, peu spécialisé), l'accompagnement muséal ensuite (travail spécialisé pour jeunes diplômés de niveau supérieur bac plus trois). Il s'agirait donc d'un monde transitoire, souvent passé sous silence car l'animation socioculturelle n'a pas bonne réputation dans le milieu muséal, qui valorise les diplômes et la spécialisation (cf. chapitre 9).

Pour compléter leurs revenus, quelques médiatrices ont choisi l'entreprenariat associatif : n'étant pas titulaires d'une carte professionnelle qui les autorise à exercer comme indépendantes, elles instrumentalisent la forme associative pour rémunérer une activité professionnelle. L'association loi 1901 combine en effet plusieurs caractéristiques favorables à cette utilisation : la simplicité de la création et du fonctionnement d'une part, et la possibilité de recevoir des subventions publiques d'autre part. Les médiatrices n'ont souvent aucune formation et aucune connaissance en matière juridique, et ne se sentent pas capables de créer et de gérer une structure commerciale ; elles n'ont d'ailleurs souvent pas les fonds nécessaires. Créer une association ne nécessite pas de capital de départ, et les dispositions fiscales sont assez favorables puisque les recettes sont exonérées (sous certaines conditions[1])

[1] La gestion doit être désintéressée, et la règle dite « des 4 P » doit être appliquée : produit : « l'activité satisfait un besoin qui n'est pas pris en compte, ou de manière insatisfaisante, par le marché » ; public visé : « l'activité a pour public des personnes dont la situation économique et sociale est difficile (chômeurs, personnes handicapés, etc.) ce qui justifie des prix et tarifs socialement modulés » ; prix pratiqué : les prix doivent être inférieurs à ceux pratiqués dans le secteur commercial ; publicité : elle est interdite.

des impôts commerciaux et de l'impôt sur les sociétés ; enfin, une association peut percevoir des subventions publiques. Ce système alternatif à l'entreprise unipersonnelle est assez répandu parmi les artistes[1]. Nous avons rencontré trois médiatrices qui ont créé leur association pour rémunérer une activité de prestataire de service (enseignement, formation en histoire de l'art) lorsqu'elles étaient vacataires. Deux autres interviewées ont quitté tout engagement complémentaire pour se consacrer entièrement à leur activité « indépendante » ; nous développons cet aspect plus avant dans le chapitre 8.

L'activité d'accompagnement dans les musées peut cependant être vraiment exercée dans un cadre libéral lorsque le prestataire est titulaire d'une carte professionnelle (cf. chapitre 1). L'enquête nous a appris que certains conférenciers « maison » utilisent les visites dans le cadre muséal (où ils ont donc le droit d'exercer car ils sont salariés par une institution publique) comme vitrines pour une activité qu'ils qualifient de « privée ».

> « Quand le contact passe bien avec un groupe et qu'il demande s'il y a d'autres activités envisageables, je leur dis ce que je fais, et on fait une autre visite dans un autre lieu.
> *Et le droit de parole ?*
> C'est assez complexe parce qu'en France, théoriquement, ceux qui ont le droit de parole sont ceux qui ont passé l'examen du ministère du Tourisme. […] Les musées nationaux ont leurs propres conférenciers, donc ce serait difficile d'y emmener un groupe. Par contre, j'ai fait des visites de quartier avec des groupes, et ça n'a pas vraiment posé de problème, parce que quand on ne le fait pas systémiquement, et que ça ne créé pas vraiment une concurrence pour les conférenciers des monuments historiques, je pense qu'il y a une tolérance. », Imène, musée SM1.
>
> « J'ai aussi des conférences privées, payées trois fois plus, et même encore plus parfois ! Je les fais soit dans le musée, soit dans un quartier, soit dans d'autres lieux. J'ai par exemple fait visiter l'exposition Gauguin au musée du Luxembourg, j'ai fait visiter l'hôtel Lauzun sur l'Île Saint Louis […] Moi je n'ai pas le droit d'aller parler dans les musées nationaux. » Raphaëlle, musée M2.

La réglementation est assez mal connue dans les musées, et ces deux jeunes femmes n'ont que de très vagues notions de la légalisation en vigueur. Elles ont tout de même acquis des rudiments d'information pour minimiser les risques : éviter les musées nationaux, où les contrôles sont plus rigoureux, se faire payer en liquide, « de la main à la main » selon l'expression de Ivain, conférencier au musée d'art moderne.

6.2.3. Les médiateurs fonctionnaires et le déclassement

Tous les médiateurs ne sont pas vacataires ou contractuels, mais le bilan des recrutements de médiateurs sur les nouveaux cadres d'emploi de la filière culturelle territoriale depuis 1991 est assez mitigé : seulement 26% d'entre eux avaient un statut de fonctionnaire en 2001 (cf. tableau n°6). Plus précisément, le tableau n°40 présente la distribution détaillée des médiateurs par cadre d'emploi : un quart d'entre eux sont titulaires sur des cadres d'emploi de catégorie A, et environ 20% en catégorie B. Nous ne pouvons pas savoir combien d'entre eux ont réussi un concours externe ou interne, et combien ont bénéficié des dispositions

[1] Hély, M. (2004) « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n° 9, p. 27-51.

exceptionnelles des deux dernières lois de résorption de l'emploi précaire, c'est-à-dire d'un concours réservé, d'un examen professionnel ou d'une intégration directe (cf. chapitres 2 et 4). Ceux qui occupaient ces postes parmi les médiateurs rencontrés représentaient toutes ces situations. Lors des entretiens, la plupart soulignaient combien la sécurité d'emploi leur procurait de soulagement après plusieurs années d'instabilité.

Tableau n°40 Distribution des médiateurs fonctionnaires selon les cadres d'emploi

Catégorie	Cadre d'emploi	#	%
A	Conservateur	31	8
A	Attaché de conservation	69	18
B	Assistant de conservation du patrimoine	41	11
B	Assistant qualifié de conservation du patrimoine	43	11
C	Agent du patrimoine	196	52
	Total	**380**	**100**

Source : enquête « Publics », 2001

La majorité (un peu plus de la moitié) des médiateurs fonctionnaires sont en revanche agents de surveillance, en catégorie C. L'expérience du terrain et l'enquête incitent à une interprétation prudente de ces résultats car nous n'avons rencontré qu'un cas de ce type[1]. Il s'agit d'une jeune femme de 30 ans, Karine, dont le poste au musée M2 est partagé entre le service des publics, où elle est l'assistante du responsable et prend en charge le suivi des projets d'accompagnement, et le service de l'accueil du musée. Nous faisons l'hypothèse que le « parcours d'échec » de Karine est représentatif à la fois des difficultés croissantes d'insertion des jeunes diplômés, et des effets du déclassement. Titulaire d'une maîtrise d'histoire, Karine se destinait à l'enseignement : elle a préparé l'agrégation d'histoire pendant deux ans, et a raté deux fois le concours ; elle a ensuite préparé pendant un an le capes de documentation, qu'elle a également raté. A ce moment, Karine avait 25 ans et n'avait aucune perspective d'avenir. Elle venait de retourner vivre chez ses parents, en province. Les services d'aide à l'emploi lui ayant fait comprendre qu'ils ne pouvaient pas lui trouver de travail, elle a accepté de suivre une formation de secrétaire bilingue, et trouvé ensuite un stage, tout en continuant à se présenter aux concours dans le domaine des bibliothèques et des musées, dans toutes les catégories.

> « Et donc, à la suite de ça, j'ai essayé de chercher du travail, et comme les réponses, c'était : ″Il vous faut une formation professionnelle″. Donc j'ai fait une préparation au secrétariat international… pour ″ouvrir la palette des compétences″, comme on dit… Le stage, c'était en 1998. J'ai fait quatre semaines chez eux, et à la suite de ce stage, ils m'ont proposé le poste à mi-temps, pour m'occuper des groupes, en me promettant un plein-temps très rapidement. C'était à la fin de ma formation, donc à partir de janvier 1999. Et puis comme le plein temps ne venait pas… […] Donc j'ai continué à passer des concours, et là j'ai réussi le concours d'agent de surveillance de la ville de Paris. » Karine, musée M2

Ce concours de la ville de Paris est ouvert sans condition de diplôme, comme son équivalent pour la fonction publique d'État (le concours d'agent de surveillance de la fonction publique

[1] Nous n'avons pas non plus rencontré, dans les musées où nous avons enquêté, de conférencier ou médiateur recruté en emploi jeune, alors qu'ils sont 21% d'après l'enquête « Publics » ; les emplois jeunes interviewés occupaient d'autres postes.

territoriale a été supprimé), et pourtant des personnes aussi diplômées que Karine s'y présentent. Le bilan social de la Direction des musées de France rend compte de phénomène de déclassement.

Tableau n°41 Répartition des lauréats aux concours d'agent d'accueil, de surveillance et de magasinage (catégorie C) du ministère de la Culture

	1997	1999	2000
Sans diplôme	52%	10%	7%
Inférieur au bac	30%	20%	34%
Bac, BP, BT	14%	40%	31%
Bac+2 et au-delà	5%	30%	28%
Total	100%	100%	100%

Source : Bilan social, DMF, 2003

Le niveau de qualification des lauréats varie très nettement d'une année à l'autre : entre 1997 et 1999, les proportions de candidats d'un niveau inférieur au bac et d'un niveau supérieur s'inversent totalement (cf. tableau n°41). Ceci s'explique à la fois par la conjoncture (le taux de chômage des jeunes diplômés)[1], mais aussi par le calendrier et la périodicité des concours dans des catégories plus élevées. L'acceptation du déclassement répond sans doute avant tout au besoin de travailler, mais dans la fonction publique, ce phénomène illustre certainement une recherche de stabilité, ainsi que l'espoir de promotion *via* le marché interne. L'avancement à l'ancienneté est une garantie minimale, mais la fonction publique ouvre un espace de mobilité ascensionnelle à travers les concours interne ; les jeunes fonctionnaires déclassés peuvent donc tout à fait réduire l'écart entre leur niveau de qualification réel et le niveau théoriquement requis pour accéder au corps ou au cadre d'emploi, tout en ayant acquis la sécurité d'un emploi « à vie ».

Une autre hypothèse peut expliquer la majorité de fonctionnaires de catégorie C parmi les médiateurs : nous savons grâce à l'enquête que dans de nombreux petits et très petits musées sans véritable service des publics, ce sont les agents d'accueil et de surveillance qui conduisent traditionnellement les visites guidées. Cette pratique n'est pas nouvelle, puisqu'elle existait avant même l'invention de la fonction d'accompagnement dans les musées, et elle est encore courante dans les musées, et également dans les monuments nationaux, d'autant qu'elle a été « consacrée » par la réforme du corps des agents d'accueil et de surveillance de l'État (cf. chapitre 1).

[1] Forgeot et Gautier, 1997, art. cit.

Être chargé de l'accompagnement dans les musées publics implique le plus souvent d'être employé au moyen d'un contrat précaire et de travailler à temps partiel. Les processus de recrutement, qui sélectionnent les médiateurs parmi les étudiants et les jeunes diplômés qui ne cherchent qu'un revenu d'appoint, sont ainsi une conséquence de la situation du marché du travail. Cela constitue également une illustration du décalage entre la réalité de l'accompagnement, telle qu'elle est vécue par les travailleurs, et les objectifs et injonctions politiques de démocratisation culturelle.

Cette population évolue sur un marché du travail comparable à un marché secondaire par la stratification des emplois, assez étonnante dans le secteur public. Dans la théorie fondatrice de Doeringer et Piore[1], le marché secondaire se distingue du marché interne par les conditions d'emploi et de carrière, cette distinction recouvrant par ailleurs une opposition entre des travailleurs aux caractéristiques très différentes. « *Deux séries de différenciations plus ou moins systématiques qui portent sur les emplois et les travailleurs* […] *délimitent ainsi deux niveaux d'emplois et deux niveaux de travailleurs en adaptation relative : une main-d'œuvre ancienne et syndiquée bénéficie d'une bonne intégration sur des marchés primaires, et la perspective de promotions et de meilleurs salaires renforce la stabilité de ses aspirations. A l'inverse, la main-d'œuvre secondaire, exclue des filières primaires, faiblement formée et syndiquée, sans perspective de promotion, développe des comportements moins stables : cercle vicieux dont sont victimes des groupes tels que les immigrés récents* […], *ou encore les femmes et les jeunes travailleurs. Conditions de vie, rapports de force et choix délibérés convergent ainsi dans l'opposition de deux mondes*. »[2] Or, dans les musées, les conférenciers et médiateurs ne se distinguent guère les uns des autres que par les fonctions exercées, qui découle de la stabilité de l'emploi : les deux groupes comprennent une écrasante proportion de femmes, qui sont en majorité titulaires de diplômes équivalents, toutes françaises et d'extraction sociale plutôt moyenne ou supérieure (cf. chapitre 3).

Les attendus de la théorie de la segmentation ne concernent donc pas vraiment les médiateurs, qui se comportent plutôt comme les intermittents du spectacle - sans bénéficier toutefois des mêmes protections assurantielles. L'accroissement de l'instabilité est fortement lié à la croissance des formes particulières d'emploi, et notamment des emplois précaires[3], y compris dans la fonction publique. Cela n'est pas sans effet sur le comportement des acteurs : recrutés sur des emplois instables, parfois intermittents, et souvent salariés à la tâche, ils développent des formes de multiactivité en travaillant pour plusieurs employeurs simultanément, et en diversifiant leurs sources de revenus à travers leurs activités. Ils partagent également avec les professions artistiques une grande importance accordée à la satisfaction au travail.

[1] Doeringer et Piore, 1971, *op. cit.*

[2] Gazier, 1992, *op. cit.*, p. 226.

[3] Germe *et alii*, 2003, *op. cit.*

Chapitre 7 Le travail des médiateurs, entre épanouissement et plainte

En matière de satisfaction au travail, le statut de l'emploi occupé au moment de l'enquête est un critère important de différenciation des médiateurs, mais pas majeur, car certains conférenciers – en particulier les artistes – s'épanouissent dans leur travail, même sans stabilité. La stabilité de l'emploi est un facteur important de la précarité, mais c'est le vécu individuel et la place de l'emploi instable dans la trajectoire individuelle qui teinte sa situation d'insécurité et d'angoisse[1]. Le cadre théorique forgé par Serge Paugam[2] permet d'interpréter les formes contemporaines de l'intégration professionnelle et ses effets sociaux en distinguant deux dimensions croisées : le rapport au travail (satisfaction ou souffrance) et le rapport à l'emploi (stabilité ou insécurité). L'emploi stable peut être un facteur de précarité et que l'emploi instable peut être le support d'un travail satisfaisant.

Le travail formateur et la dimension relationnelle sont d'importantes sources de satisfaction, pour les médiateurs employés de façon stable et bien intégrés dans la division du travail muséal, ou pour les conférenciers, employés de manière instable et en position « périphérique » vis-à-vis de l'organisation[3]. Invités à parler de leur travail, la plupart des interviewés évoquent le « plaisir », et surtout la « passion » qui les anime. Ils se disent « passionnés » par le travail sur les œuvres, et « passionnés » par la transmission de leurs connaissances et de leur amour de l'art au public. Au-delà du discours enchanté, on peut néanmoins percevoir des éléments de plainte récurrents, qui tiennent soit au travail lui-même (l'ennui, la routine), soit à l'emploi (la précarité). Selon le modèle de Serge Paugam, les conférenciers et médiateurs sont bien situés du même côté (positif) de l'axe de la satisfaction au travail, mais ils se distinguent en revanche par leur position sur l'axe du rapport à l'emploi : les médiateurs sont du côté de la stabilité et les conférenciers du côté de l'insécurité, de l'incertitude. On perçoit nettement l'influence du rapport à l'emploi sur le vécu du travailleur lorsque les médiateurs abordent la rhétorique du désintéressement, car celle-ci n'a pas de sens pour les conférenciers. Ces derniers ont au contraire tendance à souligner les éléments négatifs du métier : la fatigue, la répétition, la routine, qui ne sont pour eux pas compensés par des conditions d'emploi satisfaisantes. Par ailleurs, le statut stable des médiateurs ne préserve pas d'un certain désenchantement de leur propre rôle, et quelques interviewés avouent même douter de leurs capacités, en tant qu'acteurs des politiques de diffusion et de démocratisation culturelle, à réduire les inégalités sociales.

---

[1] Nicole-Drancourt, C. (1992) « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, n°2, pp. 57-70.

[2] Paugam, 2000, *op. cit.*

[3] Nous utilisons le vocabulaire établi dans le chapitre 3, qui établit une distinction au sein de l'ensemble que nous avons défini comme les « médiateurs de musée » (les personnes chargées de l'accompagnement et salariées par les musées) entre les conférenciers et les médiateurs. Ces derniers travaillent plus (en volume) et plus régulièrement que les conférenciers, ils ont généralement un contrat plus stable, et cela rend possible une diversification des fonctions.

7.1. Un travail « très épanouissant »

En raison des modes de gestion de la main d'œuvre des musées, l'offre de travail se traduit beaucoup plus souvent par des vacations horaires que par des emplois stables. Les emplois permanents sont particulièrement peu nombreux, qui impliquent (la plupart du temps) de réussir un concours au faible taux de réussite. Pour les cadres d'emploi territoriaux susceptibles d'accueillir des postes de médiateur (attaché de conservation, assistant et assistant qualifié de conservation), le taux de réussite est généralement très faible au regard des candidatures. Les candidats éconduits se reportent donc le marché secondaire de l'emploi public : parce que la concurrence est forte, et que les candidats à ces postes sont très motivés, ils acceptent d'être rémunérés à la tâche ou d'être employés sur des contrats à durée déterminée, public ou privé (emplois jeunes), tout en espérant un emploi plus stable, ou plus d'heures de travail.

La majorité des médiateurs rencontrés, même les vacataires les plus précaires, ont pourtant défendu leur travail car en insistant sur ses aspects les plus valorisants à leurs yeux, ils s'efforcent de ne pas « perdre la face » (au sens où l'emploie Erving Goffman[1]). On peut en effet comprendre qu'un entretien centré sur le travail, mais qui aborde également la trajectoire professionnelle, le salaire et le contrat de travail, puisse mettre mal à l'aise des personnes qui n'ont pas d'emploi stable alors qu'ils ont une trentaine ou une quarantaine d'années. La situation d'entretien contenant à la fois une dimension d'« *interaction* » et une dimension de « *représentation* »[2], l'interviewé se met en scène en fonction de ce qu'il perçoit de son interlocuteur. Il n'est alors guère étonnant que les discours recueillis insistent avant tout sur la dimension intellectuelle de l'activité, puisqu'ils avaient en face d'eux une étudiante en doctorat travaillant à plein sur sa recherche.

7.1.1. L'accompagnement, un travail gratifiant et enrichissant pour les conférenciers et médiateurs

La passion des œuvres

Le travail d'accompagnement nécessite une mise à jour perpétuelle des connaissances : il comprend une dimension de recherche qui permet de continuer à apprendre au-delà des études. Ce trait le rapproche des professions intellectuelles et artistiques, caractérisées par une dimension formatrice.

> « Ce que j'aime bien ici, c'est qu'on est toujours plongé dans les bouquins d'histoire de l'art, ce que je n'aurais jamais fait après la fac a priori. C'est un métier qui permet de continuer à bûcher, c'est un peu laborieux, c'est un travail personnel et j'aime bien ce côté-là. […] Tout ça pour dire qu'il faut être, au fond, curieux. Simplement avoir envie d'apprendre, et pas seulement pour une visite. C'est très enrichissant personnellement. » Nicolas, M6-MAC

L'activité intellectuelle et la curiosité sont stimulées par la recherche, la découverte de

[1] Goffman, E. (1973) *La Mise en scène de la vie quotidienne*, t. 1 *La Présentation de soi*, Paris : Minuit.

[2] *Ibid*., p. 23.

nouveaux sujets. Dans les premiers temps de la fonction, il faut en effet beaucoup apprendre pour « s'approprier » les collections du musée. Il n'existe généralement pas de normes définissant précisément la teneur du discours sur les œuvres ; seul le parcours, c'est-à-dire la sélection d'œuvres devant laquelle le groupe va stationner, est planifié. Dans un même musée et dans un même service, chaque conférencier ou médiateur est libre d'orienter son discours, et donc ses recherches, vers son domaine de prédilection. L'approche interprétative de Reidunn inclut par exemple l'histoire des mœurs et des techniques :

> « J'ai beaucoup bouquiné, je me suis énormément documentée sur le contexte des artistes, la vie à cette époque… » Reidunn, musée M4

D'autres comme Raphaëlle, se concentrent sur l'histoire des styles, et privilégient à la fois le travail documentaire proprement historique et l'imprégnation visuelle des œuvres :

> « Pour me préparer, je me suis replongée dans l'art ancien, j'ai travaillé sur les œuvres et les parcours, chez moi, ou ici, face aux tableaux. » Raphaëlle, musée M4

Au fil du temps, ce travail de préparation ne disparaît pas, bien au contraire : d'apprentissage au sens strict, il devient approfondissement. Raphaëlle, qui a un an d'ancienneté comme conférencière vacataire à M2, témoigne de cette évolution dans son travail :

> « La première année, il faut tout apprendre, on n'arrête pas. Maintenant, c'est vraiment un travail d'enrichissement, d'approfondissement. C'est plus gratifiant. » Raphaëlle, musée M2

L'actualisation perpétuelle des connaissances permet de rester proche du monde de la recherche côtoyé pendant leurs études, dont elle représente ainsi un prolongement. Ceci est particulièrement perceptible dans le cas de Raphaëlle, qui est diplômée d'un doctorat et anticipe dans le travail d'accompagnement son futur métier d'enseignante-chercheuse ; ou encore dans le cas de Sophie, qui a abandonné ses études, à la fois par contrainte (elle devait travailler pour décharger ses parents qui l'aidaient depuis plusieurs années) et par manque d'enthousiasme ou d'engagement. Alors qu'elle a été inscrite près de trois ans en maîtrise, elle ne l'a jamais terminée, sans doute parce qu'elle manquait de l'autonomie nécessaire à la conduite d'une première recherche. Elle est finalement plus satisfaite d'inscrire le travail de documentation et de consolidation des connaissances dans le cadre de son travail, qui lui apporte un cadre, et des sujets précis : les œuvres qui composent les parcours sont déterminées par le service des publics, les sujets des expositions sont choisis par les conservateurs.

> « J'apprends plein de choses ; j'apprends régulièrement. Même quand tu crois connaître une collection, en fait selon les parcours tu dois toujours peaufiner et puis avec les expos temporaires, des fois, il faut renouveler. Et puis tu découvres des choses, parce qu'il y a des choses que je ne connais pas encore ! » Sophie, musée M4

Les expositions sont en effet autant d'occasions de travailler sur de nouveaux thèmes, de découvrir de nouvelles œuvres ou de nouveaux mouvements. Au fil du temps, le médiateur aborde toutes les périodes de l'histoire de l'art et tous les styles. L'apprentissage est permanent, il s'effectue dans des conditions très libres, et le métier permet donc un investissement personnel. Il est donc toujours présenté comme épanouissant ou enrichissant.

> « Je continue à apprendre, j'adore ça ! » Ben, muséum M5

On ne peut évidemment pas faire abstraction de la position sociale des interviewés. Ils ont

pour la plupart passé plusieurs années à étudier à l'université, sans parvenir nécessairement à « rentabiliser » ce métier sur le marché du travail à la hauteur de leurs espérances, en particulier pour ceux qui ont passé le concours de conservateur. La valorisation du travail intellectuel est ainsi une forme de consolation : ils n'ont pas atteint la position rêvée et ne peuvent donc pas se consacrer entièrement aux œuvres pour les étudier, les classer et les exposer, mais ils font tout de même un travail de recherche perpétuel, nourri d'ailleurs par les publications et les expositions réalisées par les conservateurs du musée où ils travaillent.

La distinction essentielle entre le travail du conservateur et celui du médiateur tient aux modalités de diffusion de cet apprentissage et des recherches. Les conservateurs partagent leurs savoirs au sein d'une communauté de pairs ou publient leurs recherches dans des ouvrages érudits et des revues spécialisées. Les médiateurs sont au contraire chargés d'une transmission directe, en face à face avec le public : la relation établie avec les visiteurs lors des visites constitue le cœur de la fonction d'accompagnement, et fournit un support identitaire spécifique face aux conservateurs.

La passion de la transmission

Par rapport à un support d'accompagnement écrit ou multimédia, ceux dont le travail est d'être le véhicule d'un accompagnement « humain » mettent en avant leur capacité d'adaptation au visiteur. Les notions d'« adaptabilité » et de « disponibilité » forment ainsi le socle de la philosophie d'action du service des publics des musées de S. : elles sont inscrites dans la convention d'objectif rédigée et signée par les membres du service.

> « Précisément, nos objectifs, c'est d'ouvrir les musées aux personnes qui n'y accèdent pas d'habitude ou qui sont arrêtées par ce que représente la culture – je crois que nous sommes tous unanimes -, et donc nous essayons vraiment de faciliter l'accueil, c'est-à-dire à ce que l'accueil soit chaleureux. […] Ce climat est très porteur dans le service éducatif, évidemment dans les deux sites, cela va de soi. […] Ça passe par l'accueil, par notre disponibilité : nous essayons d'être extrêmement disponibles c'est-à-dire que nous avons des animations qui sont préparées à l'avance mais qui sont adaptables. » Ursule, musées M6-MP

Le rôle des médiateurs est d'ajuster l'offre type d'accompagnement aux besoins d'un groupe pour faciliter l'accessibilité du discours à tous les visiteurs, quelque soit leur âge, leur niveau d'éducation, leur origine sociale ou leur particularité (un handicap physique ou mental par exemple, ou encore une faible maîtrise de la langue française). Lorsqu'un enseignant ou un éducateur spécialisé se renseigne par exemple au sujet des modalités de visite, le médiateur peut lui proposer d'engager une collaboration pour inscrire la visite au musée dans un projet de groupe, en accord avec les objectifs de son responsable. Mais même dans le cas plus banal d'un groupe dont la visite n'a pas été préparée en collaboration, les médiateurs les plus investis cherchent à anticiper leurs besoins en cernant leurs caractéristiques.

> « Ce que j'aime par-dessus tout, c'est préparer la visite en fonction du public qui va venir : c'est me dire ″Ils ont quel âge ? Qu'est-ce que je vais faire pour les intéresser ?″. Même si c'est un parcours que je connais très bien, je relis toujours en me disant ″Quel angle d'attaque je vais choisir pour que ça prenne ?″ » Laurence, musée M4

Les discours qui mettent en avant l'attention au public, la volonté de « faire du sur-mesure »

pour chacun des groupes accueillis sont plus souvent énoncés par des médiatrices aux profils particuliers. Ursule a consacré plusieurs années à l'éducation de ses enfants, soutenant par son travail domestique la carrière de son mari (universitaire) et s'inscrit dans un modèle féminin classique de dévouement. Laurence a longtemps été animatrice dans des centres de loisirs, et elle travaille encore souvent pendant ses vacances comme directrice-adjointe bénévole dans des structures socioéducatives dirigées par son mari ; elle vit une vocation au service de projets d'animation socioculturelle, basés sur le développement et l'expression des individus[1].

Au cours de la visite même, le médiateur (ou le conférencier) se remet en question, s'adapte à son auditoire et procède à des réglages infimes : changer de ton ou de posture, choisir une autre œuvre… Chaque nouvelle visite est une sorte de prototype qui est ajusté, amélioré et rectifié dans la pratique face aux aspects imprévus.

> « Je prépare beaucoup, mais je ne sens bien un sujet qu'une fois qu'il a été présenté. Les premières visites m'éclaireront tout de suite : qu'est-ce qui pose problème, quelles sont les questions, etc. » Bénédicte, conférencière indépendante

L'adaptation au public est le support d'une professionnalité propre aux médiateurs. La satisfaction au travail est étroitement liée à sa composante relationnelle. La valorisation du rôle repose ainsi sur la notion de « partage » des connaissances, source de plaisir et de gratification psychologique.

> « C'est enrichissant de parler avec les gens devant les œuvres, de rencontrer différents publics », Raphaëlle, musée M4

> « Etre sur le terrain, devant les œuvres… C'est un plaisir de transmettre, de discuter avec les gens », Ludovic, musée M6-MAC

Le plaisir du médiateur naît de l'attention et du plaisir qu'il perçoit au sein du groupe : L'entretien leur offrant l'occasion d'auto-évaluer leur pratique, plusieurs médiateurs formulent leur conception d'une visite réussie. Les indices de la « réussite » sont perceptibles à l'observation, selon les médiateurs : si les enfants sourient, si les questions posées permettent de dérouler un fil conducteur, de faire avancer la visite de façon dynamique, alors la prestation est considérée comme un succès.

Le conférencier et le médiateur jouent un rôle différent selon le public accueilli. La forme de l'accompagnement peut être illustrée par l'image d'un espace structuré par deux axes : le premier axe correspond au degré de directivité du médiateur, qui sollicite plus ou moins la parole des visiteurs, et le second axe à l'âge moyen du public. Pour les adultes, l'offre d'accompagnement prend souvent la forme d'une conférence, c'est-à-dire d'un monologue énoncé par le conférencier au fil de la visite, très rarement interrompu par les visiteurs. S'ils considèrent généralement que les visites pour adultes sont propices à un travail d'érudition qui les valorise, les conférenciers déplorent la « passivité » de ce public (ce que confirme l'observation des visites : les adultes visitent en silence, ou se parlent entre eux discrètement, mais n'interrompent que très exceptionnellement l'orateur). C'est l'une des raisons pour

[1] Poujol et Simonot, 2001, art. cit..

laquelle le travail avec le jeune public est apprécié, et c'est ce public qui est le plus souvent cité pour illustrer la satisfaction liée à la relation au public. Avec les enfants, la visite prend en effet la forme d'un dialogue. A travers des questions, le conférencier ou le médiateur incite les enfants à regarder attentivement les œuvres, il les guide dans la lecture de l'image et son interprétation.

Dans l'interaction avec un public composé d'adultes, l'enjeu est la conquête d'un public amateur d'art auquel s'adresse une offre de visites thématiques pointues. C'est dans ce cas l'érudition, l'étendue des connaissances et la capacité à faire partager une connaissance intime de l'œuvre et des développements les plus récents de la recherche qui atteste de la professionnalité du médiateur. Retrouver régulièrement ses « fidèles » est un motif de fierté professionnelle, qui accompagne le plaisir de partager un moment de complicité, entre « *happy few* ».

> « Et puis les adultes, pour une heure une œuvre, c'est souvent très sympa. On a notre petit public, […] on a des fidèles. Alors qu'en été, c'est des touristes, plutôt un tourisme familial, mais ce sont des gens qui sont contents d'avoir une visite d'1h30, même s'ils ne s'y attendaient pas. » Sonia, musées M6-MP

Mais le public le plus apprécié des médiateurs est le jeune public : les enfants sont particulièrement appréciés parce que chaque groupe nouveau représente un challenge. La catégorisation spontanée des visiteurs affecte aux groupes scolaires labellisés « zone d'éducation prioritaire » par le ministère de l'Éducation nationale (toujours repérés sur le planning du service sous le sigle « ZEP » en raison de la tarification qui leur est réservée) des qualités particulières : ces enfants « défavorisés » sont plus « difficiles », plus « turbulents », etc. En conséquence, réussir à canaliser leur énergie et à capter leur attention fait l'objet d'une grande fierté professionnelle, doublée d'une valorisation sociale forte puisque les médiateurs ont ainsi le sentiment d'œuvrer pour la réduction des inégalités socioculturelles.

> « Ce que j'adore, c'est accueillir les visiteurs. Moi j'aime bien avoir des enfants de ZEP [*zone d'éducation prioritaire*] : ce n'est pas forcément facile, mais j'ai l'impression qu'on peut beaucoup leur apporter. Ils demandent beaucoup, ils posent énormément de questions, parfois un peu bizarres, auxquelles on ne s'attend pas forcément, mais c'est riche. […] Ça va à 200 à l'heure, il faut cadrer mais c'est très sympa. » Sonia, musées M6-MP

Face à un public composé d'enfants, la mission du médiateur est d'éveiller leur curiosité, de les faire participer. Cette mission correspond aussi simplement à une nécessité impérative, car les enfants, contrairement aux adultes, sont peu susceptibles de demeurer silencieux et calmes pendant la durée de la visite (une ou deux heures, selon leur âge). Qu'ils soient en classe ou dans un musée, et quelque soit le sujet abordé, les enfants ont tendance à « raconter leur vie », c'est-à-dire à évoquer les détails de leur quotidien : le challenge consiste donc à captiver leur attention.

> « J'ai volontairement choisi de travailler avec les primaires parce que j'aime beaucoup leur plaisir spontané. Ils sont bon public. Ils ont le plaisir de la découverte, et leurs jugements ne sont pas des jugements de valeur ou de goût. Ils découvrent des choses très différentes. J'aime la réaction des gens…» Karen, musée M6-MAC

Les enfants sont malgré tout un public « facile », dans le sens où ils n'ont pas de connaissances en matière artistique et qu'ils ont donc tout à découvrir. Les adultes sont plus

facilement blasés, et ont en outre des idées parfois déjà arrêtées sur les œuvres, en particulier dans les musées qui exposent de l'art moderne et contemporain. Quand le groupe est *a priori* hostile à une production contemporaine qui le rebute, il est difficile pour les médiateurs d'infléchir leur jugement, et la critique portée sur les œuvres peut rejaillir sur eux par contamination. Nous avons ainsi observé que les adultes laissent parfois transparaître un jugement négatif sur la prestation du médiateur, alors que les enfants manifestent facilement un enthousiasme débordant durant les visites, cherchant à séduire le médiateur et lui réclamant parfois « un bisou » à la fin de la séance.

Par ailleurs, l'apprentissage permanent qui caractérise le métier tient aussi à la relation qui s'instaure entre le public et le médiateur autour d'une œuvre. Chaque groupe, avec sa dynamique et son identité propre, sollicite une facette différente ou nouvelle de la professionnalité du médiateur. De plus, les interactions avec les visiteurs peuvent amener celui-ci à découvrir des interprétations inédites.

> « Moi j'aime beaucoup travailler avec les jeunes adultes […]. En salle, les lycéens, c'est génial, c'est très intéressant… Quand il y la maturité qu'il faut, on peut parler de plein de choses en parlant d'art : d'esthétique, de politique, d'économie, d'histoire… C'est vaste. […] On apprend plein de choses avec le public devant les œuvres. » Nicolas, musée M4

Dans la forme d'accompagnement basée sur l'échange avec le public, la démarche intellectuelle consiste, en un sens, à construire collectivement une interprétation artistique[1] ou encore esthétique de l'œuvre.

La démocratisation culturelle, un atout pour la valorisation du rôle des médiateurs

Emmanuelle est contractuelle au musée M1, chargée de l'accueil des jeunes publics (scolaires et individuels). Elle a longuement retracé au cours de l'entretien comment était née sa vocation de médiatrice : sa découverte de l'art à travers la poésie lui a, dit-elle, « donné envie » de quitter sa région natale (le Béarn) pour Paris, puis « la force » d'entreprendre des études alors qu'elle avait quitté le système scolaire à 16 ans, avec un BEP d'animation sociale.

> « Quelque part, ce métier est né de cette envie d'animer – bon c'est un peu gros ce que je vais dire – mais d'animer, donner vie à quelque chose, et peut-être l'enfant inhibé que j'étais a voulu permettre à d'autres enfants de vivre ce dont j'avais été privée. […] Donc je crois que c'est parti de cette histoire de l'enfance et que, effectivement, j'ai voulu continuer de transmettre quelque chose de ce côté-là. Alors comme je ne les avais pas vécu dans l'Éducation nationale , ce qui avait pu m'ouvrir dans mon espace intérieur, c'était l'art, c'était les poètes et plus tard les peintres, là je sentais quelque chose qui pouvait être dit, qui pouvait être créatif. » Emmanuelle, musée M1

Ce parcours singulier explique son intérêt profond pour une pédagogie alternative ou complémentaire à celle de l'école. La vision de l'apprentissage scolaire est en effet souvent

[1] Caillet, E. (1997) « La médiation, un concept proche du concept d'interprétation », *Cahiers Espace*, hors série « L'interprétation du patrimoine », pp. 28-34.

caricaturale parmi les médiateurs[1] : ils associent l'école au « travail », à « l'obligation », et le musée au « plaisir », à la « liberté ». Les enseignants inculquent des connaissances, les animateurs « apprennent à regarder » ; les premiers s'adressent à l'intelligence, les seconds à l'affectivité, etc[2]. Selon Emmanuelle, le rôle du médiateur consiste donc à développer les moyens d'expressions créatifs, à favoriser l'éveil des sensibilités. En mettant en valeur le développement des capacités individuelles, elle se rattache à une tradition d'animation socioculturelle plus proche dans l'esprit de la démocratie culturelle que de la démocratisation (cf. chapitre 1).

Certains interviewés vivent leur rôle social avec intensité, et évoquent souvent la notion de démocratisation, d'accessibilité, de service public. Bérengère, responsable du service des publics du musée N1, est diplômée de troisième cycle, et mariée avec un anthropologue, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales : qu'elle l'ait connu ou non, elle a lu certains des ouvrages Pierre Bourdieu, comme l'indique le vocabulaire qu'elle emploie.

> « On est dans la philanthropie. On est quand même dans une perspective complètement idéologique de faire partager à un maximum de gens le plaisir d'être en rapport avec des objets, des œuvres, le plaisir d'apprendre, le plaisir de faire travailler son cerveau, le plaisir sensuel ; on est dans cette idée de faire partager ça à un maximum de gens, en plus d'un désir de cibler un public particulièrement défavorisé. […] Moi, j'ai les clés, j'ai la chance de profiter d'une visite au musée, ça m'apporte quelque chose, apportons les clés aux autres. Il y a bien sûr un fond d'idéologie, mais dans les faits on ne peut pas non plus être dans l'action humanitaire, il faut trouver un juste milieu. Le rôle de service public d'un musée, il est évident : on est financé avec l'argent du contribuable, on a quelque chose à restituer. Obligatoirement. » **Bérengère**, musée N1

Le rôle du médiateur s'inscrit au sein d'une vaste mission de diffusion et de démocratisation ; il lui revient de transmettre les codes culturels et sociaux (« des clés ») selon lesquels sont codées les œuvres d'art, afin de « faire partager » la délectation esthétique. Bérengère affirme en outre la mission de service public du musée, qui doit viser les publics en rupture avec les pratiques culturelles cultivées.

> « Je pense que ce qui rend un musée vivant, c'est d'une part de faire des expositions bien sûr, et puis d'autre part faire venir le public, parce que sinon c'est un endroit élitiste, fermé, un mausolée. Au début, quand je m'en suis occupé, on s'est énormément concentrée sur les scolaires. C'était à l'époque ce qui m'intéressait le plus : j'étais très convaincue du fait que d'amener les classes et les enfants dans les musées, ça changerait un peu les mentalités, particulièrement en France qui sont assez, très… Ça change un peu, mais par rapport aux pays anglo-saxons, assez, presque réfractaires aux arts plastiques et à l'art en général. Donc il m'a paru essentiel de tout mettre en œuvre pour faire venir les classes dans le musée. » Gisèle, musée M4

Gisèle est conservatrice au musée M4, elle est à la fois responsable du service des publics et

---

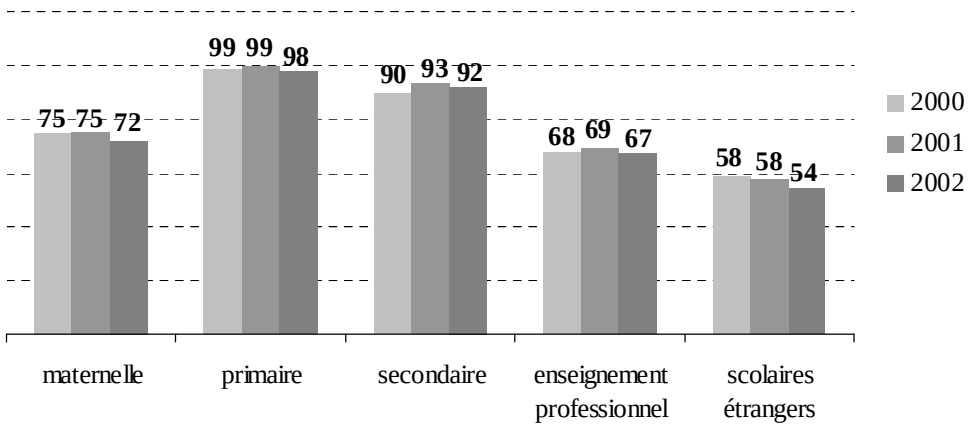
[1] Nous avons plus amplement développé la façon dont les médiateurs pensent leur pratique professionnelle et construisent leur identité dans le cadre d'une enquête consacrée aux monuments nationaux, Peyrin, A (2001) *Les acteurs éducatifs du patrimoine face au partenariat culturel d'éducation*, mémoire de maîtrise, Paris 1 – Panthéon Sorbonne.

[2] Zafeirakou, A. (1998) « Comment le musée voit l'école », in Buffet, F. dir. (1998) *Entre école et musée. Le partenariat culturel d'éducation*, Lyon : Presses Universitaires de Lyon, pp. 51-58.

de la bibliothèque, ainsi que du cabinet des estampes. Malgré ces fonctions très prenantes, elle accorde une importance cruciale à la politique du service des publics, et son discours est représentatif de son corps : depuis les années 1930, le rôle éducatif du musée (cf. chapitre 1) est valorisé par certains conservateurs et se transmet d'une génération de conservateurs à l'autre[1]. La mission du musée en matière d'éducation et de diffusion culturelle a depuis été renforcée par la publication des premières études sociologiques sur la composition socioprofessionnelle des visiteurs de musée, par la diffusion de nouvelles pratiques muséologiques et par l'évolution des programmes de formation des conservateurs, qui comprend désormais une sensibilisation à l'accueil des publics[2].

La figure de l'enfant est souvent au centre du discours sur la démocratisation. A cela deux raisons, l'une pragmatique et l'autre idéologique : la majorité des visiteurs accueillis par les services des publics est d'une part constituée de groupes scolaires (cf. graphique n°7) ; les acteurs du milieu muséal sont d'autre part convaincus que pour toucher la plus large population de façon égalitaire, il faut agir dès l'enfance et mobiliser l'école.

Graphique n°7 Proportion d'établissements recevant des scolaires, par niveaux



Source : enquête « Publics », données analysées par Jacqueline Eidelman, CERLIS.

L'enfant est non seulement présenté comme un visiteur fidèle « en devenir », mais comme un prescripteur des pratiques culturelles : les médiateurs espèrent, et constatent parfois, que leur travail peut susciter des vocations et encourager les enfants à revenir au musée avec leurs parents.

> « Ce qui est sympa, c'est quand les petits reviennent avec leurs parents, enfin ça c'est surtout des expériences qu'on a eu ici à Boulogne. On a fait beaucoup de manifestations ponctuelles avec les musées de Boulogne, et quand les petits reviennent accompagnés de leurs parents le week-end alors qu'on les a vus dans le cadre scolaire dans la semaine, on se dit que c'est

[1] Poulard, F. (2005) *Les musées de collectivités, les conservateurs et la mise en place des politiques culturelles*, thèse de doctorat, Université Paris 8-Vincennes Saint-Denis.

[2] Join-Lambert *et alii*, 2004, *op. cit.*.

gagné, quoi. » Juliette, association *L'Enfance de l'Art*

« Les gardiens nous disent que les gamins reviennent le week-end, et expliquent ce qu'ils ont appris devant les tableaux, c'est rigolo. Alors c'est sûr que ce n'est pas les 70 000 gamins qu'on accueille par an… mais il y en a quand même beaucoup ! Alors après c'est une question de statut social. » Nicolas, musée M4

Cet extrait de l'entretien avec Nicolas illustre la diffusion d'une vulgate sociologique parmi les médiateurs, dont nous analysons les implications dans la suite du chapitre.

7.1.2. Durer dans le métier : la diversité comme antidote à la routine

Les éléments d'un travail expressif : liberté et variété

Apprendre en permanence, travailler sur de nouveaux sujets grâce au renouvellement des expositions, faire varier les caractéristiques des publics accueillis (grand public, groupes d'adultes en difficulté, groupes scolaires, groupes professionnels, etc.) : les médiateurs ne s'épanouissent que dans le travail expressif, et la diversité est un antidote contre l'ennui.

« L'accueil j'aime beaucoup. Mais l'accueil très diversifié, justement, c'est-à-dire que je ne pourrais pas accueillir que le même type de personnes, j'aurais beaucoup moins de latitude. Non, l'accueil c'est quelque chose qui me plait vraiment mais du moment que j'arrive à faire beaucoup de missions très différentes, c'est vraiment un besoin. Je ne peux pas répéter tout le temps la même chose. » Sonia, musées M6-MP

Pourquoi les médiateurs ont-ils tellement peur de s'ennuyer ? Sans doute parce que leurs perspectives de carrière sont assez étroites : quelques uns peuvent espérer devenir responsable de service, mais le nombre de places est limité. Une promotion de ce type est en outre susceptible d'engager une mobilité qui ne sera pas facile à négocier dès lors que la famille est constituée et que l'emploi du conjoint assure la partie le plus importante et/ou la plus stable des revenus du couple. Devenir conservateur par promotion interne est peu probable puisque les fonctions sont généralement segmentées – même si des échanges ou des délégations se mettent en place dans certains musées (cf. chapitres 3 et 4). Cette promotion statutaire assortie d'un changement fonctionnel suppose en réalité de passer le concours de conservateur. L'avenir le plus probable d'un médiateur de musée est de devenir un « vieux » médiateur, et c'est dans ce contexte qu'il faut interpréter la valorisation du changement et de la nouveauté : il faut nourrir sans cesse la curiosité intellectuelle pour durer dans le métier.

« Autrement, de temps en temps je propose aussi des nouveaux parcours, comme ça fait seize ans que je travaille au musée, j'aime bien me laver la tête avec d'autres circuits, ne pas répéter quand même sans arrêt la même chose, parce que c'est quand même un métier répétitif, et le problème c'est quelques fois de se désennuyer de la répétition. » Katherine, musée M4

Pour les médiateurs dont la position dans le musée est stabilisée, l'activité d'accompagnement est enrichie par une programmation dynamique et une politique ambitieuse. Au musée M6-MAC par exemple, le service des publics est impliqué dans les projets d'expositions à travers la rédaction des petits journaux et des fiches de salle, et ses membres sont également poussés à inventer de nouveaux programmes, de nouvelles formes d'accompagnement en utilisant des média variés (voix, écriture, pratiques plastique, multimédia, etc.). Le ton de Karen durant l'entretien révèle cette nécessité impérative de variété, associée dans le discours au risque de

perdre toute motivation. Pour elle, l'enjeu est capital : à 32 ans, Karen ne vit pas en couple et est donc seule responsable de sa subsistance ; elle a donc choisi un temps plein lors de la contractualisation, ce qui contraint fortement son activité artistique. Nous interprétons l'extrait suivant comme l'expression d'une certaine frustration de l'activité créatrice, qui entraîne l'accroissement d'une exigence expressive de la part du travail.

> *Qu'est-ce qui vous motive dans votre métier ?*
> « Le changement. [*silence*] Le fait qu'on est une structure qui a des moyens, entre guillemets, ce qui nous permet d'être expérimental, avec une très grande ouverture d'esprit, des pratiques très diversifiées. C'est ça qui me motive, sinon ça ne m'intéresserait pas. [*Relance*] Le fait de faire des choses très différentes entre ateliers, animations, réflexion etc. c'est ça qui m'intéresse, d'être dans un quotidien de musée, et de toucher à des choses très différentes. Le fait qu'il y ait des expositions joue aussi, parce que ça amène sans arrêt d'autres pistes de réflexion. » Karen, musée M6-MAC

Le service des publics des musées de S. est celui où nous avons observé la plus grande étendue fonctionnelle : les médiateurs y partageaient leur temps entre le travail de recherche sur les collections ou les œuvres, la rédaction de documents, la visite ou les ateliers. La variation des expériences limite dans l'ensemble les effets de la routine.

> « Sur une journée on fait des choses très différentes, on passe d'un groupe à un autre… On ne voit pas passer les journées ! » Sonia, musées M6-MP

Ce service est également caractérisé par l'importante liberté d'initiative accordée aux médiateurs, à la fois grâce à la reconnaissance interne qui procure au service lui-même une grande autonomie, et en raison de l'organisation mise en place par la responsable. En fonction de leurs « envies » et de leur profil (qualifications, compétences), la responsable du service a confié aux médiateurs des tâches annexes plus spécifiques.

> « Vous allez voir, on est polyvalent. En fait, c'est toujours l'accueil du public, au sens très large. Pour ma part, la principale mission c'est quand même l'accueil des scolaires, vous avez dû vous en rendre compte, c'est le gros morceau. […] Ensuite il y a les visites guidées, là aussi tout public. […] Ça c'est les visites guidées, ensuite il y a les ateliers, puisque je suis en fait… on va dire mon métier, ma formation première, je suis plasticien… […] donc par rapport à cette pratique, j'anime des ateliers, donc pareil, autant pour les enfants que les adultes. Et puis je fais aussi la rédaction de textes, parce que j'aime écrire. Alors ça va de textes qui vont dans les salles aux petits journaux, aux catalogues… […] Bon, tout ce qui est documentation, tout ce qu'on peut trouver en texte, sous différentes formes. » Ludovic, musée M6-MAC

Ludovic s'occupe par exemple de la documentation du service, ouverte à ses collègues ainsi qu'aux visiteurs qui en font la demande. Ce petit centre de documentation contient des dossiers d'artistes qu'il confectionne lui-même au fil de ses recherches, des documents pédagogiques ou de communication récoltés auprès de musées français et étrangers. Ludovic y archive également tous les documents produits par le service des publics du musée. Avec son aide, Matthieu met en page les supports de médiation rédigés par le service : fiches de salle, cartels allongés, petit journal. Il est également sollicité pour tous les projets ou les animations touchant à la vidéo. En offrant aux médiateurs la possibilité de coordonner la programmation des services aux publics pour une exposition, en leur proposant de choisir eux-mêmes les sujets de certaines visites thématiques ou de négocier entre eux pour se répartir le travail selon leurs affinités et leur goût, elle fait reposer le travail sur la « passion ». Ainsi motivés, les médiateurs s'investissent, s'engagent davantage dans le travail.

> « Quand on nous demande d'écrire ou de présenter une œuvre, on choisit cette œuvre, ou dans les visites qu'on fait, on choisit cette œuvre, donc rien n'est obligé, on a une grande liberté : on créé nos animations, on les fabrique, on les invente, on les imagine, on choisit les œuvres, donc forcément on le fait avec passion. » Ludovic, musée M6-MAC

La satisfaction fonctionne selon les mêmes ressorts pour les médiateurs et les responsables de services des publics. Même s'ils n'exercent pas les mêmes fonctions que les médiateurs et qu'ils conduisent rarement des visites, leurs responsables bénéficient eux aussi des retombées symboliques du rôle social de l'accompagnement, et valorisent également la « passion », élément clé de la rhétorique et ressort de l'enthousiasme. Être médiateur, c'est selon les interviewés s'enrichir tant sur le plan intellectuel (sujets, thématiques de recherche en histoire de l'art) que sur le plan relationnel (rencontrer de nouvelles personnes, échanger).

> « J'ai toujours l'impression un peu d'évoluer, parce que le service culturel propose des nouvelles… On est toujours à la recherche d'idées nouvelles, et puis chaque exposition, c'est une aventure nouvelle. C'est chercher des sujets, faire d'autres expositions. Je ne vois pas un changement radical, l'enrichissement vient des sujets qu'on peut imaginer ; la rencontre avec le public, c'est toujours différent… Si on cherche de nouvelles choses, enfin si on le fait avec un peu de passion, ce qui est mon cas, euh… [*silence*] Vraiment, toute exposition est une aventure complètement nouvelle avec des gens différents, dans des pays différents. Avec des recherches artistiques, des préoccupations complètement autres. C'est ça l'enrichissement, tel que je le ressens. Ça me passionne. » Gisèle, musée M4

Rétribution symbolique et valorisation du désintéressement

Le désintéressement constitue l'une des dimensions essentielles de la rhétorique professionnelle des conservateurs de musée[1]. L'absence de préoccupation liée à l'assurance des moyens de subsister distingue ceux qui l'érigent en principe du lot commun des travailleurs. Une telle attitude est très proche du « *travail scolastique* » tel que le définit Pierre Bourdieu « *L'expérience du travail se situe entre deux limites, le travail forcé, qui n'est déterminé que par la contrainte externe, et le travail scolastique, dont la limite est l'activité quasi ludique de l'artiste ou de l'écrivain. Plus on s'éloigne de la première, moins on travaille directement pour l'argent et plus l'intérêt du travail, la gratification inhérente au fait d'accomplir le travail s'accroît – ainsi que l'intérêt lié aux profits symboliques associés au nom de la profession ou au statut professionnel et à la qualité des relations de travail qui vont souvent de pair avec l'intérêt intrinsèque du travail.* »[2]

Le concept de travail scolastique ainsi défini s'applique partiellement au cas des médiateurs, car les profits symboliques qu'ils retirent de leur activité sont essentiellement liés au travail et à son accomplissement. Le groupe n'étant pas professionnalisé, le nom du métier n'est en revanche pas un support de prestige (cf. chapitre 9) et le statut professionnel est loin d'être affirmé ou stabilisé (cf. chapitre 6).

> « De toutes façons, on en fait beaucoup plus que ce qu'on devrait. Dans nos métiers, on est… on est passionné. On ne fait pas ça pour l'argent, c'est clair. […] Si quelque chose ne

[1] Octobre, 1996, *op. cit.*

[2] Bourdieu, P. *Méditations* pascaliennes, Paris : Seuil, p. 242

> m'intéresse pas, je refuserais sans hésiter, hein, même si c'était payé des millions ! Mais refuser un poste, si ça m'intéresse, j'aurais beaucoup de mal, j'aurais beaucoup de mal… » Bérengère, musée N1

Une partie des interviewés s'accorde sur une rhétorique de désintéressement : le travail étant intrinsèquement un facteur d'épanouissement personnel, l'enrichissement monétaire ou la progression professionnelle sont des aspects secondaires. Bérengère déclare ainsi qu'elle refuserait un travail qui ne l'intéresserait pas, même s'il lui offrait l'occasion de devenir millionnaire. Son expérience passée apporte des preuves à cet engagement sur des projets qui la motivaient, souvent à titre bénévole au début de sa carrière. Cette position de principe est confortée par son ascendance sociale (Bérengère est la descendante d'un intellectuel français majeur, professeur au collège de France) et son mariage (avec un anthropologue, cf. *supra*.)

> « Avant tout, quand on est passionné par un travail, on ne cherche pas à gagner de l'argent, à faire une carrière. On se dit : "tiens, il y a des expériences extrêmement riches, extrêmement denses à vivre, c'est vraiment ce que je veux faire", et on se débrouille, on se débrouille pour trouver des rémunérations quasi symboliques pour que, quand même, on puisse un minimum survivre. » Colette, musée M1

Tous (toutes) les interviewé(e)s ne sont pas dans une position aussi assurée que Bérengère, mais ils sont nombreux à dire « On ne fait pas ce métier pour l'argent ou pour faire une carrière ». L'extrait de l'entretien avec Colette rend compte de la différence entre les aspirations (« vivre des expériences extrêmement riches ») et la réalité du marché du travail (« trouver des rémunérations quasi symboliques pour survivre »). Dans cette optique, la trajectoire professionnelle des médiateurs ressemblerait alors à une « course d'obstacles » pour parvenir à vivre de sa passion, c'est-à-dire à être rémunéré pour faire ce qu'on « aime ».

> « On gagne moins dans le milieu culturel parce qu'on considère les avantages, le plaisir que procure le fait d'y travailler. Je le sais, je le savais tout à fait avant, et je le sais toujours, mais je connais suffisamment de gens qui gagnent 40 000F par mois pour s'emmerder toute la semaine… pas s'emmerder, mais avoir des pressions incroyables, avoir des rythmes… [*soupir*]. C'est un choix, c'est un vrai choix pour le coup. » Nolwenn, musée A1

Nolwenn affirme avoir fait un « vrai choix » de vie en se dirigeant vers un emploi dans le secteur culturel et en renonçant à un salaire plus important pour privilégier sa qualité de vie, c'est-à-dire une vie sans stress ni horaire trop lourds. Elle a choisi en connaissance de cause le secteur culturel, qu'elle savait être un secteur moins rémunérateur, parce qu'elle en attendait d'autres « avantages », notamment en termes d'horaires de travail. La plupart des personnes rencontrées profitaient elles aussi de ce temps disponible, d'ailleurs souvent consacré à une multitude d'activités parallèles, rémunérées (cf. chapitre 6) ou non.

> « J'ai peut-être eu la chance d'avoir compris tout de suite que je préférais avoir moins d'argent mais un emploi du temps plus souple, parce que les musées ça ferme à 18h ! Ça procure un réel confort pour tout ce qu'on a à faire à côté. » Nolwenn, musée A1

Les extraits d'entretiens mobilisés dans cette partie consacrée au désintéressement ne concernent que des femmes parce que les hommes rencontrés n'ont pas tenu ce genre de discours. Le genre a une influence sur la façon dont la trajectoire est pensée et dont le travail est vécu. Une enquête réalisée par Valérie Erlich auprès d'étudiantes mettait en lumière le moindre investissement des jeunes femmes dans des projets impliquant une carrière, des responsabilités et un statut social élevé. « *Les motifs pour justifier de leurs choix*

professionnels diffèrent aussi chez les filles et les garçons : alors que les premières espèrent d'abord trouver un métier intéressant qui les stimulera intellectuellement, les seconds mettent davantage l'accent sur l'attractivité matérielle, l'aisance financière, organisant leur profession autour des notions de carrière et de promotion. »[1] Les discours centrés sur une justification du choix du métier et du secteur d'activité qui relègue l'intérêt pécuniaire et matériel au rang de considérations accessoires illustrent ce phénomène.

La socialisation au sein des musées, et plus particulièrement au sein des équipes de services des publics, joue un rôle important dans la transmission des valeurs professionnelles du milieu et dans la diffusion et la transmission de la rhétorique du groupe. Fabienne a 25 ans, elle est emploi jeune (chargée du site Internet) depuis deux ans au musée M1. Elle a complètement assimilé les valeurs de ses collègues, qu'elle a incorporées à la construction de son projet biographique. Son discours est très similaire à celui tenu par Colette, alors que nous les avons rencontrées séparément, et à plusieurs jours d'intervalle.

> « Tout le monde me dit que je ne pourrais pas continuer comme ça, mes parents par exemple m'ont tout de suite prévenue que ce serait plus difficile dans cette voie-là, mais j'ai pu faire mon choix en toute conscience. Je préfère avoir le cerveau en ébullition et faire l'éponge plutôt que de gagner 20 ou 30 000F par mois, de planifier une carrière, des enfants. Et quand je vois mes collègues du service épanouis, pétillants, je suis rassurée sur mon choix. […] On ne s'engage pas là-dedans pour faire une belle carrière. » Fabienne, musée M1

Contre l'avis de ses parents et de ses proches, Fabienne a choisi « en toute conscience » de poursuivre sa vie professionnelle dans le secteur culturel. Même si les positions statutaires y sont plus « inconfortables » qu'ailleurs et qu'elle sait d'ores et déjà que les possibilités d'évolution de carrière y sont limitées, elle attend du travail qu'il soit un facteur d'épanouissement.

La stabilité de l'emploi est bien sûr une variable discriminante : ces extraits d'entretiens concernent des médiateurs stabilisés (ou pour lesquels la reconduction des contrats à durée déterminée est acquise, comme pour les contractuels des musées de la ville de Paris) et bien intégrés dans l'organisation. Mais il nous faut préciser que le salaire de ces agents, présenté comme un élément peu important à leurs yeux, n'est pas négligeable. A partir des informations recueillies au cours des entretiens, nous avons calculé la moyenne des rémunérations des conférenciers, médiateurs et responsables de service. Basé sur un échantillon restreint et imparfaitement représentatif, le tableau n°42 a surtout une valeur indicative, qui permet d'apporter des éléments pour comparer avec les salaires moyens des fonctionnaires, hommes et femmes.

[1] Erlich, 2001art. cit., p. 99.

Tableau n°42 Comparaison des salaires des membres des services des publics et des salaires des fonctionnaires

Salaire mensuel net moyen	En €
Conférencier[1]	800
Médiateur[2]	1 200
Responsable de service	1 700
Ensemble des salariés de la fonction publique	*1 870*
Femmes	1 750
Hommes	2 000

Sources : enquête « Musées et médiateurs »
INSEE, chiffres 2003

Le salaire moyen des médiateurs correspond au salaire d'un attaché de conservation du patrimoine débutant. La rémunération des responsables de service est, assez logiquement, plus élevée. On remarque toutefois que même le salaire le plus élevé du service des publics est inférieur au salaire moyen des femmes dans la fonction publique (qui est lui-même, sans surprise, nettement inférieur à celui des hommes), ce qui s'explique sans doute par la moindre ancienneté des médiateurs interviewés. Le salaire des vacataires est beaucoup plus bas ; il oscille généralement entre quelques centaines d'Euros pendant les deux mois d'été et des revenus dépassant exceptionnellement 2 000 Euros durant le mois de mai ou juin.

En raison de leur intégration dans les cadres d'emploi de la fonction publique, les médiateurs ne sont donc, en moyenne, pas « mal payés ». En outre, la majorité des interviewés étant des médiatrices en couple, le conjoint apporte un concours important aux revenus du ménage, même s'il a rarement été souligné ; il est plus facile de valoriser le désintéressement monétaire quand le niveau de vie est confortable.

7.2. De la plainte au désenchantement

Le discours des médiateurs n'est pas complètement unanime, et certains interviewés refusent de reprendre à leur compte le désintéressement et la rémunération symbolique. Ceci est particulièrement perceptible dans l'entretien avec Eowyn, directrice adjointe du musée EP2 et chargée du développement culturel. Le poste qu'elle occupe actuellement est pour elle une reconversion, après un licenciement assez douloureux ; Eowyn a en effet passé dix ans à la direction de la communication dans deux grands groupes industriels (Péchiney et Snecma). Âgée de 54 ans, Eowyn gagne un salaire exceptionnel pour les musées : environ 8 000€ nets par mois.

> « Je suis restée à ce prix, ce qui est rare dans la culture : comme on vous dit : ″Vous avez tellement de chance d'être là, de vous occuper de culture″, vous n'osez pas demander, vous

[1] Les vacataires ont une rémunération horaire importante, mais le salaire mensuel dépend du volume d'activité, qui varie considérablement suivant la saison. Nous avons demandé ces deux informations aux vacataires rencontrés, et c'est donc leur propre estimation qui figure dans le tableau.

[2] Les médiateurs rencontrés étant employés comme contractuels ou titulaires sur des cadres d'emploi de catégorie B et A, leur salaire peut être calculé précisément selon le grade, l'ancienneté, les primes (familiales, de logement, de recherche, etc.). Nous nous basons ici sur un montant net mensuel déclaré, dont la validité a été confirmée par la consultation de plusieurs fiches de paie.

avez ce supplément d'âme […] Moi je me suis battue pour obtenir mon salaire, pour faire reconnaître mon expérience, mon talent ! […] C'est une question de principe pour moi : je ne me résous pas à ce que mon travail, ma contribution ne soient pas correctement rémunéré, c'est une question d'équité. Je n'ai pas envie de me dévaluer parce que je me fais plaisir en travaillant, et c'est très difficile à reconnaître dans les milieux culturels. […] Parce que ce sont des métiers très paupérisés, et pourtant avec des gens qui ont bac plus huit, très cultivés, méthodiques, qui ont fait l'École du Louvre ! Sur le montant du salaire, dans le milieu je dois avoir le pompon, parce que je crois que même les conservateurs au Louvre ne gagnent pas autant. » Eowyn, musée EP2

7.2.1. Les limites du désintéressement pour les conférenciers vacataires

La richesse du travail réside dans la multiplicité des tâches, qui exploitent et valorisent différentes facettes de la professionnalité du médiateur. Or, les conférenciers ne sont pas employés dans les services des publics pour faire autre chose que conduire les visites, et ils n'ont pas accès à cette source de satisfaction supplémentaire de variété et de diversité dans le travail des médiateurs. La gratification symbolique du travail est donc moindre, et les conférenciers ne parlent pas du tout de désintéressement, bien au contraire.

« Je crois qu'on en souffre tous au niveau des conférenciers, surtout des conférenciers de la ville de Paris, […] on a un statut vacataire, pas de congés payés, on a pas de congés maladie, c'est un petit peu dur. » Raphaëlle, musée M2

Pour ces salariés à l'intégration incertaine, le risque d'avoir un salaire insuffisant et le risque de ne plus travailler sont des préoccupations constantes. Cette forme d'emploi n'ouvre pas droit à la protection sociale classique ; les seuls éléments positifs liés à ce statut sont, selon les interviewés, la liberté d'engagement et le salaire horaire élevé (cinq fois supérieur au SMIC horaire en 2002).

« Pour moi l'argent est assez motivant par rapport à ce job. C'est une des motivations principales. Je crois que si je n'avais pas besoin d'argent, j'aurais arrêté, peut-être aussi pour travailler ma thèse. » Hortense, musée M1

Ces deux extraits proviennent d'entretiens réalisés avec des jeunes femmes, doctorantes ou récemment diplômées. Elles se sont engagées dans ce travail pour financer la fin de leur thèse, et ont toutes deux des besoins importants : les loyers parisiens sont élevés, et le salaire de leur conjoint ne peut équilibrer le budget du ménage puisque ces jeunes hommes sont également en cours d'insertion et ne gagnent pas très bien leur vie. Pour elles, ce travail est cependant seulement une étape, une transition dans un parcours qui les mènera dans le monde académique.

Ivain a dix ans de plus qu'elles, et travaille comme conférencier vacataire au musée M1 depuis dix ans. Il a longtemps « fait avec » cette incertitude en cumulant plusieurs emplois (assistant en galerie, agent d'accueil, animateur socioculturel, etc.) et en continuant sa production plastique personnelle (production, vente et commandes) mais au moment de l'enquête, il avouait ne plus pouvoir continuer ainsi en raison de ses responsabilités familiales.

« Quand j'ai commencé les conférences en 1991, j'avais par exemple moins de nécessités qu'aujourd'hui, parce que j'ai une fille de six ans […], donc il y a des questions financières

> qui rentrent en jeu, qui sont peut-être plus impérieuses. […] Il y a un moment où on a […] d'autres besoins. Et comme justement la profession de conférencier est une profession précaire, c'est quelque chose qui ne va pas pouvoir durer. Moi, si elle ne change pas, à court terme ou à moyen terme, c'est-à-dire un an ou deux ans, c'est clair que je ne pourrais pas continuer. Pour des questions financières, pour des questions de stabilité. » Ivain, musée M1

C'est en effet à travers le temps et à l'échelle de la biographie des individus que la précarité fait sens, comme le rappelait Chantal Nicole-Drancourt[1]. Lorsque la famille se constitue, la contrainte financière se fait plus forte, et met fin au mode de vie « flexible », caractérisé par une grande liberté mais aussi une grande instabilité. Ce mode de vie correspond au modèle de gestion flexible au sein duquel évoluent les conférenciers vacataires de la ville de Paris, dont les conditions d'emploi et les conditions de travail ont des effets importants sur le vécu des conférenciers. Les entretiens ont souvent été l'occasion de libérer la parole pour exprimer une plainte, mais aussi des motifs de récrimination précis.

> « C'est un travail très fatiguant, parce qu'il faut à la fois gérer le corps et gérer l'esprit. Surtout l'été, l'été quand il fait très chaud, que nous sommes debout… » Patricia, musée M2

Alors que le versant positif du discours sur le travail valorise particulièrement ses aspects intellectuels et relationnels, le registre de la plainte porte sur la fatigue, la pénibilité physique du travail d'accompagnement. D'un musée à l'autre, un consensus s'établit au sujet d'un nombre de visites quotidien maximal.

> « Faire trois conférences par jour, honnêtement, c'est quand même galère. […] C'est quand même épuisant, on se donne beaucoup pendant la conférence et après trois conférences dans la journée, je suis hors service le soir. » Raphaëlle, musée M2

> « Moi je trouve ça fatiguant trois visites par jour […] Ça ne fait pas énorme mais je suis super épuisée ! » Sophie, musée M4

Les visites durant en moyenne une heure et demie, trois visites par jour correspondent à quatre heures trente de travail. On peut comparer cette durée aux obligations de service des enseignants, car le travail des conférenciers et médiateurs comporte, comme celui des enseignants, une part de travail en présence du public et une part de travail invisible, consacré à la préparation des séances. En partant de l'hypothèse d'une fréquentation soutenue durant la pleine saison « scolaire », c'est-à-dire entre octobre et juin, avec une moyenne de trois visites par jour sur une semaine, le volume de travail des médiateurs est légèrement supérieur au service d'un professeur certifié ; avec une moyenne de deux visites par jour, les conférenciers et médiateurs ont un volume de travail équivalent aux professeurs agrégés. Comme dit Sophie, « ça ne fait pas énorme », mais la prise de parole devant un groupe implique de se mettre en scène et de communiquer son énergie au groupe.

> « Je trouve que c'est un métier tuant. Il faut y mettre beaucoup d'énergie pour que les gens ne s'ennuient pas à entendre parler d'un Philippe de Champaigne. […] C'est un travail fatiguant, dont on se lasse vite. […] Je comprends qu'on soit fatigué, quand je fais des animations toute la journée, je suis crevé ! » Hector, musée M4

Les conférenciers vacataires se plaignent beaucoup plus de cet aspect du travail que les médiateurs, car la pénibilité et la fatigabilité ne sont souvent pas compensées par de bonnes

[1] Nicole-Drancourt, 1992, art. cit.

conditions de travail, ni par la sécurisation de la relation d'emploi. Les musées de la ville de Paris (modèle flexible) ne réservent par exemple aucun espace de repos ou de travail aux conférenciers, ce qui fait naître chez eux l'impression que les caractéristiques de leur travail ne sont pas prises en compte, ne sont pas reconnues. De plus, l'absence de lieu spécifiquement attribué renforce le sentiment de ne pas appartenir au service des publics ni au musée.

7.2.2. Ennui, routine et désenchantement pour les médiateurs

La précarité de l'emploi n'est pas le seul élément à prendre en compte dans les aspects négatifs du métier, et on ne peut opposer aussi schématiquement travailleurs précaires malheureux et travailleurs stables épanouis. Les sources d'insatisfaction augmentent également avec l'âge parmi les médiateurs en emploi stable, quand la situation personnelle n'évolue plus et que les perspectives de carrière deviennent plus improbables.

Quand la routine s'installe

Le caractère répétitif est un facteur de lassitude souvent souligné par les médiateurs, car la routine est un repoussoir pour certains interviewés : elle ne correspond pas à l'image qu'ils se font d'un travail culturel, caractérisé par la proximité avec l'art.

> « Je n'ai pas envie de faire tout le temps la même chose » Matthieu, musée M6-MAC

> « Le fait de faire la visite du musée, refaire la visite du musée, et encore refaire la visite… Ça ne m'intéresse pas. » Karen, musée M6-MAC

Le travail d'accompagnement présente des similitudes fortes avec le travail dans le secteur des services[1] car il implique de s'exposer, de s'investir dans la relation à l'autre, il nécessite un effort perpétuel de présentation de soi. Lorsque le plaisir disparaît, le médiateur n'a plus envie de faire ces efforts.

> « Maintenant j'ai fait le tour de la question. Je n'ai plus envie d'être toujours gaie, toujours en forme… on est toujours en représentation…. Maintenant, je ne peux que répéter, c'est moins intéressant, et puis le public a toujours la même réaction » Olga, musée M4

Après dix ans dans ce poste, Olga n'a plus « envie » d'être ainsi exposée, de savoir que la dynamique du groupe dépend en grande partie – voire totalement – de sa prestation, ou de sa performance. Par ailleurs, avec l'expérience et l'ancienneté dans un même lieu, les joies de la découverte disparaissent quand le travail consiste alors à faire et refaire sans cesse les mêmes parcours, les mêmes discours.

> « Ben j'ai fait… enfin pas ici, mais j'ai travaillé avant au musée X, à Paris, ça fait dix ans que j'en fais [*des visites*] et donc ça commence à prendre un tour que je trouve un peu mécanique, sauf avec les enfants, c'est-à-dire avec les primaires…, ça reste vivant. Pour le reste, je commence à avoir un peu trop la posture… et donc à avoir de moins en moins de désir. […]

[1] Jeantet, A. (2003) « ″A votre service!" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45-2, pp. 191-209.

> C'est-à-dire qu'à un moment on voit… Je disais avoir la posture, on voit bien qu'on a toutes les réponses, qu'on connaît les cas de figure, qu'on sait quand un adolescent va râler en demandant le prix d'une œuvre. Bien sûr chaque classe et chaque groupe est différent, il n'empêche qu'à un moment j'ai l'impression d'être un professionnel compétent et ça m'ennuie parce que du coup, il n'y a plus tellement de surprise. [...] Là j'ai l'impression d'être peu faillible ou trop peu, d'être trop peu amené à des surprises, à des découvertes, à des étonnements. » Nils, musée M6-MAC

Pour Nils comme pour Olga, le travail n'est plus un lieu aussi épanouissant qu'avant, et ils expriment, d'une certaine manière, un « désamour » causé par la disparition du « désir ». Le vocabulaire employé par les médiateurs et conférenciers pour parler de leur travail est très affectif : « aimer » ou ne pas aimer, être « passionné » : ils attendent beaucoup de leur travail, qui n'est pas toujours à la hauteur de ces espérances. Une fois la nécessité mise à distance, si l'activité professionnelle n'évolue pas, l'intérêt initial pour la transmission et la relation avec le public peut s'éteindre. La passion pour les œuvres semble en revanche mieux résister au temps, car les médiateurs les plus lassés par l'accompagnement se projettent plus facilement dans un service de conservation ou de documentation.

Le désenchantement et la perte de croyance

La rhétorique de la démocratisation et de la diffusion artistique valorise le rôle social du médiateur, mais la publication régulière des bilans statistiques et sociologiques des pratiques culturelles des français[1] contribue à alimenter l'idée d'une démocratisation impossible. Ajouté au sentiment d'une insuffisante reconnaissance professionnelle et sociale, ce constat peut conduire à un certain désenchantement. Quelques interviewés remettent ainsi en cause, voire nient les capacités de leur travail à attirer l'ensemble de la population dans les musées : « Pourquoi tout le monde devrait s'intéresser à l'art ? », se demandent-ils.

> « Il y a beaucoup de gens qui pensent que la culture, c'est la part d'une élite, qui pensent que ce n'est pas pour eux, qui se sentent inférieurs dans ces lieux là parce que pas concernés, et manquant d'expérience…Il y a une forme de honte pour une certaine catégorie de gens de venir dans un musée. Il y a ça et puis ceux qui disent ″moi j'en ai rien à foutre, ça me gonfle″. Pourquoi pas ? Moi le foot, ça me gonfle, ça ne m'intéresse pas ! Je ne vais pas me forcer, donc pourquoi pas aussi ? On n'a pas non plus obligation de mettre tout le monde dans les musées ! C'est la tendance actuelle, pourquoi ? Il y a des gens qui peuvent très bien passer à côté comme on passe à côté de plein de chose, même si le foot, c'est pas de la culture ! Moi je ne suis pas branchée par l'opéra, j'ai pas envie d'y passer du temps. Forcer à tout prix ce non public… On peut tenter de l'attirer, mais si ça ne marche pas, est-ce que c'est grave ? Moi je ne pense pas. » Josiane, musée M4

Parmi ceux qui ne fréquentent pas les musées, les publics en difficulté doivent être la cible de l'action des médiateurs, selon Josiane. Mais elle ne prend donc en compte le déterminisme sociologique de la fréquentation muséale (ils ne viennent pas parce qu'« ils pensent que ce n'est pas pour eux ») que pour mieux revenir à l'idéologie des goûts naturels en écartant ceux que « ça gonfle » : « puisque ça ne les intéresse pas, ils ne méritent pas que les médiateurs leur consacrent des efforts ».

[1] Cf. Donnat, 2003, *op. cit.*

> « On est dans la démocratisation, mais y'a un côté démagogique. Il ne faut pas se leurrer, les gens qui veulent avoir les codes, il faut qu'ils viennent à des visites guidée, et une visite guidée c'est cher, c'est 8€. […] Quelque part si on voulait vraiment faire de ça un cheval de bataille, tous les musées devraient être gratuits et toutes les visites aussi ! Donc bon. Mais ça, on peut avoir différentes idées là-dessus. Moi je pense que c'est vachement important que les scolaires ne paient pas. Les adultes j'en sais rien. » Josiane, musée M4

Elle justifie sa position en soulignant que la politique de démocratisation est démagogique, car l'ouverture des musées ne suffit pas en soi. Selon Josiane, venir au musée sans avoir les « clés » de l'art ne sert à rien. Les publics potentiels, ceux à qui s'adresse l'offre d'accompagnement interprétatif, sont aussi ceux qui n'ont pas forcément les moyens de payer, en plus de l'entrée au musée, la prestation du conférencier ou du médiateur. La conviction de Josiane est donc que l'acculturation à l'art doit se faire en partenariat avec l'école, dans le cadre d'un véritable projet de société.

> « C'est quelque chose qui me pose plein de problèmes : pourquoi on devrait faire en sorte que tout le monde s'intéresse à l'art ? […] C'est le problème : démocratiser, je veux bien, le fait qu'il y ait du monde dans les musées c'est plutôt agréable, mais est-ce juste une consommation ? Tout est devenu comme une sorte d'industrie, comme ça, on consomme aussi le musée, on consomme aussi le culturel. […] Ou alors il y a vraiment un projet de société, un travail autour de l'art et autour de la pensée que peut provoquer l'art. » Hortense, musée M1

Le discours de Hortense, conférencière au musée M1, reprend ce thème du projet de société : pour rendre possible la démocratisation culturelle et artistique, il faut inscrire la relation dans la durée, et il faut transmettre aux visiteurs des valeurs, pour que la visite d'un musée ne soit pas seulement un loisir récréatif.

> « Soit c'est un projet de société, et l'art est présent à l'école, soit vient qui veut, on n'est pas obligé de résoudre ce conflit et cet écart qu'il y a entre le grand public et… […] L'art n'est pas là pour réparer le lien social, il n'est pas là pour gérer le problème des banlieues, il n'est pas là pour ça et il peut pas le faire, et il le fera pas, ça sera un échec total. […] Ce qu'on fait, c'est comme une sorte de plâtre sur une surface pourrie. » Hortense, musée M1

Hortense assimile l'émergence du terme « médiation culturelle » à une instrumentalisation de la culture par les objectifs d'intégration sociale. Elle défend l'art contre le projet socioculturel : faire venir le public au musée en accroissant l'offre de services culturels et d'évènements ne ferait finalement que « poser du Tricostéril sur la fracture sociale »[1].

Ainsi, alors que le métier de médiateur s'est structuré depuis les années 1980 autour du rôle tenu par ces acteurs dans le projet politique de démocratisation culturelle, ceux-là même qui se sont vu confier ces missions dans les musées mettent en doute le bien fondé des politiques publiques et leur efficacité.

Dans un article consacré à une analyse du débat entre élitisme et populisme à la lumière du fossé entre les intentions et les réalisations en matière de missions publiques d'éducation, Vera Zolberg[2] tente d'expliquer « *Why museum people talk so much about their responsability to a public about whom they remain deeply ambivalent* ». Selon elle, les

[1] Blondel, A. (2001) « ″Poser du Tricostéril sur la fracture sociale″ : L'inscription des établissements de la décentralisation dans des projets relevant de la politique de la ville », *Sociétés et représentations*, n°11.

[2] Zolberg, 1984, art. cit.

« éducateurs de musées » (c'est le terme anglo-saxon pour désigner cette fonction) se considèrent comme chargés des relations publiques plutôt que d'un rôle éducatif parce que les services qu'ils proposent ne bénéficient qu'à ceux qui en ont le moins besoin (les écoles les mieux dotées), ou parce qu'ils pensent que finalement, leur travail ne sert à rien quand les écoles viennent de quartiers défavorisés puisque l'environnement des enfants n'est pas favorable à une acculturation artistique. Dépouillé de son rôle social, le métier de médiateur perd son aura pour se résumer à une fonction de communication.

Situés sur un segment du marché du travail particulièrement fragmenté, les conférenciers et les médiateurs savent qu'ils ne doivent pas compter sur le travail d'accompagnement pour leur procurer un salaire élevé ni un emploi permanent ; ils construisent donc une représentation du travail comme le lieu d'un épanouissement possible sur le plan personnel. Le rapport au travail est ainsi typique des professions culturelles, où l'activité même apporte des éléments de satisfaction variés. A travers cette exploration du jugement porté sur le travail, nous avons abordé les caractéristiques des profils des médiateurs, et évoqué les connexions à d'autres mondes professionnels : le travail d'accompagnement peut être défini comme une étape dans les trajectoires et s'inscrire dans un espace de mobilité, ou au contraire correspondre à un « cul de sac ».

Chapitre 8 La multiplicité des trajectoires et la diversité des formes d'engagement dans le travail

Pour mieux comprendre la façon dont les médiateurs vivent leur travail, nous étudions leurs trajectoires dans une perspective dynamique. Une partie des médiateurs rencontrés semble suivre un parcours d'insertion classique, c'est-à-dire une succession d'engagements temporaires suivie d'une stabilisation après quelques années. Notre population d'enquête sur-représentant les grands établissements, et notamment ceux qui recourent au modèle de gestion flexible, ce mouvement d'insertion concerne seulement un interviewé sur trois ; après trente ans, et même après quarante ans, deux interviewés sur cinq avaient un emploi instable sans pour autant être « précaires ». Le modèle de gestion flexible (par exemple dans les musées municipaux de Paris et Marseille), repose en effet en partie sur l'établissement de relations de travail récurrentes.

Nous synthétisons ensuite l'ensemble des aspects de la vie de travail des médiateurs (forme d'emploi, satisfaction, trajectoire) pour proposer une typologie des formes d'investissement dans le travail. Cette mise en ordre des observations nous permet d'enrichir le concept d'intégration professionnelle en lui ajoutant la dimension biographique des formes identitaires[1] et surtout la notion d'engagement[2]. Les formes d'investissement dans le travail sont le résultat d'influences croisées, au centre desquelles nous plaçons l'intensité de l'engagement dans le travail. L'objectif de ce chapitre est de montrer que l'appariement entre les candidats au poste de médiateur et les organisations s'opère sur la base d'« *affinités électives* » entre les profils des individus et les caractéristiques des emplois occupés[3].

La première forme d'investissement décrit les médiateurs de musée installés dans leur rôle, professionnellement et personnellement engagés dans un travail qui leur procure des gratifications symboliques importantes. Dans la trajectoire de vocation se trouvent les interviewés stabilisés dans un lieu, et qui apprécient les dimensions relationnelles et intellectuelles de leur travail. La trajectoire de carrière désigne ceux qui évoluent vers plus de responsabilité en prenant la tête des services des publics. La seconde forme d'investissement au travail est paradoxalement caractérisée par la distanciée. Elle désigne des interviewés assez jeunes, qui se considèrent toujours en phase d'insertion, mais aussi des artistes. Dans ces deux cas, l'investissement est distancié parce que le socle de l'identité professionnelle se trouve en dehors du travail, qui est présenté comme une source de revenu correspondant à une activité annexe. La forme d'investissement impossible caractérise enfin des individus précaires (au sens de fragilité d'absence de perspectives pour l'avenir) : des jeunes sans projet biographique ni professionnel, dont la trajectoire est marquée par l'échec ou le dépit.

---

[1] Dubar, C. (1992) « Formes identitaires et socialisation professionnelle », Revue française de sociologie, vol. XXXIII, n°4, pp. 505-529.

[2] Ion, J. (1997) *La fin des militants ?* Paris : Éditions de l'Atelier / Éditions ouvrières.

[3] Darbel, A. et Schnapper, D. (1969) *Morphologie de la haute administration*, t. 1 : *Les agents du système*, Paris, La Haye : Mouton *;* Darbel, A. et Schnapper, D. (1969) *Morphologie de la haute administration*, t. 2 : *Le système administratif*, Paris, La Haye : Mouton.

8.1. Déterminer des types de trajectoires professionnelles

L'analyse longitudinale, qui exploite les méthodes quantitatives pour expliquer les trajectoires temporelles, connaît un développement considérable ces dernières années ; les sociologues recourent notamment à ces méthodes pour analyser les marchés du travail. La recherche tend à perfectionner les méthodologies employées, car l'analyse longitudinale implique de porter une attention particulière aux méthodes de recueil de l'information, aux outils d'analyse et surtout à l'interprétation des données recueillies. Pour synthétiser et classifier les informations disponibles, plusieurs principes de mesure ont par exemple été comparés par Yvette Grelet[1], qui a ainsi mis en évidence les conséquences des choix méthodologiques sur les résultats et les analyses. Les variations de méthode sont associées aux choix en matière de codage des données et à la constitution des tableaux soumis à l'analyse factorielle, qui prennent ou non en compte la chronologie des évènements.

Les recherches les plus récentes sur le marché du travail apportent des éléments de compréhension des trajectoires des individus et des groupes sociaux. Appréhender la diversité des parcours à travers des typologies permet de distinguer les individus qui s'insèrent durablement dans un emploi stable et ceux qui connaissent une grande mobilité dans les premières années. On sait ainsi que le premier emploi a des conséquences importantes sur la suite du parcours, mais qu'il ne peut plus être considéré comme représentatif de l'ensemble de la trajectoire[2]. Il faut à présent explorer la façon dont les individus entrent et sortent d'une situation, et expliquer pour qui et dans quelle mesure les situations d'instabilité sont des accidents de parcours[3]. Les pistes de travail portent donc désormais sur la forme des trajectoires individuelles, la définition de types de trajectoires, les notions d'état et de transition, ou encore la caractérisation des périodes.

8.1.1. Une démarche méthodologique adaptée aux données, inspirée de l'analyse longitudinale

Pour étudier les trajectoires des médiateurs, nous avons travaillé sur les données recueillies au moyen des entretiens, car la base de données « Publics » ne comprend aucune des données nécessaires à ce type d'analyse. Nous avons donc exploité 72 entretiens réalisés avec les médiateurs et avec les responsables de services des publics. Nous avons pris le parti de ne pas mobiliser de méthodes sophistiquées pour un effectif limité car cet échantillon est imparfaitement représentatif (il sur-représente les grands musées), mais avons nourri notre démarche des recherches méthodologiques sur l'analyse des trajectoires professionnelles. Dans une première étape, nous avons déterminé un cadre descriptif qui comprend une liste des

---

[1] Grelet, Y. (1994) « Les trajectoires professionnelles dans les enquêtes du Céreq : esquisses de traitement par l'analyse de données », in Ourteau, ,M. et Werquin, P. *L'analyse longitudinale du marché du travail*, Céreq, Document n°99.

[2] Céreq (2001) *Quand l'école est finie… Premiers pas dans la vie active de la Génération 98.*

[3] Degenne, A. ; Giret, J.-F., Grelet, Y. ; Werquin, P. eds. (2003) *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Actes des 10es journées d'études Céreq - Lasmas-Institut du longitudinal, Document n°171.

états (ou situations) occupés par les individus au cours de leur présence sur le marché du travail, c'est-à-dire depuis l'arrêt – parfois l'abandon – de leurs études. Les indicateurs choisis apportent une information sur le passage par divers états et la durée de cet état.

- Durée de présence de l'interviewé sur le marché du travail (en années) ;
- Durée d'accès au premier emploi stable ;
- Avoir été stagiaire dans un musée ou une institution culturelle ;
- Avoir travaillé comme médiateur pendant ses études ;
- Avoir passé au moins un concours ;
- Avoir réussi un concours ;
- Avoir été employé comme vacataire, contractuel (contrat à durée déterminée, emploi jeune), permanent, (contrat à durée indéterminée, fonctionnaire) ;
- Avoir été au chômage ;
- Avoir travaillé à temps partiel ;
- Avoir changé d'employeur (y compris changement d'établissement pour les municipalités) ;
- Avoir changé de fonction ;
- Avoir eu plusieurs employeurs simultanément ;

Pour chacun des 72 interviewés, nous disposons des informations suivantes : sexe, âge, niveau d'études, spécialisation, situation au moment de l'enquête : fonction et forme d'emploi, temps de travail. Nous avons sélectionné trois postes : les conférenciers (30) et les médiateurs (31), qui composent ensemble la population plus vaste des médiateurs de musée, et les responsables de service (11), car la plupart ont précédemment été médiateurs : il s'agit de la principale opportunité d'ascension professionnelle.

Tableau n°43 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Tranche d'âge	**#**
20-30 ans	23
30-40 ans	25
Plus de 40 ans	24
Total	**72**

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Dans cette sous population d'enquête, la moyenne d'âge des interviewés est 36 ans ; les trois tranches d'âges que nous avons définies permettent de répartir les individus de façon assez équilibrée (cf. tableau n°43). La durée moyenne de présence sur le marché du travail est de 12 ans, après quatre années d'études (cette moyenne est calculée à partir des niveaux d'études déclarés et non du nombre d'années passées à l'université, qui est dans certain cas largement supérieur).

Le tableau n°44 présente la synthèse des indicateurs pour l'ensemble des interviewés concernés, et nous donne l'occasion de rappeler et de compléter certains des résultats présentés dans les chapitres précédents.

Tableau n°44 Synthèse des indicateurs

Indicateur	#	%
Durée moyenne de présence sur le marché du travail (en années)	11	N/a
Durée moyenne d'accès au premier emploi stable	6	N/a
Avoir été stagiaire dans un musée ou une institution culturelle	33	46
Avoir travaillé comme médiateur pendant ses études	23	32
Avoir passé au moins un concours	20	28
Avoir réussi un concours	10	14
Avoir été employé comme vacataire	49	68
Avoir été employé en contrat à durée déterminée	57	79
Avoir été employé en contrat emploi jeune	11	15
Avoir été employé en contrat à durée indéterminée	17	24
Avoir été employé comme fonctionnaire	19	26
Avoir été au chômage	4	6
Avoir travaillé à temps partiel	28	39
Avoir changé d'employeur (y compris changement d'établissement pour les municipalités)	58	81
Avoir changé de fonction	59	82
Avoir eu plusieurs employeurs simultanément	29	40

Source : enquête « Musées et médiateurs », N=72
Lecture : sur 72 individus, 23 ont eu une activité de médiateur pendant leurs études

L'insertion précoce des médiateurs dans le métier est assez répandue parmi les plus jeunes, car les enseignements universitaires en histoire de l'art sont complétés par des stages obligatoires depuis quelques années (chapitre 5). D'autre part, les interviewés les plus jeunes ont souvent poursuivi des études plus longues que leurs aînés (le nombre de doctorats est plus important parmi les moins de 30 ans) et ils ont commencé, pour certains d'entre eux, à exercer une activité d'accompagnement rémunérée pour contribuer au financement de leurs études supérieures.

Les deux tiers des interviewés ont ainsi été vacataires depuis leur entrée sur le marché du travail, et quatre sur cinq ont été en contrat à durée déterminée. Environ un quart a obtenu un contrat à durée indéterminée, qui n'a pas forcément été conservé : quelques uns ont démissionné et une a été licenciée. Un quart a été titulaire comme fonctionnaire (ceux-là sont toujours fonctionnaires). Environ un quart de l'échantillon a passé un concours, mais seulement la moitié d'entre eux l'a réussi ; l'application du protocole de résorption de l'emploi précaire à G. et à S. explique que le nombre d'interviewés fonctionnaires soit supérieur au nombre d'interviewés qui ont réussi le concours. La durée moyenne d'accès à l'emploi stable est de six ans, la durée modale est inférieure à cinq ans de présence sur le marché du travail (cf. tableau n°45).

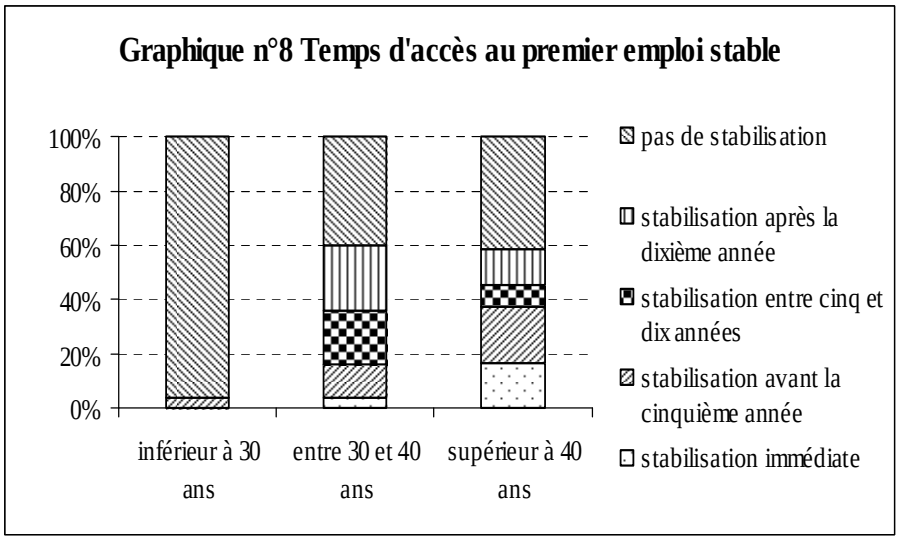
Tableau n°45 Durée de l'accès au premier emploi stable

Durée de l'accès au premier emploi stable	**%**	**#**
Stabilisation avant la cinquième année	43	12
Stabilisation entre cinq et dix années	25	7
Stabilisation après la dixième année	32	9
Total	**100**	**28**

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Le taux et la durée d'accès au premier emploi stable varient assez logiquement selon l'âge : les interviewés âgés de moins de trente ans sont très peu nombreux à être insérés en emploi stable, mais si l'instabilité de l'emploi diminue pour les 30-40 ans, elle est plus importante

pour la dernière tranche d'âge, cf. graphique n°8. Ces données illustrent l'existence de trajectoires professionnelles qui n'aboutissent pas forcément à une stabilisation dans l'emploi. La typologie des formes de gestion de la main d'œuvre explique ce phénomène : 12% des musées de France gérés par les collectivités territoriales organisent la prestation d'accompagnement des visiteurs en recourant à un modèle flexible. Dans les musées de la ville de Paris, les médiateurs sont tous des conférenciers vacataires, et certains d'entre eux travaillent pour le même musée depuis 25 ans. Dans certains cas, il est donc possible d'être engagé régulièrement par le même employeur tout au cours d'une vie de travail, selon un temps de travail toujours variable et pour une durée jamais déterminée.



Source : enquête « Musées et médiateurs », N=72

8.1.2. Trois types de trajectoires professionnelles

Les indicateurs synthétiques apportent des informations précieuses. L'étape suivante consiste à reconstituer les trajectoires, en introduisant la temporalité, pour déterminer si l'instabilité est récurrente ou passagère, et analyser les enchaînements entre les états. Nous avons déterminé une chronologie, un ordre théorique utilisé comme point de comparaison pour l'analyse ; cette chronologie mène à la stabilisation, l'individu passant successivement de formes d'emploi instables à une forme d'emploi stable. Nous suivons ainsi les résultats des enquêtes sociologiques qui mettent en évidence une tendance générale à l'insertion dans un emploi stable[1], le processus étant plus ou moins rapide et plus ou moins facile selon les cas[2]. Dans une troisième étape, nous comparons donc les parcours à cette référence et regroupons les interviewés à partir des décalages (par une classification raisonnée).

[1] Poulet-Coulibando, P. et Zamora, P. (2000) « Insertion des jeunes : sensible amélioration, surtout chez les diplômés », *Insee Première*, n°741.

[2] Nicole-Drancourt, C. et Roulleau-Berger, L. (2002) *Insertion des jeunes en France*, Paris : PUF ; Céreq, 2001, *op. cit.*

Tableau n°46 Part des trajectoires types dans la population

	#	%
Trajectoire d'insertion, instable	26	36
Trajectoire stabilisante	30	42
Trajectoire durablement instable	16	22
Total	**72**	**100**

Source : enquête « Musées et médiateurs »

Trajectoire d'insertion instable

Le premier type de trajectoire comprend les plus jeunes interviewés, pour la majorité âgés de moins de trente ans : ce sont d'abord les débutants, c'est-à-dire les jeunes diplômés présents sur le marché du travail depuis moins de cinq ans, et les étudiants en histoire de l'art qui effectuent des vacations d'accompagnement pour complémenter l'allocation parentale. La catégorie est globalement homogène parce qu'elle comprend uniquement des individus employés en contrat non permanent, mais elle est assez diverse dans le détail. Parmi les débutants, nous distinguons les vacataires, les contractuels embauchés pour quelques mois seulement, et les contractuels de plus longue durée (plusieurs années) ; ces trois sous-catégories correspondent à trois établissements et à trois modes de gestion de la main d'œuvre.

Le musée M4 est rattaché au modèle permanent en raison de la présence majoritaire de médiateurs vacataires en son sein, mais nous avions signalé la reconstitution rapide d'un « stock » de vacataires, qui se partageaient un volume de travail restreint. Ces jeunes femmes ont quelques points communs : une fois parvenues en second cycle universitaire ou après avoir décidé d'arrêter leurs études, elles ne savaient pas vraiment où postuler ni quel emploi chercher. Lorsqu'elles ont appris que le service des publics du musée le plus prestigieux de leur ville cherchait des vacataires pour conduire des visites, elles ont saisi l'opportunité qui se présentait. Elles ne sont pas très à l'aise financièrement et vivent chez leurs parents parce qu'elles ne travaillent pas assez pour gagner leur vie, ce qui les oblige à chercher d'autres emplois du même type en complément (des vacations pour une association, un autre musée de la région).

Le second groupe de jeunes instables en cours d'insertion est plus mixte, et se compose de jeunes hommes et femmes qui travaillent au musée F1, sur des contrats à durée déterminée de trois mois – en raison de la courte durée des contrats, nous incluons cet établissement dans le modèle flexible. Ils cumulent souvent plusieurs contrats courts auprès du ou des mêmes employeurs (dont Le musée F1), ou changent d'employeur régulièrement sans se stabiliser. Quelques uns, les parisiens, sont encore étudiants et travaillent régulièrement pour financer leurs études. D'autres sont diplômés en histoire de l'art ou en arts plastiques depuis plusieurs années, mais ne parviennent pas à trouver un emploi stable sur un marché local saturé.

Les interviewés qui composent ces deux catégories partagent plusieurs points communs. Ils ont d'abord souvent connu des parcours universitaires chaotiques, marqués par l'échec ou les réorientations successives. Ces jeunes travailleurs ne semblent pas vraiment impliqués dans la construction d'un projet professionnel pour l'avenir, et sont en outre relativement ignorants du

fonctionnement du marché du travail. La plupart sont par exemple incapables de dire quel est leur statut exact ou leur salaire horaire. Ils ne fréquentent guère les services publics d'aide à l'emploi et maîtrisent à peine quelques rudiments juridiques au sujet du travail.

Le troisième groupe est très différent : après quelques années sur le marché de l'emploi, ses membres sont passés des vacations à un emploi plus stable, c'est-à-dire un contrat à durée déterminée de trois ans. Il s'agit des médiateurs des musées de S., pour la plupart à peine trentenaires. Le modèle contractuel est une illustration de la résorption de la précarité des les collectivités territoriales, qui a bénéficié dans ce cas aux interviewés, qui avaient tous commencé à travailler comme vacataires pour le services des publics des musées de la ville durant la période de transition entre les études supérieures et le premier travail rémunéré.

Trajectoire stabilisante

Ce type de trajectoire correspond une nouvelle fois à plusieurs cas, mais qui ne sont pas cette fois-ci aussi strictement associés à un établissement ou un modèle de gestion de la main d'œuvre. Dans cette catégorie, les médiateurs sont âgés de plus de trente ans. Le premier cas est celui de la stabilisation directe : parmi les interviewés, quelques uns comme Monique, salariée d'association, ont été recrutés directement sur contrat à durée indéterminée. Les deux enseignantes titulaires de l'Éducation nationale reconverties dans l'accompagnement muséal ont quant à elles réussi le concours juste après la fin de leurs études. Le deuxième cas correspond à une stabilisation progressive, dans des lieux et des conditions variables. Les médiateurs fonctionnaires du musée M4 (ici mentionné pour les qualités permanentes du modèle), ont ainsi été vacataires plusieurs années avant d'obtenir leur intégration dans la fonction publique territoriale, à l'issue d'un conflit assez long. Au musée SM1, à l'EP1, les médiateurs et responsables de service ont également d'abord été embauchés sur des formes d'emploi instables et ont obtenu un contrat à durée indéterminée après plusieurs années.

Enfin, le troisième correspond à une « stabilisation incomplète », et concerne des multiactifs qui ont entre trente et quarante ans. Ces interviewés entretiennent généralement des relations avec plusieurs établissements. Initialement employés par chaque employeur sur une forme d'emploi instable, ils peuvent se stabiliser dans un seul de ces emplois au cours des années, mais pas dans tous. Autrement dit, leur portefeuille d'activité peut comprendre, comme dans le cas de Thierry, un mi-temps comme fonctionnaire territorial dans un musée et des vacations dans un autre musée et à l'université. Ou deux emplois parallèles peuvent évoluer vers la stabilité, mais selon des temporalités différentes : Nolwenn a 37 ans et Ophélie 40 ans ; depuis une quinzaine d'années, elles sont toutes deux employées par le musée A1 d'une part, et par le Centre des monuments nationaux d'autre part. Le musée A1 les a embauchées l'une et l'autre en contrat à durée déterminée, à mi-temps ; au bout de quelques années, ce contrat a été transformé en contrat à indéterminée, toujours à mi-temps. Durant la même période, elles ont en revanche conservé leur situation de « vacataires permanentes »[1] pour le Centre des

[1] L'appellation a été longtemps utilisée dans les administrations publiques. Depuis les deux derniers plans de résorption de l'emploi précaire, elle tend à se raréfier, mais les représentants syndicaux l'emploient toujours.

monuments nationaux ; le Centre n'a en effet mis en place des contrats à durée déterminée (à temps partiel et d'une durée de trois ans) pour les responsables de site qu'en 2002. Dans cet établissement, Ophélie et Nolwenn se partagent un mi-temps. La stabilisation est donc partielle car elle ne concerne qu'un employeur parmi les autres, et elle ne s'assortit pas d'un temps de travail suffisant pour mettre fin à la multiactivité.

Trajectoires durablement instables

La dernière trajectoire se distingue des autres par la longue durée (la permanence ?) de l'instabilité des emplois. A première vue, on dirait de ce groupe que la précarité y perdure au-delà de la période d'insertion. Mais la faiblesse du nombre d'employeurs indique une réalité différente : cette catégorie pourrait s'intituler « stabilité du travail dans la non permanence de l'emploi », en écho à la « *stabilité dans l'instabilité* » débusquée au sein des intérimaires par Cathel Kornig[1]. Les médiateurs qui la composent travaillent dans les musées de la ville de Paris, qui fonctionnent selon le modèle flexible. La ville de Paris propose uniquement des vacations aux conférenciers ; elle emploie également la plupart des responsables (mais pas tous), et quelques uns des membres des services des publics, en contrat à durée déterminée de trois ans, renouvelables. Les médiateurs, même les plus âgés et même les plus « anciens » sur le marché du travail et les plus « fidèles » au musée dans lequel ils exercent, n'ont pour le moment aucun espoir d'avoir un emploi plus stable auprès de cet employeur car aucun corps de la fonction publique de la ville de Paris ne correspond à ces fonctions. Cela n'exclut pourtant pas du tout la récurrence des liens d'emploi, observée par ailleurs sur le marché des musiciens[2] ou des comédiens[3]. A la ville de Paris, on peut donc « faire carrière » avec des contrats à durée déterminée, sans réelle précarité et avec une augmentation régulière du salaire puisque ces contrats prennent en compte l'ancienneté.

Les résultats de cette catégorisation raisonnée valident en partie le modèle de stabilisation progressive après un début de vie active caractérisé par la courte durée ou l'intermittence des relations d'emploi, et donc par une mobilité importante. Les deux premiers types de trajectoires suggèrent ainsi un pur effet d'âge, même si nous ne pouvons affirmer que les plus jeunes s'insèreront durablement au bout de quelques années. La possibilité d'une installation dans l'instabilité de longue durée ne peut être écartée, selon le mode de gestion de la main d'œuvre choisi par leur employeur. Pour raffiner et complexifier les portraits sociaux esquissés ici, nous incluons dans le modèle interprétatif de nouveaux éléments : la satisfaction au travail et les projets biographique.

---

[1] Kornig C. (2003) *La fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, EHESS.

[2] Coulangeon, 2004, *op. cit.*

[3] Pilmis, O. (2003) « ″Avec le temps…″ Le maintien sur le marché, indice de réussite professionnelle des comédiens. » in Degenne, A. ; Giret, J.-F., Grelet, Y. ; Werquin, P. eds. (2003) *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Actes des 10es journées d'études Céreq - Lasmas-Institut du longitudinal, Document n°171, pp. 491-501.

8.2. Des formes diversifiées d'investissements dans le travail

L'accompagnement muséal procure une activité de travail rémunérée à des individus dont les attentes et les projets divergent, et qui se différencient ainsi selon la satisfaction que leur procure le travail Les interviewés sont différenciés par des éléments plus complexes qu'un simple effet d'âge. Si une partie des médiateurs trentenaires disent par exemple rester dans ce métier parce qu'ils aiment la variété de leur travail, d'autres semblent exercer cette activité à défaut d'avoir un projet professionnel (voire un projet biographique) clairement déterminé. Parmi les plus expérimentés (quadragénaires ou quinquagénaires), certains expriment le désir d'évoluer vers d'autres fonctions au sein du musée ou dans d'autres domaines, alors que des médiatrices de la même génération conservent un enthousiasme intact pour leur métier et s'y investissent toujours beaucoup. La typologie a été construite en analysant précisément la logique de chaque entretien, de chaque parcours[1], en considérant à la fois l'âge, la stabilité de l'emploi, la satisfaction au travail et les projets de vie. Les trois types se nomment investissement professionnel, investissement distancié et investissement impossible. Pour obtenir une meilleure homogénéité au sein de chaque catégorie, l'investissement professionnel est divisé en deux sous-catégories, l'itinéraire de vocation et l'itinéraire de carrière, ainsi que l'investissement distancié, divisé en itinéraire de transition et en itinéraire artistique.

8.2.1. Investissement professionnel

Les médiateurs et responsables de service proches de l'investissement professionnel exercent leur travail comme une vocation, ou dans l'optique d'une carrière. Ils se disent satisfaits de leur situation, de leurs conditions de travail et des fonctions qu'ils exercent. Le pôle de la vocation désigne exclusivement des femmes, trentenaires ou plus âgées, installées dans des emplois stables (fonctionnaire, contrat à durée déterminée) ou des emplois stabilisés à moyen terme (contrat à durée déterminée de trois ans). Le pôle de la carrière attirer une population mixte, âgée de quarante ans ou plus, et employée de façon relativement stable (le renouvellement constant des contrats conforte la relation).

Itinéraire de vocation

Les médiatrices sensibles à l'itinéraire de vocation sont des femmes jeunes ou plus âgées plutôt épanouies par leur travail, dont les contrats sont stables à moyen ou long terme et qui travaillent dans des établissements aux collections riches et à l'activité diversifiée (au musée M4 et dans les musées de S.).

Laurence, 32 ans, est médiatrice au musée M4 ; elle se définit comme une « vraie animatrice » car elle aime par-dessus tout la relation au public. Elle a été animatrice de centres de loisirs dès qu'elle a obtenu son BAFA, à 16 ans, et elle a continué cette activité durant ses deux

[1] Demazière, D. et Dubar, C. (1997) *Analyser les entretiens biographiques*, Paris : Nathan.

premières années d'études supérieures en histoire de l'art (DEUG), puis elle a donné des cours d'arts plastiques dans les établissements scolaires en licence et en maîtrise, avant de commencer les vacations d'accompagnement au musée une fois son dernier diplôme obtenu. Elle vit son travail comme une vocation, et en éprouve des satisfactions accrues depuis que son métier est reconnu par le musée et par la ville – c'est-à-dire depuis la titularisation de l'équipe. L'évocation de la titularisation l'amène d'abord à exprimer son soulagement (elle dit avoir cessé d'« angoisser » chaque mois sur le montant de ses revenus), mais également à préciser aussitôt qu'elle ne s'ennuie jamais. La hantise de la routine se manifeste à tous les instants, et la multiplication des projets permet une réassurance constante. Son expérience dans l'animation imprime la marque du militantisme à son discours et aux projets dans lesquels elle s'investit, par exemple la conception d'une offre adaptée aux publics présentant un handicap mental (public qu'elle accompagne également dans les salles du musée), et la conception d'une offre d'accompagnement pour les grenoblois, notamment ceux qui vivent dans le quartier de la Villeneuve, riche en sculptures contemporaines de plein air.

Dans les musées M6-MP, Tiphaine et Sonia ont commencé à travailler au cours de leurs études, et ont eu leurs premiers enfants à 25 ans, sans s'arrêter de travailler. Elles disent ne pas avoir « galéré » puisqu'elles ont rarement traversé des périodes sans emploi et n'ont pas connu le chômage, mais leur contrat de trois ans ne leur a pas apporté de stabilité permanente. Pour autant, si le concours est une échéance importante à leurs yeux, il n'est pas synonyme d'angoisse puisqu'elles sont toutes les deux mariées. Si leur propre salaire est le gage d'une certaine aisance financière, leurs conjoints (respectivement ingénieur des travaux publics dans la fonction publique territoriale, et graphiste salarié dans une maison d'édition) apportent une sécurité à la famille. Tiphaine et Sonia sont aussi très investies dans toutes sortes d'activités complémentaires à l'accueil des publics et à la conception des activités : Tiphaine participe à la formation des enseignants et des gardiens, Sonia est responsable de la programmation et de l'organisation d'évènements temporaires, et toutes deux rédigent des documents pédagogiques et des documents pour les visiteurs (fiches de salle et petit journal), ce qui l'amène à travailler en étroite collaboration avec les conservateurs concernés. La diversité est encore une fois un élément important, soigneusement souligné et mis en valeur dans toutes ses dimensions (les sujets et les publics d'une part, et les activités d'autre part) durant l'entretien.

Isabelle, 34 ans, est médiatrice et responsable du musée M6-MAC à S. ; elle présente bien des singularités par rapport à ses collègues du musée : elle a trois enfants, elle a une carte professionnelle de conférencière nationale, et elle a réussi le concours d'attaché de conservation (après quatre échecs). Elle est également et surtout la seule à affirmer avoir décidé, après une formation à l'école du Louvre, qu'elle voulait vraiment faire ce métier. Elle évoque sa vocation et son envie de transmettre sa passion, qu'elle explique par son origine sociale : « je viens d'une famille de profs ». Elle valorise beaucoup la relation avec les visiteurs, auxquels elle souhaite offrir de « bons moments », pour leur « donner envie » d'apprendre, de découvrir, de revenir au musée. Comme Laurence, elle affirme avoir encore le « trac » lorsqu'elle présente une nouvelle exposition ou qu'elle accueille un nouveau groupe, ce que nous interprétons comme le signe d'un réel engagement de la personne dans son travail.

Itinéraire de carrière

Les médiateurs qui s'engagent dans une carrière ascendante le font de deux manières : soit ils acquièrent une réputation comme responsable de service, et sont ensuite sollicités par des musées toujours plus prestigieux, soit ils se mettent à leur compte et deviennent « entrepreneurs associatifs ».

Bérengère au musée N1, Jacques au musée M2, et Alison au musée M1, sont tous trois responsables de service des publics dans de grands musées, employés en contrat à durée déterminée de trois ans, et mènent des carrières mobiles et ascendantes. Bérengère, 52 ans, est l'une des pionnières de l'action culturelle en France : dans les années 1970, elle a fondé avec deux camarades de l'École du Louvre une association loi 1901 nommée *Le musée en Herbe*, une structure d'initiation à l'art destinée aux enfants et à leurs familles. Elle a co-dirigé l'association pendant presque vingt ans, puis a désiré quitter ses associées pour voler de ses propres ailes, et suivre son mari qui partait en mission en Nouvelle Calédonie. Là-bas, elle a dirigé les expositions du centre culturel le plus important de l'île, et à son retour elle a travaillé comme prestataire de services et de conseils indépendante, elle est intervenue dans les formations à la médiation culturelle, à l'École du Louvre… Toutes ces activités lui ont apporté une grande notoriété dans le milieu des musées, et c'est ainsi qu'elle a été sollicitée par le directeur du musée N1 pour prendre la tête du service des publics, mais aussi concevoir et gérer l'offre d'accompagnement en préfiguration du futur musée des civilisations (le projet du quai Branly).

Jacques et Alison sont plus jeunes (40 ans pour le premier et 35 ans pour la seconde), et sont donc plutôt les nouveaux talents des musées de la ville de Paris, puisqu'ils sont responsables des deux établissements municipaux les plus grands et les plus fréquentés. Jacques a débuté comme conférencier dans les musées de la ville, a été un temps responsable d'une boutique de l'association Paris-Musées (équivalent de la Réunion des musées nationaux pour les musées de la ville) pour compléter ses revenus, avant d'être nommé responsable du service des publics du musée Victor Hugo. En collaboration avec la directrice de ce musée, il a dynamisé les activités, contribué à accroître la fréquentation ; c'est pour ces résultats qu'il a été contacté par le directeur du musée M2, qui lui a proposé de prendre la tête de son service des publics. Pour lui, cette proposition représentait une promotion considérable : « M2, c'est l'équivalent du Louvre pour la ville de Paris ! Ça ne se refuse pas ». Quant à Alison, elle a un parcours plus diversifié puisque, après son doctorat en histoire de l'art pendant lequel elle avait été assistante d'artiste, puis assistante dans la section mécénat de la Caisse des dépôts et consignations, elle a été engagée comme contractuelle au fonds régional d'art contemporain (FRAC) de Normandie. Durant trois ans, elle a géré les collections, les éditions, mais aussi un service des publics qu'elle devait faire exister, et elle assistait enfin le travail des commissaires d'exposition. Les deux années suivantes, elle a été nommée directrice, toujours avec le même contrat, « vous savez ceux où les salaires sont assimilés à ceux de la fonction publique mais sans la garantie de l'emploi ». Son embauche au musée d'art moderne n'est pas le résultat d'une sollicitation ; elle a présentée seule sa candidature. Pour elle, ce nouveau

poste représente une promotion car les FRAC sont de petites structures et ont moins de prestige que les grands musées parisiens ; il n'est d'ailleurs qu'une étape dans sa carrière, car Alison espère bien travailler à nouveau sur les collections et les expositions dans quelques années.

L'association comme système alternatif à l'entreprise unipersonnelle est particulièrement utilisé dans le secteur culturel : plusieurs interviewées se sont lancées dans un projet de ce type pour compléter leurs revenus de vacataires : l'association *La Veduta* a par exemple permis à Katherine de se faire rémunérer comme formatrice pour le Centre national de la fonction publique territoriale lorsqu'elle a été licenciée par la fédération d'éducation populaire qui l'employait depuis onze ans, l'association *Galarte* a été un support financier pour Ophélie et Nolwenn quand elles complétaient leur mi-temps au musée A1 par des vacations irrégulières au Centre des monuments nationaux. Deux autres ont, comme Bérengère en son temps, créé leur association pour être indépendantes : c'est le cas de Maryse, qui a créé *L'ibis et l'allégorie* avec deux amies en 1999, et de Juliette qui a fondé *L'enfance de l'art* en 1990.

> « Moi j'ai fait de la médiation culturelle au musée A1, puisque je faisais le boulot que fait Monique. Et je crois que j'ai toujours eu envie de créer moi-même, d'être plus investie personnellement, et puis de faire mes propres choix – ce qui est forcément faux, puisqu'on ne fait jamais ce qu'on veux : maintenant on dépend de clients, etc. Mais malgré tout on fait des choix, qu'ils soient acceptés ou pas, c'est vraiment un travail personnel et ça, ça nous intéressait. » Maryse, *L'Ibis et l'allégorie*

L'origine de cette démarche est le désir d'indépendance, et la lassitude d'une structure pathogène pour Maryse, 40 ans, qui a été employée au musée A1 pendant presque quinze ans. Les changements dans le mode de fonctionnement de la structure lors du renouvellement de l'équipe dirigeante en 1995 ont produit des effets sur l'activité d'accompagnement, qui ont conduit Maryse à perdre son enthousiasme, et à moins apprécier son travail. Elle a donc imaginé de créer l'association avec deux amies, une artiste et l'attaché de communication d'un autre musée, pour être libre de se renouveler.

> « Pour se lancer, on a créé une *exposition-jeu* : c'est un peu spécial, parce que ce n'est pas vraiment une exposition. En fait on est parties d'œuvres d'une amie peintre, sur les fruits et les légumes (une grande toile avec des petites toiles autour) et à partir de cette œuvre, on a créé des jeux, des grands jeux… C'est une exposition itinérante. Et ensuite on a cherché des financements, et on en a trouvé par un organisme qui dépend du ministère de l'agriculture ; on a exposé notre exposition au salon de l'agriculture, et puis voilà, de fil en aiguille, on a étendu notre activité. […] On propose des parcours, on propose de faire le lien entre le public et un patrimoine : ça peut être un musée, ça peut être un château, ça peut être une ville. […] Au départ on voulait proposer d'autres modes de médiation : une première manière un peu nouvelle, c'était de partir d'un thème et de développer à partir de ces jeux là. […] En fait on utilise, on travaille dans le domaine qui nous intéresse, l'art, pour ouvrir les yeux sur d'autres choses, la vie quotidienne. C'est ça : faire connaître l'art aux enfants, ce n'est pas seulement avoir une connaissance intellectuelle sur l'histoire de l'art, c'est vraiment porter un regard ouvert sur tout ce qui nous entoure. » Maryse, *L'ibis et l'allégorie*

Leur choix s'est en premier lieu porté sur l'association en raison de la simplicité et la modicité de sa création ; elles ont ensuite découvert que la connotation « non lucrative » de cette forme juridique (c'est-à-dire le critère de gestion désintéressée) facilitait les relations avec leurs

clients, et en particulier des collectivités dont elles perçoivent les subventions. Pourtant, au bout de trois ans elles en éprouvent certaines limites, car les deux dirigeantes sont de fait intéressées dans la gestion, dont dépendent leurs revenus.

> « Finalement, on a monté une association parce que juridiquement, ça nous paraissait le plus simple. Nous n'avions ni l'une ni l'autre de fonds personnel à mettre dans une SARL par ex. Au départ, ça nous paraissait la forme juridique qui se prêtait le mieux à ce qu'on voulait faire. Bon maintenant le problème de l'association, c'est que c'est à but non lucratif, et c'est que c'est pas non plus forcément notre but. Nous, on veut quand même gagner notre vie, enfin bon, ça c'est les petites histoires. […] On n'a absolument aucun salaire mensuel, par contre on se rembourse de nos frais, qui sont absolument minimes : on se fait des notes de frais, quand on peut, évidemment. Donc jusque là, pratiquement tous les deux mois, on a pu faire une note de frais : téléphone professionnel, cartouches d'ordinateur, transports, restaurants quand on est à l'extérieur. Disons que notre activité en elle-même ne nous coûte rien. […] Si j'étais toute seule avec mes enfants, je ne ferais pas ça, c'est évident ! On a deux salaires, deux sources de revenus, et dans notre cas, c'est important. » Maryse, *L'ibis et l'allégorie*

Les deux associées avaient mis en place un système de rémunération au moyen de frais de mission. Il est évident pour elles que cette activité ne représente qu'un complément aux revenus du ménage, principalement assurés par le conjoint. Même indépendantes et libres de leur temps de travail, les deux associées ne travaillent pas plus d'un mi-temps, et se consacrent beaucoup aux tâches d'éducation et aux tâches domestiques.

Le cas de Juliette est un peu différent, car l'association *L'enfance de l'art* annonce la création d'autres structures associatives (des garderies reposant sur l'association d'artistes et d'éducateurs de jeunes enfants), et que dans tous les cas, ces associations ont des salariés. L'expérience de Juliette est par ailleurs très différente de celle de Bérengère ou de Maryse : alors que les deux premières avaient commencé à travailler après la fin de leurs études en histoire de l'art, Juliette a commencé à gagner de l'argent dès 16 ans, en étant animatrice dans des centres de loisirs et les colonies de vacances. Elle a obtenu ensuite son diplôme d'éducatrice de jeunes enfants et a commencé en exercer sa profession à mi-temps, tout en commençant des études en sciences de l'éducation à l'université. Elle est venue à l'art et aux musées par une option en histoire de l'art durant sa licence, et c'est au musée d'Orsay (où elle avait trouvé un mi-temps au service de documentation et où elle a rencontré son mari, conservateur) qu'elle a imaginé le projet à la base de son association : « Le premier projet de l'association, c'était de créer des ateliers d'éveil artistique pour les tout petits. C'était le point fort des premiers statuts. »

> « J'avais sympathisé avec le service culturel, et je leur ai dit que j'avais très envie de monter une garderie le week-end et pendant les vacances. On a monté l'association très vite, avec des copains conservateurs, médecins, enfin des copains qui étaient un peu sensibilisés à ces questions là. […] En 1990, on a ouvert au musée d'Orsay, sur l'été dans un premier temps, avec beaucoup d'enfants de touristes étrangers ; la garderie à Orsay a fonctionné pendant deux ans. […] On faisait ça dans les ateliers du service culturel, qui accueillait essentiellement des scolaires, et puis il y avait un parcours organisé pour les non-voyants, avec des sculptures, c'était à l'entresol. Nous, on arrivait avec notre matériel le samedi matin, on remballait le dimanche soir… C'était sympa, c'était vraiment une garderie qui rendait service ! On voyait les touristes qui faisaient Versailles, la Tour Eiffel, le musée d'Orsay… dans la même journée, et c'était la première fois que les petits pouvaient souffler un peu. » Juliette, *L'enfance de l'art*

Dans cette première association, Juliette s'investit beaucoup de façon bénévole – elle vient d'avoir ses enfants, son mari est fonctionnaire et a un salaire « correct », dit-elle, et la situation les satisfait tous deux. Deux ans plus tard, l'activité de garderie à Orsay est stoppée en raison de travaux, et Juliette rebondit en proposant au Louvre un nouveau projet, des ateliers d'éveil à l'art pour les jeunes enfants (2-5 ans), qui se réalise finalement dans le jardin des Tuileries.

> « On a ouvert en 1992 l'été, dans le cadre d'une préfiguration sous toile de tente, avec un atelier pour les tout petits, et on a pérennisé l'action très rapidement le mercredi et pendant les vacances scolaires. Et puis face à la demande des enseignants qui passaient avec leurs enfants et qui demandaient « pourquoi vous ne faites rien pour les classes ? », on a commencé à fonctionner avec les écoles, au départ très ponctuellement, et puis ensuite avec un vrai projet pédagogique, dans le parc des Tuileries. » Juliette, *L'enfance de l'art*

Juliette assure toujours la direction pédagogique de l'association, et gère les trois salariés permanents et les nombreux stagiaires et étudiants qui passent quelques mois, en contrats à durée déterminée. A partir de 1994, l'association propose donc une activité d'initiation à l'art : aux familles le mercredi, le week-end et pendant les vacances scolaires, et aux groupes scolaires la semaine. L'activité est donc continue et les animateurs exploitent les ressources de leur environnement : les sculptures qui agrémentent le jardin dessiné par Le Nôtre, le jardin lui-même, et l'ensemble architectural du Louvre. En 1995, la gestion du jardin des Tuileries est reprise par le Centre des monuments nationaux, qui normalise les relations entre les deux organismes par une convention : « le Centre met à disposition des bâtiments pour nous et nous paie des prestations pour la réalisation des ateliers ». L'année suivante, l'activité se diversifie à nouveau par des ateliers pédagogiques au domaine national de Saint-Cloud, sur une proposition du Centre des monuments nationaux. L'association est alors devenue prestataire de services pour l'établissement public qui gère les monuments historiques, et compte une dizaine de salariés permanents. Juliette, qui conçoit les programmes, enregistre les réservations avec les animateurs, achète le matériel, recherche les subventions, gère les embauches et les départs, etc. La bonne santé financière de l'association lui permet de se rémunérer à mi-temps depuis 1995.

Au moment de l'enquête (2003) la seule association *L'enfance de l'art* employait 20 salariés et accueillait 15 000 enfants à Saint-Cloud, et 10 000 aux Tuileries. Prestataire de services et dirigeante d'une entreprise associative, Juliette ne cesse d'imaginer de nouveaux projets, qu'elle conçoit, finance, défend, et pour lesquels elle embauche des responsables et de nouveaux salariés : un atelier d'éveil pour les petits, lié au projet de musée (dirigé par son mari) à Saint-Cloud, ouvert en 1999, et une nouvelle structure dans le sixième arrondissement de Paris, en 2003. Pour simplifier la gestion, elle avait créé deux nouvelles associations distinctes de la première.

L'itinéraire de vocation et l'itinéraire de carrière partagent un investissement important dans l'activité de travail, qui est motivé à la fois par une vocation, une passion qui occupe une place importante dans la vie et dans les projets de l'individu, et aussi par un engagement professionnel, la reconnaissance du travail étant étroitement liée à l'épanouissement personnel.

8.2.2. Investissement distancié

Dans cette catégorie, l'investissement des médiateurs dans le travail est distancié car l'activité d'accompagnement est soit considérée comme une transition dans le parcours professionnel – l'objectif visé étant l'insertion dans un autre monde pour y exercer une autre activité de travail – soit elle correspond à un revenu d'appoint dans une trajectoire fondée sur l'identité artistique. Dans ces deux cas, le travail de médiateur est tout de même enrichissant et source de satisfaction, et l'instabilité de l'emploi n'est pas vécue sur le mode de la précarité. Le nom de cette catégorie est inspiré de l'« *engagement distancié* » conceptualisé par Jacques Ion[1] pour désigner la nouvelle forme d'engagement qui caractérise le monde militant. Ce nouveau modèle d'engagement s'ajoute à l'ancien modèle associatif militant et rend compte d'une évolution : une partie des militants aujourd'hui s'impliquent dans le militantisme de façon plus circonstanciée et plus souple. Pour ces militants, la mobilisation n'est plus synonyme de renoncement à soi.

Itinéraire de transition

Ce sous-ensemble contient les doctorantes (en troisième et cinquième année) et une docteure récemment diplômée au moment de l'enquête, inscrite sur la liste d'aptitude aux fonctions de maître de conférences. Ces jeunes chercheuses sont en phase de transition professionnelle car elles projettent de travailler dans les universités ou dans les organismes de recherche. Dans ce but, Hortense, conférencière au musée M1, a d'ailleurs commencé à enseigner à l'université durant sa thèse.

> « J'ai commencé à enseigner pour la première année : j'ai une vacation de cours. Je voudrais, à terme, travailler à l'université. Je n'imagine pas travailler durablement dans un musée parce que je pense que malgré tout, c'est assez répétitif, même s'il y a des expositions, même si tu fais des recherches sur des trucs différents ; en plus, cette répétition ne s'inscrit pas dans le temps. L'enseignement au contraire, ce n'est pas répétitif et ça s'inscrit dans le temps : tu suis un groupe de gens pendant six mois ou un an. Donc ça me semble plus possible de durer dans ce travail là. Et puis moi, ce qui m'intéresse c'est la recherche, tout ce qui est scientifique en histoire de l'art, c'est ce qui m'intéresse le plus. »

Le travail d'accompagnement est apprécié car il permet de continuer à travailler dans la spécialité de la thèse, d'approfondir encore ses connaissances sur les œuvres, mais aussi de changer de point de vue sur les œuvres. Surtout, comme nous l'avons signalé, les vacations permettent d'articuler librement l'emploi du temps entre l'activité de formation et l'activité rémunérée ; elles sont en outre bien mieux rémunérées que les traditionnels emplois flexibles qui accueillent habituellement les étudiantes (vente, animation[2]) : le salaire horaire brut est de 24€ au musée M4, 37€ dans les musées de la ville de Paris, à comparer avec le SMIC horaire, d'un montant de 7,19€ brut en 2002.

---

[1] Ion, 1997, *op. cit*.

[2] Nous citons ici deux des « petits boulots » mentionnés spontanément par plusieurs interviewées. La dernière enquête sur les conditions de vie réalisée par l'Observatoire de la vie étudiante (2003) n'est pas aussi précise, et cite seulement les emplois d'« employé, surveillant, ouvrier » comme exemples d'emplois en concurrence avec les études.

> « De toutes façons moi j'ai toujours pris mon travail d'animatrice comme un moyen de financer mes études. Je ne m'imagine pas à 50 ans être animatrice au musée M4. D'abord c'est usant physiquement, et je trouve que c'était très bien dans le cadre de mes études, ça m'a permis d'acquérir un certain sens de la pédagogie, de m'ouvrir l'esprit, de confronter mes connaissances à un vrai public. Du coup, pour moi, c'était très, très enrichissant. J'ai eu la chance de financer mes études dans un domaine de mon choix, je trouve ça vachement bien : j'aurais pu être caissière à Carrefour, ça aurait été catastrophique. Mais pour moi c'était vraiment un travail en lien avec mes études. » Peggy, musée M4

Pour ces jeunes femmes, l'activité d'accompagnement est donc très enrichissante sur plusieurs plans, mais elle ne fait pas l'objet d'un investissement personnel ni professionnel puisqu'elle est vécue uniquement comme une étape. De ce fait, le mode d'emploi à travers le système des vacations ne pose pas vraiment de problème - même si l'une des doctorantes conférencières est assez liée aux plus syndiqués des conférenciers de la ville de Paris, et qu'elle défend leur position lors de l'entretien. L'aspect minimaliste du lien d'emploi, le temps de travail à la carte sont autant d'éléments qui contribuent à réassurer le projet professionnel quand la thèse s'éternise.

Itinéraire artistique

Les artistes qui occupent des postes de médiateurs dans les musées sont plasticiens, et ont une activité plus ou moins reconnue, plus ou moins fréquente dans le milieu de l'art contemporain (expositions collectives, ouverture des ateliers aux publics) ; on les trouve surtout dans les musées d'art moderne et/ou contemporain, qui proposent plus souvent des ateliers pratiques et plastiques que les musées présentant des collections plus anciennes, où l'activité est centrée sur la visite commentée. Les artistes-médiateurs que nous avons rencontrés ont une trentaine d'années et c'est dans cette catégorie que les hommes sont le mieux représentés : la plupart des hommes rencontrés durant l'enquête cumulaient le travail d'accompagnement et le travail artistique.

Ludovic travaille au musée M6-MAC depuis 1996 ; à cette époque, il était encore en période de transition entre les études et le marché du travail, et cumulait « petits boulots » et revenu minimum d'insertion. C'est par les vacations au musée, complétées par des vacations horaires à l'accueil dans le théâtre municipal, qu'il est enfin « entré dans la vie active ».

> « Ça m'allait vraiment, quoi. L'avantage, c'est que je gérais mon emploi du temps : je n'avais aucune obligation de venir ! C'était pratique. » Ludovic, musée M6-MAC

Comme pour les doctorantes, le système des vacations séduit les artistes par le salaire élevé, et la flexibilité horaire, qui permet de privilégier l'activité centrale, le support de l'identité.

> « Mon métier premier, c'est artiste, avec toute la précarité qui est scotchée à ce métier. Je ne vois pas forcément mon avenir ici, je me vois mal à 50 ans être médiateur. Je vois ça comme un passage, même si ça peut être un long passage, j'espère être là plusieurs années encore, mais […] ma priorité c'est la création, et puis continuer à trouver des boulots alimentaires…
> *Ici c'est un boulot alimentaire qui a l'air de vous plaire ?*
> Oui, là c'est l'idéal, c'est le top ! C'est un bon statut, c'est assez enrichissant. Donc je ne sais pas, j'ai du mal à concevoir mon futur, enfin je n'ai pas vraiment de plan de carrière. Enfin si, ma profession, c'est artiste, donc le métier que je pratique à côté, c'est toujours alimentaire. » Ludovic, musée M6-MAC

Comme l'enseignement pour les musiciens, l'accompagnement est une opportunité presque idéale pour financer une carrière artistique, puisque le travail est agréable et qu'il apporte des avantages multiples[1]. L'emploi comme vacataire peut être appréciable un temps, car sa réversibilité protège en quelque sorte l'âme de l'artiste d'une aliénation par le travail.

> « J'ai été précaire assez longtemps ici, mais je travaillais vraiment régulièrement ici, donc même Matthieu croyait que j'étais permanent ![…] Je me sentais vraiment bien, à tel point que quand un mi-temps s'est libéré, Fabienne a senti que ça ne me plaisait pas trop : en fait, ça me faisait assez peur d'avoir un statut permanent. Donc j'ai dit non, parce que je savais que je pouvais continuer les vacations. Et ensuite en 2000, il y a eu la vague de déprécarisation et là je me suis rendu compte qu'à deux tiers de temps on arrivait encore à gérer, et puis c'est plus de stabilité, sur le salaire et tout. » Ludovic, musée M6-MAC

Mais ces jeunes artistes ne restent pas insensibles à la stabilité qu'apporte un contrat à durée déterminée de trois ans, car à trente ans passés, l'absence de stabilité peut compromettre leurs projets familiaux. La conciliation du travail rémunéré et du travail artistique n'est en effet pas toujours facile, et dépend souvent de la mise en couple, à travers la situation et les revenus du conjoint. Matthieu et Ludovic peuvent par exemple travailler à temps partiel – et donc consacrer trois jours par semaine à la pratique artistique – car leurs conjointes (enseignantes toutes les deux) apportent au foyer le revenu principal. Ils exposent donc souvent, participent à des projets collectifs et multiplient les expériences. Karen (contractuelle à S.) ou Nicolas (titularisé à G.) en revanche assument seuls leurs loyers et leurs dépenses, et ont choisi de travailler à plein temps lorsque leurs employeurs le leur ont proposé. Ils consacrent donc tout leur temps libre (soirs, week-ends, vacances) à développer et enrichir leur production plastique. Karen dispose d'un atelier personnel attribué par la ville de S. et l'ouvre régulièrement aux visiteurs ; l'activité d'Nicolas est en sommeil depuis dix mois au moment de l'enquête, car il manque de temps et n'a plus de projet en cours.

Reidunn, conférencière au musée M4, 42 ans, est la seule artiste dont les revenus proviennent pour l'essentiel de sa production plastique : elle travaille le verre, produisant à la fois de petites pièces uniques (verres, vide-poches) qui sont vendues dans plusieurs boutiques en France et en Suède (son pays d'origine), et de grandes pièces monumentales dont quelques ont été achetées pour les collections de musées dans plusieurs pays. Elle travaille donc seulement une demi-journée ou une journée par semaine comme conférencière vacataire, et affirme le faire plus par plaisir que par nécessité – elle dit compléter ses revenus grâce aux allocations familiales, car elle a trois enfants. Lors de la mise en œuvre du plan de résorption de l'emploi précaire au musée, elle a refusé la titularisation car elle ne voulait pas que le travail au musée prenne le pas sur son activité artistique, le support principal de son identité professionnelle.

8.2.3. Investissement impossible

Pour une partie des interviewés, l'activité de travail ne prend pas sens, dans une trajectoire biographique marquée par l'incertitude et par l'échec. Ce sont des jeunes gens, vacataires

[1] Coulangeon, 2004, *op. cit.*, p. 74

« surnuméraires » au musée M4 et contractuels employés pour quelques mois au musée F1, que nous avons précédemment caractérisés par une instabilité d'insertion, et que nous qualifions ici de précaires (au sens de vulnérables). Le faible nombre d'heures de travail implique une présence très intermittente au sein de l'organisation, qui entraîne par la suite une expérience plus lacunaire, une socialisation plus lente et plus difficile : la précarité statutaire, assortie à la discontinuité horaire, entrave l'engagement de l'individu dans son travail.

Au musée M4 et au musée F1, la plupart des jeunes gens rencontrés aux postes de conférenciers et d'« hôtes » ne concevaient leur travail que comme un pis-aller, une position d'attente avant quelque chose d'inconnu et de très incertain. Par ailleurs, aucun ne voulait être médiateur : ils ont tous accepté l'opportunité qui s'offrait à eux pour « entrer » dans un lieu très prestigieux. Ils ne s'investissaient pas vraiment dans leur activité, et ce manque d'engagement dans le travail succédait pour la majorité d'entre eux à une période consacrée aux études supérieures, marquée par des faux-départs, des réorientations. Sophie a ainsi passé six ans à l'université sans obtenir sa maîtrise, Sébastien est entré aux Beaux Arts après une licence de philosophie, Wendy a arrêté ses études trois ans, après avoir fait un an en DEUG, puis a repris en travaillant jusqu'au DESS.

Entre l'institution qui les emploie et eux, le contrat n'est guère contraignant, et l'engagement est très restreint. Au sein des organisations, ces médiateurs sont traités comme des « bouche-trous » comme le dit Sophie ; ils n'ont aucune perspective mais s'accrochent pourtant. Au musée F1, quelques uns comme Yaëlle sont présents depuis plusieurs années sur des contrats de trois ou quatre mois, à temps partiel. Un petit délai – qui correspond opportunément aux périodes de démontage et montage d'exposition - permet d'éviter la requalification en contrat à durée indéterminée de cette succession de contrats à durée déterminée. A G., Raphaëlle et Sophie établissent une priorité au musée le plus prestigieux, et continuent à espérer y travailler plus alors qu'elles ont vraiment été recrutées pour un besoin temporaire et que la ville n'a pas l'intention de permettre au musée de les conserver. Sophie, qui travaille aussi dans un petit musée, se prive ainsi d'une activité plus continue et d'une intégration possible dans la fonction publique territoriale – qui a été proposée à Thierry (cf. chapitre 6).

> *Ton contrat se finit en décembre, tu as des perspectives de renouvellement ?*
> Je pense que ça va être en fonction du travail… si on peut me faire travailler jusqu'à après décembre, ils le feront. […] Mais jusqu'à l'année prochaine, ça va aller, je vais avoir un travail assez régulier. Enfin ce n'est pas à très long terme. Par exemple, Géo Charles, ils aimeraient bien que je me libère un peu plus la semaine, mais comme j'ai des visites ici et que c'est des horaires variables, je préfère attendre et me consacrer à G. et éventuellement intervenir à Géo Charles plutôt que de me dire ″je vais travailler ici deux jours et trois jours à Géo Charles″. Je marche un peu sur des œufs. » Sophie, musée M4

Les interviewés proches de l'investissement impossible semblent peu investis dans l'ébauche d'une trajectoire personnelle et professionnelle. Lorsque nous avons abordé la question de leur avenir durant l'entretien, ils n'avaient plus vraiment envie de parler, ou alors disaient simplement qu'ils ne savaient pas du tout ce qu'ils feraient l'année suivante. La plupart du temps, ils ont trouvé toutes sortes de « petits boulots » depuis la fin de leurs études, mais n'ont jamais été employé plus d'un an par le même employeur, et n'ont par ailleurs jamais trouvé de travail qui leur donne envie de s'investir : ils ont été réceptionniste, serveur,

animateur, chargé de relations publiques dans un théâtre en emploi jeune, vendeuse, gardien, etc.

Ceux de ces jeunes diplômés qui ne sont plus vraiment « jeunes »[1] tentent de se mobiliser pour trouver un emploi stable, à défaut de trouver leur voie. Raphaëlle, qui a démissionné d'un contrat à durée indéterminé à Paris pour tenter sa chance à G. auprès de son nouveau conjoint (Marc, médiateur au musée, titularisé), dit s'être résignée à passer les concours de la fonction publique territoriale, comprenant qu'on ne lui proposerait rien de plus stable dans les musées. Au moment de l'enquête, elle avait 32 ans et ne pouvait donc plus passer le concours de conservateur (la limite d'âge est fixée à 30 ans), elle avait donc passé et raté le concours d'assistant qualifié de conservation (en 2002), celui d'assistant (2003), et d'attaché (2003). Le concours lui semble offrir la garantie d'avoir « un statut plus sûr », même si elle ne sait pas ce qu'elle va gagner, ni ce qu'elle pourra faire, car les fonctions varient d'un musée à l'autre ; la réussite ne garantit cependant pas l'emploi et elle se disait très angoissée de devoir « éplucher les petites annonces ». En attendant disait-elle, « il y aura toujours quelques heures à faire ici ».

[1] Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2002, *op. cit.*

Chapitre 9 Identité au travail et identité sociale

L'Etat a établi la légitimité des musées publics à proposer une offre d'accompagnement, au nom du service public. Ses services ont ensuite été à l'origine de la création des cadres d'emploi nécessaires au recrutement des médiateurs de musée, et la mise en place de formations basées sur des savoirs et savoir-faire spécifiques. Mais comme nous l'avons montré, les collectivités territoriales n'ont pas (ou pas encore) toutes utilisé ces cadres statutaires pour créer des emplois, et elles sont nombreuses à recourir plutôt à des vacataires ou à des contractuels (de droit privé ou public). En outre, les nouvelles formations spécialisées ne sont pas reconnues dans les processus de recrutement. Tout se passe comme si le milieu des musées résistait aux injonctions de l'Etat. Cette résistance concerne également les médiateurs, qui n'ont jamais constitué un groupe homogène. Les différents segments qui composent ce groupe insaisissable ont des intérêts divergents et ne s'inscrivent pas dans un ensemble collectif.

En reprenant l'approche d'Andrew Abbott, on constate que dans cette histoire, le groupe professionnel lui-même se dérobe et ne semble pas en mesure de revendiquer une quelconque légitimité à prendre en charge l'accompagnement. Si les conférenciers indépendants ont pu constituer un groupe professionnel et obtenir un monopole (partiel) pour exercer l'activité d'accompagnement, les médiateurs de musée et les services des publics mis en place par les collectivités pour assurer la politique de démocratisation culturelle peinent à se constituer en tant que groupe.

Alors qu'ils présentent des points communs nombreux (éducation précoce à l'art, homogénéité des formations et des diplômes, proximité des statuts sociaux, valorisation unanime de l'amour de l'art, etc.) qui pourraient fournir le socle d'une identité collective, les médiateurs rencontrés présentent des trajectoires et des formes d'investissement diversifiées. Les attentes placées dans le métier ne sont pas les mêmes, et une parte de la population n'est que de passage, tandis qu'une autre y est par dépit – la vocation se révèle finalement assez rare. Tout ceci entrave la constitution de savoirs et des savoir-faire, éléments indispensables pour l'établissement d'une juridiction : ce n'est, selon Abbott, qu'en formalisant les savoirs qu'il mobilise qu'un groupe de professionnels peut affirmer et légitimer son intervention dans un champ de compétences donné.

Or, la prédominance du modèle scientifique dans les musées et l'influence des conservateurs sur les critères de recrutement (cf. chapitre 5) conduisent au recrutement d'individus qui sont très qualifiés en histoire de l'art, mais qui n'ont *a priori* aucun savoir-faire en matière d'accompagnement (communication, pédagogie). De plus, étant proches des conservateurs sur le plan de la formation, ils mettent en avant leurs connaissances pour tenter de participer au travail de recherche et d'étude des collections, et surtout au travail de mise en valeur et d'interprétation (expositions)[1].

[1] Ces activités qui ne constituent pas l'essentiel des tâches pour la majorité des conservateurs, mais qui correspond au modèle idéal (« projeté » selon les termes de Sylvie Octobre) de la profession de conservateur.

Enfin, faute d'une compétence ou d'une expertise spécifique et reconnue, d'une homogénéité des attentes et dans une certaine mesure, faute de la distinction établie entre conférenciers (intervenants ponctuels) et médiateurs (membres du service à part entière), ce groupe incertain ne peut pas être désigné par une dénomination commune. L'analyse des termes employés dans les musées pour désigner les médiateurs, et des formes d'identification évoquées par ceux-ci au cours des entretiens indique l'absence flagrante de consensus sur le nom à donner à ceux qui exercent la fonction, et confirme donc l'absence d'identité sociale et professionnelle des médiateurs de musée.

9.1. Quels domaines de compétences pour les médiateurs ?

Les médiateurs créent et animent des programmes d'accompagnement, c'est-à-dire de services aux visiteurs. En nous basant sur l'analyse des tâches réalisée dans le chapitre 3, nous pouvons distinguer trois domaines de compétence : la connaissance des œuvres, la connaissance du public et la connaissance des pratiques (communication, animation, pédagogie). Après l'enquête exploratoire, nous avions formulé l'hypothèse d'une inadéquation entre le profil des médiateurs et les caractéristiques du poste, et nous avons donc demandé aux médiateurs comment ils avaient appris leur travail. La mise en évidence des « *conventions de compétences* » élaborées et utilisées lors des processus de recrutement (chapitre 5) révèle en effet que les médiateurs sont essentiellement recrutés sur la base de leurs connaissances en histoire de l'art, attestées par leur diplôme. Pour expliquer le décalage entre le contenu du poste et le profil de recrutement, nous mobilisons les notions de qualification et compétence. Les qualifications sont établies par des nomenclatures ; elles correspondent à un savoir publiquement et institutionnellement validé, notamment par le ministère de l'Éducation nationale. La compétence est construite dans l'organisation ou l'entreprise, et repose plutôt des qualités personnelles et individuelles, acquises par l'expérience par exemple[1].

Pour justifier leur présence à ce poste, les interviewés se réfèrent spontanément à leurs diplômes, qui certifient officiellement leur qualification et qui sont un facteur incontournable dans le processus de recrutement. Cette qualification de spécialiste en histoire de l'art, formés à la recherche documentaire et à l'analyse des œuvres, est donc considérée comme un atout certain pour ce poste, mais elle ne peut garantir une reconnaissance professionnelle au sein du musée car les conservateurs détiennent le monopole de cette expertise.

En outre, cette qualification ne porte évidemment pas sur une formation à la prise de parole devant des publics variés, qui constitue la spécificité essentielle du poste. Demander aux médiateurs comment ils se sont formés à cet aspect du métier, c'est provoquer une certaine gêne car il leur est difficile de formuler cet apprentissage informel. Nous interprétons ainsi l'évocation récurrente de caractéristiques personnelles comme un signal de cet embarras, et une tendance récurrente à naturaliser les compétences relationnelles des femmes. Par ailleurs, nous décomposons la référence systématique à un apprentissage « sur le tas » (en cours d'emploi et par la pratique) pour faire apparaître la mobilisation des ressources collectives : discuter avec ses collègues, s'observer et se critiquer les uns les autres, solliciter les conseils de collègues particulièrement compétents : les plus anciens, ou encore les enseignants présents dans le service des publics. Par ces différentes voies, les médiateurs acquièrent une expérience qui leur confère (par la répétition et dans la durée) des compétences en matière de connaissances des publics et de procédés d'accompagnement.

Cette tension entre qualification (théorique) et compétences (pratiques) est l'un des facteurs du malaise professionnel des médiateurs : leur domaine d'expertise étant mal ou peu assuré, il

[1] Zarifian, 2001, art. cit. ; Dubar, C. (1996) « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 179-193.

est susceptible d'être dénié, menacé ou disputé –symboliquement plutôt que professionnellement – par d'autres groupes.

9.1.1. L'expertise artistique, une position disputée

Parmi les médiateurs rencontrés, une proportion écrasante est titulaire d'un diplôme d'histoire de l'art au moins égal à la maîtrise – comme les conservateurs : l'enquête de Sylvie Octobre[1] indiquait un niveau d'études moyen à quatre années d'études supérieures en histoire de l'art, la génération la plus jeune étant la plus diplômée. Durant leurs études supérieures, les médiateurs ont appris l'histoire des styles et des mouvements, l'analyse iconique, sémiotique. Ils ont acquis une spécialisation (archéologie, art moderne, art contemporain…), et se sont initiés à la recherche à travers le mémoire de maîtrise ou de DEA, qui consiste souvent une monographie d'artiste, ou une recension d'œuvres, comme les thèses de doctorat. Les médiateurs ont une connaissance et une pratique du travail scientifique sur les œuvres (étude, classement, attribution, interprétation) qui est au cœur des missions des conservateurs, mais leur mission est de mobiliser ces méthodes et ces connaissances pour la diffusion et le partage avec le public.

L'observation des interactions entre médiateurs et visiteurs indique cependant que les visites sont conçues et construites comme des séances d'initiation à l'histoire de l'art, quelque soit le thème abordé, le niveau de complexité et la diversité des publics. Le tableau n°47 présente quelques titres de visites et de parcours proposés aux visiteurs, qui illustrent cette tendance à concevoir des visites guidées comme des cours d'histoire des styles et des techniques.

Tableau n°47 Exemples d'intitulés des activités d'accompagnement dans les musées

Musée	Adultes	Enfants
G.	« La naissance de l'abstraction »	« De l'image à l'objet »
musée M2	« Les décors parisiens du règne de Louis XVI à la Belle Epoque »	« Rififi au XVIIè siècle », atelier conte et dessin
M6	« La céramique gallo romaine »	« Hybride », thème mensuel des ateliers au MAMCS

Le domaine d'expertise professionnelle des médiateurs n'apparaît pas facilement face aux conservateurs : le seul élément homogénéisant de cette population est précisément le niveau du diplôme et la spécialisation en histoire de l'art, qu'ils partagent avec les conservateurs, pour lesquels les facteurs d'homogénéité proviennent des mêmes éléments alors que les modèles professionnels sont de plus en plus diversifiés[2]. Les médiateurs ont des difficultés à se positionner professionnellement car leur qualification les amène à tenter de se rapprocher des fonctions scientifiques des conservateurs (recherche, étude des collections, expositions).

[1] Enquête réalisée en 1995 dans le cadre de sa thèse de doctorat, qui est à ce jour la seule portant sur une aussi vaste partie de la population des conservateurs de musée (environ 1000 personnes, soit 68% de l'effectif total de conservateurs titulaires), cf. Octobre, 1996, *Op. cit.*

[2] Octobre, 2001, art. cit.

> « Avant, les conservateurs étaient recrutés sur liste d'aptitude : n'importe lequel de mes collaborateurs - tous sauf moi qui n'ai pas fait d'études - aurait pu être conservateur. En quoi sont-ils moins compétents ? C'est une question que je peux me poser. » Hector, musée M4

Le recrutement des conservateurs de musées publics a connu trois phases, selon Sylvie Octobre : « après la seconde guerre mondiale, le recrutement se fait après inscription sur une liste d'aptitude dressée par la commission de classement des personnels scientifiques (décret du 31 août 1945). »[1] Le système de la liste d'aptitude demeure valable pour les conservateurs territoriaux jusqu'en 1986, année de l'unification du recrutement avec les conservateurs d'Etat, qui sont depuis 1963 recrutés par concours (application du statut des fonctionnaires de l'Etat), ouverts aux titulaires de licences universitaires et du diplôme de l'École du Louvre. Les personnes qui occupent les postes de conservateurs et de médiateurs dans les musées ne se distinguent pas vraiment par le diplôme détenu, contrairement à ce qui se passe dans les musées américains dans les années 1980 et 1990, où les conservateurs ont un niveau d'études supérieur à celui des médiateurs (*Ph.D* contre *master*), selon Vera Zolberg[2].

Nous avons montré dans le chapitre 3 que des liens pouvaient se tisser entre les deux fonctions, brouillant un peu les frontières. A S. par exemple, les conservateurs ont délégué une partie de leurs tâches scientifiques, les tâches tournées vers la diffusion des connaissances : la rédaction de textes sur les œuvres. Les relations entre conservateurs et médiateurs sont alors plus fréquentes, et sont pacifiées par la délégation de tâches qui valorisent les médiateurs. A G., le changement de directeur à la tête du musée a révélé l'importance du rôle de cet acteur dans la division du travail. Le précédent directeur du musée concevait l'accompagnement comme une fonction nécessaire du musée, dont la vocation était de procurer aux étudiants de maîtrise d'histoire de l'art une activité formatrice leur procurant un revenu équivalent à une bourse d'étude. Il maintenait en outre une cloison étanche entre le service des publics et le service de la conservation et des expositions. Le nouveau directeur, arrivé deux avant la date de l'enquête, semble plus ouvert à des échanges et des passages de l'un à l'autre des services.

> « En ce moment d'ailleurs la situation est tout à fait exemplaire à cet égard puisque c'est Cécile, une fille de mon équipe, qui est en train de s'occuper du guide de l'exposition Durant-Dessert sous la direction de Guy [*le directeur*]. C'était normalement une conservatrice qui devait le faire, mais elle est malade depuis quelques mois déjà, et c'est une animatrice qui le fait. C'est vrai qu'on est dans une polyvalence qui vient manger sur le territoire de la conservation. […] De là à ce que les conservateurs soient remplacés par des animateurs, ce serait très drôle ! » Hector, musée M4

Si leur rôle est différent dans le musée, les médiateurs ont la qualification nécessaire pour prendre en charge une partie du travail scientifique des conservateurs. Dans la plupart des cas, ils se consacrent à leurs propres tâches en regrettant le cloisonnement entre les services lorsque la routine se fait sentir. Parfois, les relations sont au contraire tendues, car il arrive que le représentant du service des publics, son responsable, provoque un conflit en empiétant directement sur la zone d'intervention des conservateurs.

---

[1] Octobre, S. (2001) « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétences des conservateurs de musées », *Sociologie du travail*, n°43, p. 94.

[2] Zolberg, 1984, art. cit..

Bérengère est responsable du service des publics au musée N1 au moment de l'enquête. Elle a une grande expérience et une certaine renommée dans le milieu des musées, car elle a contribué à fonder une structure pionnière (un *Musée en herbe* proposant des expositions pour initier les enfants à l'art) dans les années 1970, et a ensuite été chargée des expositions dans un centre culturel ; c'est pour ces raisons que le directeur du musée lui a proposé ce poste.

> « J'ai essayé, pour l'exposition *Ubuntu*, de diversifier les propositions au public, pour plusieurs raisons : d'abord parce que j'aime bien faire des choses nouvelles, ensuite parce que les commissaires d'exposition n'étaient pas du tout demandeurs d'action culturelle. Ils étaient même plutôt défavorables. Les deux commissaires sont très différents l'un de l'autre, mais enfin, celle qui l'a emporté c'était plutôt celle qui était très classique, qui fait plutôt une exposition pour ses pairs que pour le public, donc l'action culturelle était très… absente. » Bérengère, musée N1

Dès l'étape de la conception de l'exposition, Bérengère s'associe au projet : elle veut à la fois initier des dispositifs originaux et pallier l'absence de volonté pédagogique des commissaires d'exposition, tous deux conservateurs du musée. Le premier volet de son travail concerne les outils pédagogiques « classiques » (dossiers documentaires) destinés aux enseignants, et les « jeux de piste » pour le jeune public. Les deux commissaires tentent de s'opposer à la distribution des parcours jeux aux enfants ; ces dispositifs de médiation ludiques ont en effet mauvaise presse auprès de certains conservateurs, car ils encouragent l'autonomie d'enfants, munis d'un crayon (danger potentiel pour les œuvres) et d'un support papier pour écrire et dessiner (les enfants ont tendance à s'appuyer sur les murs et sur les vitrines pour le faire), dans les salles d'exposition, et donc au milieu des œuvres. Erigé en arbitre, le directeur de l'établissement accorde gain de cause à Bérengère.

> « On a quand même repris l'histoire des dossiers pédagogiques, pour les enseignants, et des jeux de piste, malgré l'opposition… Ah ben, non, les jeux de piste, on n'en voulait pas dans l'exposition, donc on quand même imposé ça. » Bérengère, musée N1

C'est ensuite en intervenant directement dans l'espace d'une exposition qu'elle déclenche vraiment le conflit : en ajoutant à la scénographie des deux commissaires d'exposition une salle de repos et d'activité pour les visiteurs.

> « Et puis j'ai organisé une salle pour donner une dimension contemporaine à l'exposition qui présente des objets traditionnels. […] C'est une salle qui est tout le temps pleine, où les gens s'assoient parce qu'ils se sentent bien, qui change beaucoup de l'exposition qui, vous le verrez, est très classique et très élitiste. La salle était en fait à cheval sur l'entrée, géographiquement, sur l'entrée et la sortie […] quand on montait… quand on arrivait sur le pallier, l'entrée de l'exposition était à gauche, cette salle était juste en face et les couleurs sont assez vives. » Bérengère, musée N1

L'intervention de Bérengère touche cette fois-ci non seulement directement à la scénographie de l'exposition, mais elle infléchit en outre le propos et la forme d'une exposition érudite qui présente des objets traditionnels, « pour lui donner une dimension contemporaine ». Pour intervenir dans la muséographie et modifier l'espace préalablement conçu, elle a fait appel à un architecte différent, choisissant des couleurs vives alors que la scénographie de l'exposition recourait plutôt à des couleurs neutres. :

> « Parce qu'ils étaient trop occupé, et parce que je voulais pas non plus que ce soit dans le même style, qui ne me plaisait pas. » Bérengère, musée N1

Cette atteinte portée au territoire attitré des conservateurs a provoqué une crise quelques jours avant l'ouverture de l'exposition. Un premier litige est une nouvelle fois porté devant le directeur : les commissaires estiment que la présence d'objets d'artisanat contemporains, qui sont mis à disposition du public dans la salle imaginée par Bérengère, pour être manipulés, peuvent inciter les visiteurs qui ne feraient pas la différence entre les objets contemporains et les objets des collections patrimoniales à toucher également ces derniers. Le directeur du musée N1 arbitre une nouvelle fois en faveur de Bérengère sur cette affaire.

Le second affrontement se produit le jour de l'inauguration de l'exposition : les premiers visiteurs sont attirés par la salle de Bérengère, qui se trouve directement en face d'eux lorsqu'ils parviennent au deuxième étage pour entre dans l'exposition, et s'y rendent directement. Les commissaires sollicitent le directeur du musée pour obtenir la fermeture de la salle, afin qu'elle soit seulement accessible à la fin du parcours, et ils obtiennent satisfaction. Le directeur n'a donc pas soutenu Bérengère jusqu'au bout, affirmant finalement ainsi la prépondérance du travail des conservateurs - commissaires sur l'offre d'accompagnement interprétatif proposée par Bérengère. L'attitude de Bérengère durant l'entretien exprime néanmoins sa fierté d'avoir relevé un défi, et d'avoir été soutenue par deux fois par le directeur du musée. Ce double empiètement sur le territoire des conservateurs est en effet unique à notre connaissance, mais assez symptomatique de la concurrence entre les missions muséales qui pourraient se développer si les services des publics obtenaient reconnaissance et soutien de la part des dirigeants, et qui pourrait aboutir à une réelle inversion de la priorité des collections sur les publics.

9.1.2. Les compétences relationnelles : des qualités naturalisées ?

Pour le moment, les médiateurs interviennent sur des tâches et des fonctions distinctes des conservateurs, même s'ils sont *a priori* qualifiés pour le faire : la réussite du concours instaure entre les deux groupes une barrière généralement infranchissable. Le travail des médiateurs repose sur des compétences particulières, des compétences relationnelles, qui sont acquises « sur le tas » (cf. chapitre 5), et qui s'accroissent et se perfectionnent avec l'expérience. Ce savoir-faire n'est cependant ni reconnu ni certifié, et la quasi-totalité des médiateurs rencontrés n'a pas suivi de formation spécifique au métier de médiateur.

Une formation préalable à l'accompagnement est en effet assez rare parmi les médiateurs, alors que les formations à la « médiation culturelle » ont précisément été créées pour former les médiateurs de musée, et se sont multipliées considérablement depuis les années 1990, date de leur apparition. Cette absence de formation reconnue et validée par un certificat officiel est une entrave majeure à la constitution d'une identité professionnelle.

> « Moi, quand je suis arrivée dans ce métier – si on peut appeler ça un métier -, il n'y avait pas de formation […], il n'existait pas, pour moi, de formation clé en main pour faire ce que je fais, donc évidemment… C'est vrai que maintenant, les choses ont un petit peu changé, il y a le fameux cursus "mise en place de projets culturels" qui se rapprocherait plus, mais moi, quand j'ai commencé, il n'y a avait rien du tout. Donc évidemment, je n'ai pas de métier, je n'ai pas de titre qui correspondrait à quelque chose de précis, je n'ai pas de formation spécifiquement adaptée. » Nolwenn, Musée A1

Pour les médiateurs qui ont terminé leurs études avant la création de ces filières, l'apprentissage du métier s'est fait sur le tas, et ne fait donc pas l'objet d'une validation professionnelle ou d'une certification. Pourtant, les profils de recrutement n'ont pas évolué, et seulement deux médiateurs parmi les plus jeunes n'ont pas suivi ces filières, en plus d'un cursus en histoire de l'art : la formation pratique demeure une tradition dans les services des publics, et se perpétue d'ailleurs à travers les stages, comme nous l'avons signalé par ailleurs, qui contribuent à la transmission de méthodes, de valeurs propres à ce petit groupe.

Seules deux interviewées ont suivi une initiation à l'accompagnement des visiteurs à l'École du Louvre : à partir du second cycle, un cours optionnel traite de la « médiation ». Son contenu varie selon les années – et sans doute selon les intervenants - puisque Fabienne a par exemple seulement pu suivre des interventions de responsables de grands services des publics, et à la présentation de données statistiques sur l'évaluation des visiteurs.

> « On nous ouvre cette porte en muséologie, on nous dit que ça existe, ils organisent des rencontres avec les services culturels. Les métiers de médiation sont un peu moins prestigieux, traditionnellement, ça reste assez élitiste. La documentation et les services culturels, ce sont les parents pauvres, même s'ils ne sont pas méprisés. La voie royale c'est quand même la conservation du patrimoine : assistant de commissaire d'exposition, assistant de conservateur… » Fabienne, musée M1

Isabelle a en revanche suivi, dix ans avant, un stage pratique qui lui a permis de s'entraîner à la prise de parole pour commenter les œuvres dans les salles du musée, devant un public composé des autres étudiants (c'est également ce type d'exercice que font les étudiants de la licence et de la maîtrise de conception et mise en œuvre de projets culturels à Paris 1 : ils proposent leurs services aux jeunes qui bénéficient de la gratuité lors des nocturnes du Louvre[1]).

> « J'avais fait un stage à l'École du Louvre, qui s'appelait le métier d'animateur : c'était pendant quinze jours, au musée de Cluny. On avait appris entre étudiants, on devait choisir une œuvre, la travailler la présenter aux autres, et on nous a donné quelques indications. » Isabelle, musée M6-MAC

Ce sont là les deux seuls témoignages (sur environ soixante interviewés) d'une initiation au métier de médiateur dans le cadre d'une formation. Les autres médiateurs ont commencé à accueillir des groupes sans avoir une idée très précise de ce en quoi consistait le travail d'accompagnement. Pour eux, la première visite était un saut dans l'inconnu. Pour se préparer à leur première visite, ils ont en général fait des recherches comme ils l'avaient appris à l'université, c'est-à-dire en se documentant sur les œuvres, les artistes, les mouvements.

> « La première fois que j'ai eu un groupe… tu te retrouves devant 25 personnes… [*relance*] Vingt-cinq adultes : j'avais préparé incroyablement, je connaissais tout par cœur. Bon, maintenant je ne fais plus ça avec l'habitude, mais je l'avais présentée à une amie, je l'avais présentée à ma mère [*elle glousse de rire*], j'étais tellement… je crois qu'on est assez paniqué dans ces cas là ! » Victoria, musée M4

La préparation est essentiellement conçue comme un travail intellectuel, un travail d'apprentissage théorique. Lors de la rencontre avec le public, ils se rendent compte qu'ils ne

[1] Julien-Casanova, 2004, art. cit.

sont pas préparés du tout à la prise de parole, et la première expérience peut parfois ressembler à une véritable épreuve : ils se retrouvent exposés aux regards, chargés de conduire un groupe dans le musée.

> *Comment ça s'est passé quand tu es passée de l'accueil du public aux animations ?*
> « Beaucoup de stress ! Evidemment, hein. Et j'ai découvert que c'était un vrai métier ! Moi j'ai découvert que je n'étais pas préparée à ça : tu apprends dans tes bouquins, la théorie, très bien, t'as des informations… Mais faire passer des informations, c'est un tout autre boulot, et notamment avec des enfants. […] Ben au départ, pour moi la visite, c'était un ensemble d'informations... étant donné que je n'avais pas été en contact avec des enfants, j'imaginais qu'il y avait un laïus que tu balançais comme ça. Je me suis aperçu que c'était vraiment un dialogue avec le groupe, qu'on pose des questions. J'ai bien compris en les observant que tu ne pouvais pas arriver avec ton flot d'informations… tu vois, c'est une petite subtilité… » Sophie

Cette expérience est relatée avec émotion, et nombreux sont les médiateurs à expliquer qu'ils étaient très timides : ce métier leur apporte une grande confiance en soi, une plus grande aisance relationnelle. Pour Sophie, la première expérience était une révélation : c'est un « vrai métier » ; la transmission des informations de se fait pas automatiquement, miraculeusement. Elle n'avait pas pris conscience de ce que cela impliquait comme connaissances en matière de pédagogie, de communication. Si certains découvrent alors le stress et l'angoisse, d'autres s'aperçoivent au contraire qu'ils aiment se « mettre en scène », et même « séduire » le public. Que la révélation soit synonyme d'épanouissement ou d'angoisse, la première expérience est toujours une surprise à laquelle ces jeunes diplômés en histoire de l'art n'étaient pas du tout préparés.

> « J'ai pris conscience de beaucoup de choses en animant les ateliers… peut-être qu'une formation préalable et théorique aurait pu faciliter les choses, mais je pense que rien ne remplace le contact avec le public. » Fabienne, musée M1

Les capacités d'attention et de compréhension du public, son comportement et ses réactions offrent de multiples motifs de surprise. L'ajustement des médiateurs aux niveaux de langage et de compréhension conceptuelle des publics selon l'âge est un processus délicat.

> « Moi je n'étais pas du tout habituée au contact avec les enfants, donc il faut surveiller son vocabulaire, tu découvres petit à petit… C'est assez cocasse, mais tu te rends compte qu'il y a des mots que tu ne peux pas utiliser alors que pour toi c'est des mots ultra simples. […] C'est difficile de savoir ce qu'est capable d'entendre un enfant de maternelle ou cours élémentaire, je ne faisais pas tellement de différence. […] Je sais maintenant qu'on ne peut pas parler de la même façon avec les enfants de maternelle et de cours élémentaire. » Sophie, musée M4

La formation « sur le tas » au métier de médiateur révèle en creux les savoirs et savoir-faire nécessaires à son exercice : des notions de pédagogie (structurer le discours de façon logique), des éléments propres à la situation ou au dispositif de visite (informations sur la durée, le thème). S'y ajoutent, comme nous l'avons montré, des éléments de connaissance du développement psychologique des enfants.

Des compétences naturalisées ?

L'activité d'accompagnement est un métier exercé principalement par des femmes ; un métier de services qui met en jeu des capacités relationnelles, de communication et de diplomatie

difficiles à évaluer parce qu'elles s'acquièrent plutôt par l'expérience et la socialisation que par des formes structurées[1]. Anne-Marie Daune-Richard, rappelant les résultats d'une enquête menée par Danièle Kergoat, dit à ce propos : « *Ces considérations s'appliquent particulièrement aux compétences considérées comme féminines : acquises dans la sphère privée de la famille et dans l'exercice de rôles domestiques féminins d'attention aux autres, elles sont perçues par les employeurs mais aussi, souvent, par les salariées elles-mêmes comme des qualités "naturelles", attachées à leur identité personnelle et féminine et ne relevant pas – tout au moins pas immédiatement – du rapport salarial.* »

La population des médiateurs est très majoritairement, mais pas exclusivement, féminine. Elle se situe souvent dans cette dynamique de naturalisation des compétences relationnelles : les interviewés disent mettre en œuvre dans leur travail des qualités « humaines », liées à la « personnalité » ; cela correspond précisément dans les entretiens à des termes comme l'« ouverture », la « sensibilité », l'« attention » aux autres et le « besoin » ou la « volonté » de « communiquer », de « transmettre ».

> « Je crois que c'est une question de connaissances, mais pas seulement, c'est aussi la façon de les porter aux autres, une sensibilité, une écoute du public. […] Il faut savoir qui on a en face, veiller à être en phase avec le public, faire des ajustements perpétuels. Et puis surtout avoir du plaisir, c'est le plus grand boulot de l'animation : le plaisir d'échanger, le plaisir de donner, le plaisir de faire faire des choses. […] C'est une question de caractère, de personnalité. » Bérengère, musée N1

La capacité d'écoute et d'attention au public, caractéristique très attachée au genre féminin dans les représentations, rend possible l'adaptation au public, qui est (selon les interviewés) la principale qualité professionnelle des médiateurs. L'observation du public permet de mesurer constamment l'éveil, l'attention des visiteurs.

> « Les gamins, tu mesures leur attention en les observant : vérifier s'ils sont attentifs, c'est important. » Nicolas, musée M4

> « C'est le public qui nous forme ! Il nous aide à savoir les questions qui se posent. On voit le visage des gens : des fois on voit qu'ils ne comprennent pas, ou quand ils ont un sourire, ils ont l'air bien, contents de ce qu'ils entendent, parfois amusés - parce qu'il y a des choses drôles. » Sonia, musée de S.

Le rabattement de la compétence professionnelle sur des qualités intrinsèquement liées à l'individu et – implicitement - à son sexe est également un indice d'une rhétorique basée sur la passion, la vocation de la relation et de la transmission.

> « C'est un grand débat qu'on a. Comme j'ai formé pas mal de gens, c'est justement la grosse question : est-ce que ça s'apprend ? J'ai quand même la conviction qu'il y a quelque chose qui est de l'ordre de l'intuitif et quelque chose qu'on a en soi. […] Et il y en a qui ont vraiment du mal, et même s'ils ont envie, même si on leur explique comment il faut prendre la parole, comment dire merci, au revoir, bonjour, ils n'y arrivent quand même pas [*elle rigole*]. Il y a quand même quelque chose, une espèce de vocation, on va dire. Après, ça s'affine, il y a des choses qu'il ne faut pas faire, des choses qu'on apprend à ne pas faire ou à faire. » Isabelle, musée M6-MAC

[1] Daune-Richard, 2001, art. cit.

Isabelle résume une opinion assez répandue, surtout parmi les plus expérimentées : il y a des choses qui ne s'apprennent pas, qui sont déjà présentes ou pas dans le caractère, la personnalité. Ce type de discours fragilise la construction du rôle de médiateur au sein du musée, en niant la dimension professionnelle des compétences développées lors de l'exercice du travail, qui vont pourtant croissant avec l'expérience. La naturalisation des compétences relationnelles empêche leur formalisation et leur valorisation dans un processus de validation des acquis de l'expérience. Le contenu du travail et les modalités de son exercice demeurent donc, pour le moment, des éléments de connaissance qui se transmettent uniquement au sein des services des publics, lors des périodes de socialisation initiale comme les stages ou les premiers mois, les premières années.

2.1.3 Une position menacée ?

Les enseignants-relais présents dans les services des publics jouent un rôle important dans la formation des médiateurs. Les enseignants avec lesquels les médiateurs entretiennent des relations plus proches de celles qui réunissent prestataires de services et clients (les scolaires composent la majorité du public accueilli dans les services des publics) apparaissent en revanche comme des acteurs perturbants pour l'identité des médiateurs. Ces relations sont riches et parfois complexes[1] car elles sont pleines de tensions entre les gens de musée et gens de l'école. Lorsque les médiateurs parlent des enseignants qui amènent leurs élèves au musée, ils les décrivent souvent comme des interlocuteurs peu sérieux, qui ne cherchent pas à collaborer mais attendent un service : ils viennent sans projet et attendent du médiateur qu'il se charge totalement du groupe durant la visite.

> « Nous avons quand même édicté - entre nous - certains principes. Parce que n'importe quel prof, tout simplement parce qu'il a la flemme de préparer un travail, pourrait venir au musée en disant ″Vous allez parler de ça aujourd'hui″, ce qui permettrait de faire le cours à sa place. Donc nous demandons, nous vérifions, que les enseignants qui ont une demande un peu particulière, se soient investis eux-mêmes – il faut quand même qu'il y ait un investissement x ou y de leur part, que leur demande soit un peu motivée et à ce moment là, on essaie de s'adapter, c'est-à-dire qu'on prend une activité qui existe, et on la remanie complètement… » Ursule, M6-MP

Il est reproché aux enseignants de ne pas s'investir dans la préparation de la visite avec leurs élèves, de ne pas se tenir informé des dates des réunions au cours desquelles les services culturels présentent l'ensemble des services d'accompagnement à destination des scolaires… Nous avions récolté des discours semblables durant une enquête préalable auprès des médiateurs dans les monuments historiques, qui se plaignaient de l'attitude des enseignants durant la visite, assimilant l'enseignant lui-même à un élève turbulent ou inattentif.

Nous interprétons ce « dirigisme » et cette tendance à critiquer les enseignants « clients » comme le révélateur d'un manque d'assurance professionnelle et d'une insécurité identitaire des médiateurs face aux enseignants.

[1] Cf. Peyrin, 2001, *op. cit.*

> « L'Éducation nationale a un rêve, c'est de mettre la mainmise sur ces services d'action culturelle alors que ce n'est pas parce que vous êtes prof que vous êtes pédagogue, et d'une – j'ai rien contre les profs, mais bon… Les profs n'ont pas cette formation d'histoire de l'art. […] Mais avec la loi « musées », il serait question que tous les responsables de ces services soient des profs ! Dans la tête de l'Éducation nationale, c'est tout à fait normal, on s'occupe d'enfants. Mais on ne s'occupe pas que d'enfants, le service s'occupe de tout ce qui est les activités dans les musées, pour les enfants et pour les adultes. » Jacques, musée M2

Il semble que les médiateurs de musées se sentent menacés par les enseignants, dont le domaine d'expertise (la pédagogie) et le statut (fonctionnaire) est à la fois bien défini et reconnu, garanti par l'État. Quelques-uns amalgament dans une même entité fictive enseignants et administration pour dénoncer « l'impérialisme de l'Éducation nationale » dans les musées. Jacques, le responsable du service des publics de M2, est le plus véhément dans ce registre, mais d'autres médiateurs et responsables de service partagent sa vision stéréotypée et son hostilité à la présence des enseignants dans les musées. La « juridiction » des médiateurs n'est pas garantie, car ils prennent en charge l'accompagnement sans avoir construit ni fait reconnaître une expertise spécifique. Les deux arguments mobilisés sont représentatifs des discours qui visent à défendre la « juridiction » des médiateurs contre toute intrusion. L'expertise des médiateurs peut reposer sur la pédagogie artistique par exemple, ce qu'indique Jacques en distinguant le rôle d'enseignant de la compétence pédagogique. Il mobilise un autre argument qui rencontre un certain succès : la diversification des activités des services des publics. Si les services des publics ne s'adressent plus seulement aux groupes scolaires mais à tous les publics, dont les adultes, les enseignants ne sont donc plus les plus qualifiés et les mieux placés pour travailler dans les services culturels.

> « En mettant des enseignants à disposition dans les musées, l'Éducation nationale créé du chômage. Il ne faut pas qu'ils viennent chez nous ! Je trouve ça choquant, pas normal que les profs puissent travailler dans des lieux culturels en étant payés par l'Éducation nationale. » Patricia, Musée A1

La hantise de certains médiateurs est en effet que les enseignants leur « volent » le travail d'accompagnement, et plus précisément, qu'ils leur « volent » les rares emplois de médiateurs. Les professeurs mis à disposition par le ministère de l'Éducation nationale ne coûtant rien aux musées qui les emploient, leur présence serait un frein au recrutement de médiateurs.

9.2. Une dénomination défaillante

Les médiateurs ne parviennent donc pas vraiment à faire reconnaître leur « *juridiction* », c'est-à-dire le lien entre leur zone d'intervention (l'accompagnement des visiteurs) et le groupe qu'ils constituent de fait en occupant ces fonctions dans les musées. Le manque de reconnaissance se manifeste au niveau des compétences (non reconnues comme une expertise spécifique), mais aussi au niveau de la terminologie, de la dénomination employée pour désigner le rôle des médiateurs dans les musées. Le nom est un support majeur pour l'identité professionnelle d'un groupe : déclarer sa profession, que ce soit dans un contexte administratif ou de sociabilité privée, c'est afficher une identité sociale, une identité dont le support est le travail et dont la résonance symbolique est potentiellement forte. Dans le milieu

culturel, la fonction de médiation est désignée sous des vocables extrêmement divers qui illustrent la variabilité des contextes et la position peu affirmée des acteurs.

Ce débat terminologique gagne à être inscrit dans une temporalité plus longue. Les plus « anciennes » médiatrices sont en mesure de retracer l'évolution des différentes terminologies et de la replacer dans le contexte du développement de l'activité d'accompagnement dans les musées, car elle reflète l'histoire de la fonction dans les institutions culturelles.

> « Depuis l'époque de Mme Cart [*la première responsable du service éducatif du musée du Louvre*] il y a eu Beaubourg, et puis Orsay… Le nom de conférencier était un peu, pas périmé, mais tout de suite on voyait la conférencière Louvre, un peu Marie-Chantal. A Beaubourg, on disait animateur. Bon, pour les gens un peu traditionnels, dire animateur, ça faisait Beaubourg, un peu cheveux rouges, et folies dans la tête. On en est arrivé à médiateurs, parce qu'on s'est dit ″on est la tranche de jambon entre deux morceaux de pain : on a le public, on a les œuvres, et la conservation par derrière″, on va s'appeler médiateurs. » Carole, musée D1.

Le mouvement est résumé avec un certain humour par Carole, la médiatrice la plus expérimentée de l'échantillon : elle a commencé à travailler au Louvre au début des années 1970. L'appellation « conférencière » est historiquement la première ; elle renvoie aux premières visites guidées du Louvre et des musées nationaux, qui ont débuté dans les années 1920. Dans les années 1970, alors que les premiers ateliers et les premières visites contées sont inventés dans les musées nationaux et territoriaux, l'ouverture du centre Georges Pompidou créé l'évènement car l'établissement recrute pour la première fois de nouveaux profils, des plasticiens qui « animent » les ateliers tournés vers la création. L'ouverture d'Orsay à la fin des années 1980 symbolise enfin l'entrée de l'accompagnement et de la médiation dans la modernité, c'est-à-dire dans une ère d'organisation, de réflexion, et de formation. C'est aussi l'époque où Carole, avec quelques collègues éparpillés en France et dépourvus de statuts d'emploi décents, créé l'association Médiateurs du patrimoine, qui réclame une reconnaissance officielle du travail mené dans l'ombre depuis les années 1960 et 1970. Si leur entreprise, qui pris la forme de rencontres, d'une enquête et d'un courrier au ministre de la culture, ne rencontra guère de succès, le mot fut repris et enrichi « conceptuellement » et opérationnellement par l'équipe d'Elisabeth Caillet au ministère de la Culture.

Ce chapitre s'appuie sur deux sources différentes et complémentaires. La première est l'enquête « Publics » de la Direction des musées de France, qui permet de dresser un bilan statistique des dénominations utilisées dans les musées pour désigner les chargés d'accompagnement. La seconde est l'enquête « Echantillon », conduite par entretiens, qui m'a donné l'occasion de demander directement aux interviewés de « déclarer leur profession » (au sens de situation professionnelle). Les stratégies d'énonciation sont en effet inscrites dans un lexique défini, que Francis Kramarz[1] appelle « l'espace clos des mots utilisés » : cet ensemble n'est jamais figé, au contraire, il évolue constamment.

Le choix des mots n'est pas neutre, d'autant que cette énonciation implique l'identité professionnelle et plus largement l'identité sociale des acteurs. Le terme de « stratégie

[1] Kramarz, F. (1991) « Déclarer sa profession », *Revue Française de sociologie*, XXXII-1, pp. 3-27.

d'énonciation » rend bien compte de l'importance des enjeux. Le choix d'un intitulé plutôt que l'autre implique en effet que l'individu décide « *de se reconnaître – et de se faire reconnaître – dans une image qu'il cautionne et valide dans le même mouvement. Plus généralement, par le choix d'un intitulé plutôt qu'un autre, il participe à l'agrégation d'un groupe social autour d'une représentation partagée, de valeurs communes, voire d'intérêts convergents. Ce groupe social n'existe souvent qu'au travers de cette désignation commune, sans constituer pour autant une profession au sens que la sociologie a donné à ce concept*. »[1]

Il n'existe pas de consensus sur la dénomination. C'est l'une des grandes faiblesses des médiateurs : alors que l'homogénéité de leur profil de recrutement et la diffusion d'une rhétorique basée sur l'épanouissement au travail et le désintéressement attestent d'une structuration possible du groupe autour d'un noyau spécifique, l'absence d'un nom pour désigner leur rôle social les prive d'une reconnaissance professionnelle et d'un support identitaire.

9.2.1. Comment sont désignés les médiateurs par les autres catégories du musée ?

L'étude des dénominations observées dans la base de données « Publics », s'inspire du travail réalisé par Hervé Eckert et Dominique Maillard[2] : constatant que les professions et catégories socioprofessionnelles de l'INSEE ne permettaient pas de repérer immédiatement les jeunes débutant dans les secteurs du commerce et de la vente, les deux auteurs ont analysé les intitulés d'emploi utilisés par les jeunes de l'enquête « Génération 92 » pour constituer leur propre lexique. Ces principes d'analyse sont particulièrement adaptés aux informations portées dans la case mission du questionnaire de la Direction des musées de France, qui se présentent sous la forme de 479 intitulés distincts (comportant souvent plusieurs mots) pour 936 postes recodés comme médiateurs. Le nombre d'intitulés est très élevé car, comme le montre le tableau n°48, 348 intitulés sont cités seulement une fois.

[1] Eckert, H. et Maillard, D. (2002) « Commerciaux et vendeurs : des intitulés d'emploi aux groupes professionnels », in Arliaud, M. et Eckert, H. (2002) *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, La Dispute, pp. 52-53

[2] Eckert et Maillard, 2002, art. cit.

Tableau n°48 Nombre d'occurrences de chaque intitulé

	#	%
Une occurrence	348	72
Deux occurrences	62	13
Trois occurrences	23	5
Quatre occurrences	12	3
Cinq occurrences	10	2
Six occurrences et plus	24	5
Total	**479**	**100**

Source : enquête « Publics »

Si nous pouvons les soumettre au même type de traitement analytique, les données dont nous disposons ne sont pas de la même nature que celles traitées par Henri Eckert et Dominique. Maillard : dans l'enquête Génération 92, ce sont les titulaires des emplois qui énoncent l'intitulé du poste occupé, alors que dans l'enquête « Publics », la personne qui a rempli le questionnaire n'était généralement pas la personne qui occupait l'emploi. Dans un tiers des cas, c'est le responsable du service ou du musée qui s'en est chargé, pour environ un autre tiers, il s'agit d'un membre de l'équipe du service des publics (cf. tableau n°49).

Tableau n°49 Titre ou fonction de la personne ayant rempli le questionnaire

	%
Conservateur ou adjoint	28
Agent, assistant ou attaché de conservation	13
Autre	13
Responsable du service des publics	7
Chargé d'étude	9
NR et réponses manquantes	30

Source : enquête « Publics »

Chaque intitulé a été décomposé : nous avons identifié le mot principal (Mot 1), son antécédent et/ou son complément éventuel (cf. tableau n°50). Dans le champ des dénominations possibles, le premier mot (Mot1) est un peu plus souvent une tâche ou une fonction qu'un nom de métier. Parmi les noms de métier, celui d'animateur domine largement ; parmi les tâches, c'est la visite qui caractérise le mieux, selon les répondants à l'enquête, le poste occupé.

Tableau n°50 Distribution des dénominations dans l'enquête « Publics »

Mot 1	**Nb d'occurrence de la dénomination**	**%**	**Nb d'emplois concernés**	**%**
Animateur	144	66	255	57
Guide ou conférencier	41	19	101	23
Médiateur	32	15	89	20
Total nom de métier	*217*	*53*	*445*	*38,5*
Visite	97	51	220	61
Atelier	42	22	76	21
Accueil	19	10	25	7
Conception	20	10	27	7
Action/activité	13	7	13	4
Total nom de fonction / tâche	*191*	*47*	*361*	*47,5*
Total	**408**	**100**	**936**	**100**

Source : enquête « Publics »

Lecture : le poste d'accompagnement est désigné 217 fois (53%) par un nom de métier, ce qui correspond à 445 emplois de médiateurs (38,5%).

Un second mot s'ajoute parfois au premier (Mot 2) : il s'agit soit de l'intitulé d'une autre fonction déjà répertoriée dans le lexique du mot 1, par exemple « visite et atelier », ou « guide animateur », soit d'une fonction différente, par exemple la tenue de la caisse, la communication, etc. Ce second mot est présent dans la moitié des dénominations du lexique, et concerne deux emplois sur cinq (cf. tableau n°51).

Tableau n°51 Fréquence du mot 2 dans l'enquête « Publics »

Mot 2	Nb de dénominations	%	Nb d'emplois concernés	%
Présence d'un mot 2	188	46	316	39
Absence d'un mot 2	221	54	491	61
Total dénominations codées	**409**	**100**	**807**	**100**

Source : enquête « Publics »

Dans les trois quarts des cas, il s'agit d'un emprunt au lexique du Mot 1 : un nom de métier pour un quart des cas, et une fonction dans la moitié des cas, comme si redoubler l'énoncé permettait de mieux cerner quelles activités sont exercées à ce poste (cf. tableau n°52). Un dernier quart des cas relatifs au Mot 2 concerne une fonction différente : on voit apparaître la communication comme fonction associée à la médiation, mais on observe également - et c'est significatif d'une tradition qui perdure -, que la majeure partie des tâches citées ici sont traditionnellement attribuées aux agents d'accueil et de surveillance : comme nous en avons précédemment fait l'hypothèse, une partie des agents de surveillance des musées sont encore polyvalents, et accompagnent les visiteurs pour les guider dans les musées.

Tableau n°52 Distribution du mot 2 dans l'enquête « Publics »

Mot 2	Nb dénominations	%	Nb emplois	%
Animateur	28	57	44	42
Guide ou conférencier	16	33	45	43
Médiateur	5	10	15	15
Total nom de métier/lexique Mot1	*49*	*26*	*104*	*33*
Atelier	30	35	41	29
Visite	26	30	56	39
Accueil	26	30	41	29
Conception	3	3	4	3
Action/activité	1	1	1	1
Total fonction/lexique Mot1	*86*	*46*	*143*	*45*
Communication, promotion	12	23	19	28
Inventaire, documentation	11	21	11	16
Caisse, librairie	9	17	14	20
Surveillance	9	17	13	19
Secrétariat du service	7	13	7	10
Entretien	5	9	5	7
Total autre fonction	*53*	*28*	*6*	*22*
Total	**188**	**100**	**316**	**100**

Source : enquête « Publics »

Au moins un complément du Mot 1 est présent dans les deux tiers des dénominations codées, et cela concerne la moitié des emplois. Ce complément peut préciser diverses dimensions de l'activité : le type de public concerné (visiteurs, groupes, scolaires…), le lieu d'exercice (musée, service culturel…), le type d'action (visite, atelier…), la méthode (pédagogique,

scientifique…), ou encore la spécialité ou le domaine d'activité (expositions, multimédia, arts plastiques, nature…, cf. tableau n°53).

Tableau n°53 Fréquence du complément

Complément	Nb dénominations	%	Nb emplois	%
Public	112	40	160	37
Lieu	54	19	81	19
Domaine	45	16	63	15
Méthode	43	15	95	22
Type d'action	25	9	31	7
Total	**279**	**100**	**430**	**100**

Source : enquête « Publics »

Nous avons codé un seul complément par dénomination - elles en comprenaient souvent plusieurs : les éléments contextuels (le public accueilli, le lieu d'exercice, le domaine précis d'activité…) ont une grande importance lorsqu'on cherche à nommer la fonction occupée par un médiateur dans l'organisation. Enfin, on n'observe la présence d'un antécédent dans la dénomination seulement dans un cas sur dix, et cela concerne moins d'un emploi sur dix (6%). L'antécédent du Mot 1 est généralement une précision sur la position hiérarchique : « responsable » ou « chargé de ».

Une matrice de production des intitulés d'emploi, inspirée par le travail d'Henri Eckert sur les jeunes ingénieurs[1] est très utile pour synthétiser ce travail sur le vocabulaire employé dans les musées pour désigner les médiateurs.

Tableau n°54 - Matrice de production des intitulés d'emplois

	Mot 1	Mot 2	Complément	Nb dénominations	Nb emplois
Solution 1	Métier	-	Présent	96	173
Solution 2	Fonction	-	-	27	92
Solution 3	Métier	-	-	26	75
Solution 4	Fonction	Métier	Présent	25	36
Solution 5	Fonction	Métier	-	12	29

Source : enquête « Publics »

Quand le Mot 1 est un nom de métier, il est plus souvent accompagné d'un complément qu'utilisé seul (ou complété par un autre nom de métier en Mot 2). Quant le Mot 1 est une fonction, l'intitulé est plus souvent complété par un terme de métier grâce au Mot 2 (37 dénominations et 65 emplois) qu'utilisé seul.

Le remplissage du questionnaire par le responsable de service ou le conservateur, ou même par un seul membre de l'équipe, a un effet sur les dénominations utilisées qu'il ne faut pas négliger. Le terme choisi dans ce cas là peut aussi bien dépendre d'une seule personne que de l'administration, mais ne reflète pas l'avis des personnes directement concernées. Ce travail est néanmoins très utile car, au-delà des conditions de remplissage du questionnaire administratif envoyé par la Direction des musées de France, ces donnés permettent de

[1] Eckert, H. (2002) « Le titre ou la position ? De jeunes ingénieurs énoncent leur emploi » In Arliaud, M. et Eckert, H. (2002) *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, La Dispute, pp. 75-92.

déterminer « *Les combinaisons possibles à un moment donné* [qui] *sont celles que l'usage a validées et, de fait, légitimées ; elles rassemblent les membres d'une même communauté linguistique. Elles réfèrent à autant de représentations des emplois, des métiers ou des professions ; familières aux membres de cette communauté, organisées en un système plus ou moins adéquat à la structure observable des emplois et des professions.* »[1]

Mais si le traitement quantitatif permet de donner des ordres de grandeurs généraux, de constater par exemple quelles sont les dénominations les plus courantes dans les musées pour désigner les chargés d'accompagnement et de médiation, il ne permet pas de pénétrer le sens que revêtent ces subtilités linguistiques pour les acteurs.

9.2.2. Déclarer sa profession

L'enquête par entretiens en face à face offrait l'occasion d'aborder avec les acteurs concernés cette question, que nous avons formulée sous la forme suivante : « Lorsque vous rencontrez quelqu'un en dehors de votre travail, au cours d'une soirée par exemple, et qu'on vous demande ce que vous faites dans la vie, que répondez-vous exactement ? » Nous avons également attendu, pour poser cette question, que la personne énonce spontanément sa profession ou sa fonction[2].

Pour les personnes qui exercent les fonctions d'accompagnement dans les musées, déclarer sa profession est éminemment problématique : la profusion des termes et leurs connotations respectives les désarçonnent. Pour saisir les ressorts d'une telle énonciation dans un contexte d'enquête, nous avons établi le répertoire des mots utilisés dans les musées grâce à l'enquête « Publics ». D'après Francis Kramarz[3], les ressources sur lesquelles peuvent s'appuyer les enquêtés peuvent se rapporter suivant les cas : à la machine utilisée, au produit fabriqué, à la fonction exercée, à la compétence (spécialité) et à l'organigramme.

Les deux sous-parties suivantes présentent l'analyse des discours de 39 médiateurs, qui révèlent l'étendue des tensions suscitées par la terminologie. Les enjeux et les tensions autour des dénominations possibles nous permettent de mieux comprendre les ressorts de l'identité professionnelle, en suivant l'hypothèse de Henri Eckert et Dominique Maillard : « *Adopter tel ou tel intitulé d'emploi témoigne d'une manière – qui n'est pas sans risque – de s'affilier à un groupe professionnel, dont l'existence procède pour le moins de l'usage légitime de cet intitulé.* »[4]

---

[1] Eckert et Maillard, 2002, art. cit., p. 52.

[2] Par ailleurs, contrairement aux situations d'enquête qui sont des situations où l'enquêteur impose une légitimité institutionnelle (celle de l'INSEE par exemple) à l'enquêté, nous avons bénéficié de la position d'étudiant, qui permet d'atténuer ce type d'effets au profit d'une situation où l'enquêté accepte de « rendre service », cf. Bourdieu, P. (1993) « Comprendre », *La misère du monde*, Paris : Seuil.

[3] Kramarz, 1991, art. cit.

[4] Eckert et Maillard, 2002, art. cit., p. 53

Un extrait d'entretien réalisé à S. avec Pamela, adjointe de la responsable du service des publics commun aux musées de la ville, contient la plupart des thèmes et des arguments qui sont mobilisés autour des enjeux de dénomination dans l'enquête « Musées et médiateurs ».

> *Quel terme employez-vous pour vous présenter ?*
> « Ça m'est complètement égal ! Je dis animateur, sinon je dis guide quand c'est pour l'office du tourisme. Je ne dis jamais médiateur. Au musée, je dis les animateurs ou les animatrices.
> *Ce n'est pas important la façon dont ils s'appellent ?*
> Pas tellement [*elle éclate de rire*], c'est plus important ce qu'ils font ! [*elle rit encore*] Et pour le grand public, enfin médiateur, c'est quand même un truc qui n'est compris que chez nous [*au sein du musée*] : quand vous dites médiateur à l'extérieur, pour les gens, c'est les médiateurs de la justice, des choses comme ça. Ça n'a rien à voir avec la culture. Animateur a un peu une connotation socioculturelle, mais bon. Et puis même, on dit les animations ! Pour moi, animateur n'est pas péjoratif. Et l'appellation officielle d'animateur culturel, ça vient de la direction des ressources humaines, qui n'a pas voulu qu'on mette médiateur culturel. » Pamela, M6-MP

Pamela dresse l'inventaire des termes dont elle dispose (ce qui permet de constater que le lexique établi au moyen de l'enquête « Publics » est tout à fait opérationnel : on y retrouve guide, animateur, médiateur). Elle évalue également la connotation des termes et leur perception à l'intérieur du musée et à l'extérieur du milieu culturel. Elle souligne enfin le rôle de l'établissement employeur dans le choix d'une dénomination administrative unifiée, et évoque les débats que cela peut susciter parmi les médiateurs.

9.2.3. Trouver son nom

IL faut différencier l'appréciation portée par les médiateurs sur les trois principaux noms de métier à leur disposition et la fréquence de leur utilisation : l'appréciation positive d'un terme n'implique pas son utilisation. Les termes animateur (le plus utilisé) et médiateur sont plus fréquemment évoqués que les termes guide ou conférencier. C'est surtout sur ces deux premiers termes que s'établit le débat terminologique, mais pour une dizaine d'interviewés, le problème est au fond qu'il n'existe pas de terme satisfaisant pour désigner leur métier.

> « Il n'y a pas de nom pour ce que je fais », Emmanuelle, musée M1

> « On n'arrive pas à trouver un nom, et on en a beaucoup discuté… » Fabienne, musées M6-MP

> « Il n'y a pas d'appellation contrôlée [*le terme la fait rire*] pour le métier qu'on fait, et pourtant, c'est un métier vachement fréquent : dans tous les musées, y'a des gens qui font ça ! » Josiane, musée M4

En outre, ce débat ne concerne pas le milieu dans son ensemble : une demi-douzaine d'interviewés ont par exemple clairement exprimé leur désintérêt pour cette question, ou leur absence d'investissement dans un terme ou un autre. Les raisons sont multiples : Hortense, conférencière vacataire au musée M1, discute et critique les termes disponibles pendant un quart d'heure puis annonce : « Je m'en fous un peu, en fait. Pour moi, c'est juste un boulot d'étudiant. ». Pour ceux qui exercent le travail de médiateur de façon temporaire et transitoire, l'enjeu identitaire est minime. De la même manière, ceux qui ont une activité artistique

importante ne se sentent guère concernés par ces débats. Matthieu évacue par exemple la question : « Médiateur, animateur, c'est la même chose ».

Animateur, un titre dévalorisant ?

La plupart des interviewés estiment que, en dehors des musées, le terme animateur évoque immédiatement les animateurs socioculturels, qui peuvent exercer à seize ans avec un BAFA.

> *Tout à l'heure tu as dit « je suis animatrice », est-ce que c'est le terme que tu emploies ?*
> Oui, mais en fait je me suis rendu compte que les gens ne savent pas ce que c'est qu'un animateur [*de musée*] : ils ont l'impression que tu es animateur comme dans un club de vacances [*dit en riant*], que tu fais l'andouille pour passer le temps… » Peggy, musée M4

C'est l'argument le plus fréquemment mobilisé par les interviewés, à la fois par ceux qui déclarent aimer ce terme, mais ne l'utilisent pas pour cette raison et par ceux qui déclarent ne pas l'aimer – même s'ils l'utilisent quand même.

> « Le complexe vis-à-vis d'animateur vient du fait que, animateur ça peut être aussi bien animateur de maison des jeunes et de la culture, et bon, nous on est dans [*il prend une voix précieuse*] la culture, et donc c'est difficile de se mettre au même niveau qu'un animateur de maison des jeunes, qu'on voit débarquer l'été… C'est des jeunes de 18 ans qui ont le BAFA, qui chantent des chansons au coin du feu et nous on très loin de ça ! » Nicolas, musée M4

Le débat est très vif pour cette appellation ; les avis des interviewés sont partagés à égalité sur le fait que le terme convient ou non pour désigner leur activité, leur métier. Car pour certains, le terme désigne l'activité de travail de façon juste,

> « Animateur pour moi est le mot exact » Marc, musée M4

Son étymologie est d'ailleurs évoquée par trois personnes, dans trois établissements différents :

> « J'aime ce terme, je veux qu'on le conserve parce que ça correspond bien à ce que je fais : je donne vie, j'anime un lieu, une collection, un monument. » Nolwenn, Musée A1

> « J'aime le mot animation, parce qu'animer, c'est donner vie. » Emmanuelle, musée M1

> « Moi j'aime beaucoup ce terme : animateur c'est donner de l'âme. *Anima*, dans un texte de Claudel. Pour moi c'est très sensible, cette fonction c'est quelqu'un qui est capable de mettre en symbiose des choses éloignées, un public et des œuvres entre autres. J'aime beaucoup moins le terme médiateur. Dans *anima*, il y a le souffle, la vie, l'esprit ; dans le mot médiateur, il y a média, il y a moyen, il y a le mot communication, certainement, on est plus dans la modernité mais on n'a pas le même sens. » Katherine, musée M4

Ce retour à la racine sémantique permet de rejeter le discrédit attaché à la fonction d'animation, trop générale pour désigner l'activité précise.

Un certain nombre d'interviewés s'attachent en outre à démontrer durant l'entretien que leurs fonctions ne sont pas complètement représentées par ce terme. Sonia, qui nous explique comment ses rapports avec l'administration sont compliqués par le terme animateur qui leur est imposé par la ville, essaie ainsi de préciser ce qui la distingue d'un animateur:

> « Quand on est animateur, on est catalogué petite enfance, et c'est : ″il faut passer le concours en filière animation″, non, moi je n'ai pas fait un BAFA ! Une fois, on m'a dit : ″il faut passer en animation″, j'ai dit ″mais ça va pas, je ne suis pas animateur !″ Je fais d'autres choses.

Animateur ça veut dire recevoir des groupes. Je ne fais pas que ça ! Je fais de la recherche, de la conception de documents écrits, il y a des liens avec le théâtre, avec différentes choses. Donc ce n'est pas pareil. Ou alors animateur culturel. » Sonia, musée M6-MP

En décortiquant les usages et connotations du terme animateur, les médiateurs signalent leur refus du terme : il est dévalorisant, il est insuffisant, incomplet. Finalement, il ne semble convenir que pour les conférenciers, pas les médiateurs qui « créent, conçoivent, écrivent », et qui n'ont pas de diplômes de l'enseignement supérieur, qui n'ont pas de spécialité.

Médiateur, un nom démuni de sens ?

Est-ce que vous employez le terme médiateur ?
« On n'en a pas trouvé d'autre… Animateur, je trouve ça nul, mais nul ! On peut être animateur de jardin d'enfant… On n'est pas des animateurs, on est des passeurs ! D'ailleurs le premier nom de notre association, c'était passage à l'art… On a changé, et ce qu'on a dit dans nos statuts, c'est qu'on voulait être une passerelle entre différents lieux et différentes personnes : si c'est pas être médiateur, ça ! C'est vrai que ce n'est pas un joli mot… » Maryse, association *L'ibis et l'allégorie*

L'une des raisons pour lesquelles le terme est apprécié est sa modernité : c'est un terme à la mode dans le milieu muséal, qui tente de s'imposer depuis une dizaine d'années pour désigner précisément le travail des chargés d'accompagnement et de médiation (c'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles les plus anciennes ne s'y identifient pas vraiment). Il semble donc plus spécifique que le terme animateur, auquel il est systématiquement opposé :

« Je préfère médiateur, parce que je le trouve plus juste. C'est vrai qu'on en a longtemps discuté, qu'on entend couramment animateur, et justement par rapport à la mission qu'on nous demande, on n'est pas vraiment animateurs, puisqu'on ne fait pas seulement de l'animation. Et puis en plus y'a ce côté ambigu : animation [*il grimace et prend un ton dégoûté*]… Parce que nous, on fait des visites interactives : quand on dit animation avec les scolaires c'est une visite mais ils ont une prise de… Et puis on entendait tout le temps parler de ce terme médiateur, et c'est vrai que c'est plus juste comme terme, on fait de la médiation par l'écrit… Voilà. Donc moi, j'ai adopté ce terme là, que je trouve plus juste. Ce n'est pas que c'est plus prestigieux, tout ça, je le trouve plus juste. Mais en général, on entend plus animateur ou on dit plus animateur. […] Le fait de rédiger des documents, ça joue beaucoup : si on ne fait que des visites, on se considère animateur. Moi, quand je vois le temps que je passe à écrire des textes, pour moi ce n'est plus de l'animation, c'est une autre forme de médium. » Ludovic, musée M6-MAC

Comme Sonia (et ce n'est finalement pas très surprenant parce qu'ils font tous les deux partie de la même équipe, où le débat sur l'appellation est récurrent), Ludovic se reconnaît plus dans le terme médiateur que dans celui d'animateur parce qu'il ne fait pas seulement de l'animation. Il désigne par le terme médiation la diffusion d'un savoir sur les œuvres, qui passe par différents média (la parole, l'écrit, voire la vidéo…). Finalement, pour certains des interviewés, c'est donc la dénomination la plus adaptée, destinée à remplacer l'usage traditionnel du terme animateur.

Au musée M4, vous avez gardé l'appellation animateur ?
« Oui, on en a parlé l'autre jour, avec une prof qui est venue faire un entretien avec Hector et qui, elle, parle de médiation culturelle. C'est vrai qu'il y a quelque chose qui nous a paru un peu pédant au début. Le terme est apparu depuis une dizaine d'années. Médiateur culturel, ça nous paraissait un peu pédant, et pas forcément représentatif d'une réalité. Animateur

> cependant, ce n'est pas non plus tout à fait juste parce qu'on assimile ça plus à la fonction sociale, dans un circuit de maisons des jeunes, de maisons d'enfance et autres. Du coup, je pense que c'est un terme qui va disparaître : plus ça va, plus il va falloir employer le mot médiateur culturel, puisque c'est bien notre rôle, effectivement… […] C'est clair qu'on est des relais, des personnes relais entre un lieu et une attente… un domaine qui est celui de la peinture et de la sculpture et une envie de découverte… […] Donc on est bien des médiateurs, mais culturels. C'est très vaste, ça peut être aussi bien dans le domaine du théâtre, de la danse, de la musique, donc il faudrait peut-être trouver un terme plus spécifique à l'image, mais pour le moment je crois qu'il n'y en a pas. » Josiane, musée M4

Pourtant, si ce terme est apprécié parce qu'il pourrait mieux refléter le travail au musée, il suscite lui aussi des réserves. D'abord, il « fait prétentieux » (« pompeux » selon Monique).

> « Médiateur culturel, moi je trouve ça très pédant. », Sonia, musées M6-MP

Le terme serait une forme d'euphémisme, un effet de langage : Matthieu à S., Monique au musée A1 et Hortense, au musée M1, recourent tous trois à l'image du « technicien de surface », exprimant le fait que pour eux, parler de médiateur et non plus d'animateur n'est qu'un effet de style pour lutter contre le discrédit attaché au terme animateur.

> « Ceux qui se disent médiateur, c'est comme technicien de surface, c'est pareil. C'est juste pour ne pas être appelé animateur… » Matthieu, musée M6-MAC

Cet exemple (ou celui des non-voyants, utilisé par Hortense) est très efficace : se voir attribuer une nouvelle appellation ne transforme pas la réalité. Se déclarer médiateur ne changerait absolument rien à la situation professionnelle. Cela leur confèrerait peut-être un surcroît de valeur sociale lors des interactions occasionnelles, mais rien de concret en matière de conditions de travail ou de reconnaissance professionnelle à l'intérieur du musée.

> « Médiateur, ça fait plus chic, mais le problème c'est que, tel que c'est, on ne voit pas quelle est l'activité préalable. » Alison, musée M1

> « Le mot médiation reste extrêmement vague. Alors à l'école du Louvre ils ont une option médiation, et dedans il y a entre autres ce que je fais, c'est-à-dire l'exposition. Mais est-ce que c'est de la médiation l'exposition ? C'est plus que ça ! La médiation, ça a l'air d'être un intermédiaire entre les objets et les publics, ce n'est pas ça l'exposition, elle a un message ! Je veux dire qu'il y a des concepts, ce n'est pas que de la transmission, ce n'est pas un intermédiaire, ce n'est pas juste ça. Le mot médiation me... et puis on l'emploie à tout propos, ça me dérange. » Bérengère, musée N1

Le second aspect qui disqualifie le terme est donc son caractère flou, son imprécision. Comme le dit Bénédicte, conférencière indépendante, « médiateur est un terme flatteur mais fourre-tout ». Le mot est trop répandu et utilisé pour désigner des fonctions et des rôles différents, dans des contextes très divers (et il véhicule une connotation associée aux conflits qui n'est pas adéquate[1]) : il ne peut donc être satisfaisant puisque les médiateurs cherchent justement une dénomination spécifique, qui permette de désigner leur métier sans équivoque.

[1] « Et puis en même temps je pense que la médiation, c'est la question qui part d'un *conflit*, au départ, pour moi le médiateur en Israël, c'est quelqu'un qui est en train de gérer un conflit entre des peuples, et moi je suis pas là pour défendre les artistes face au public, je ne suis pas là pour réduire les conflits entre l'art contemporain et le public. […] Moi, je ne suis pas là pour défendre l'art, je suis là pour parler, dire qu'est-ce que ça provoque comme pensée, mais ni pour être médiateur de conflit, ni pour être médiatisateur - parce que y'a ça aussi un petit peu derrière, l'idée de *répandre*, de *faire connaître*. Je ne vois pas trop mon travail comme ça en fait. C'est plus, à un moment donné, produire de la parole avec un public, échanger une parole devant une œuvre en fait. Le

Guide ou conférencier, des appellations démodées

Le terme guide a une connotation touristique indésirable, mais il est également désuet ; une seule interviewée (Hortense) le revendique, mais elle avoue ensuite qu'elle n'attache guère d'importance à sa dénomination.

> « Alors guide, ça semblait à tout le monde être, voilà, le type avec le parapluie qui se met à crier devant les tableaux et qui ballade son groupe donc ça fait dépréciateur. […] Je dis que je suis guide, en général, quand on me demande. Parce que je guide les gens dans les collections malgré tout, et dans une exposition... […] Ça ne me dérange pas, moi, le côté un peu… touriste du guide, pourquoi pas, les gens sont un peu perdus dans le musée, on est là pour les orienter aussi. » Hortense, musée M1

Le terme conférencier est décrit comme plus prétentieux, plus intellectuel, et également un peu daté pour les chargés de médiation du musée M4.

> « Le mot guide est tombé en désuétude, le mot conférencier fait un peu prétentieux. » Marc, musée M4
> *Et conférencier, qu'en pensez-vous ?*
> « Ça fait très chic. Conférencier, c'est très lié à l'histoire des grands musées parisiens, parce que dans ces grands musées, on a toujours considéré que ce n'était pas aux musées d'avoir leur personnel de musée, donc il y avait des gens qui se formaient et qu'on acceptait dans le sérail, mais qui n'en faisaient pas partie. Les guides conférenciers s'autofinancent leur travail ; on est dans une autre logique, le musée du XIX^{e} siècle. Et je vous assure, j'en connais encore ! Il n'y a pas très longtemps j'ai emmené un groupe au musée Rodin et la guide conférencière, c'est vous qui la payiez, et elle vous faisait un reçu ! » Katherine, musée M4

Ce terme convient effectivement aux interviewés lorsqu'il est ancré dans la tradition d'un établissement ou d'un réseau d'établissements, comme pour les conférenciers de la ville de Paris ou ceux de la Réunion des musées nationaux. Dans ce cas, c'est finalement l'employeur ou le lieu d'exercice qui impose la dénomination, par tradition (le système est identique pour les guides dans les offices du tourisme locaux). Dans le cas de la ville de Paris comme dans celui des offices de tourisme, les chargés d'accompagnement sont des salariés payés à la tâche et employés de manière intermittente ; cela peut sans doute expliquer la force de la tradition et le manque d'investissement dans une vie collective.

---

médiateur c'est quelque chose qui a trop de connotations négatives pour moi, pour être accepté. Je n'aime pas du tout ce terme. » Hortense, musée M1

9.2.4. Décrire son travail

Au final, aucune dénomination ne fait l'unanimité, et pour certains, le choix d'un terme se fait à contrecœur : aucun ne leur semble désigner leur métier, leur travail. Si le problème fait parfois l'objet de débats au sein des services, dans les musées, l'enjeu de la dénomination est différent en dehors du milieu professionnel. A la question « Lorsque vous rencontrez quelqu'un pour la première fois, en privé, par exemple dans une soirée, comment est-ce que vous vous présentez ? », la réponse la plus courante était étonnamment semblable d'une personne à l'autre : lorsqu'ils se présentent, les chargés d'accompagnement et de médiation préfèrent prononcer quelques phrases pour expliquer exactement ce qu'ils font plutôt que de recourir à un seul terme, que ce soit médiateur ou animateur.

> « Je dis que je m'occupe des animations, des enfants et puis voilà. » Monique, Musée A1

Monique recourt à une formulation laconique de ses fonctions, précisant à la fois ce qu'elle fait (les animations) et pour qui elle le fait (les enfants).

> « Je dis que je suis attachée au service éducatif et culturel ou que je suis assistante. […] Ma fonction a toujours été un peu celle-là – et ça me correspond assez bien – c'est-à-dire être l'assistante générale, soit auprès du responsable de service, soit une gestion générale de toute une équipe […], et comme j'ai une formation musicale à la base, je continue à travailler sur les projets multimédia, les enfants et je continue de concevoir des projets pour des nouveaux publics, les maternelles. » Colette, musée M1

Colette procède quant à elle par étapes. Elle mentionne tout d'abord sa position fonctionnelle (assistante générale du service), et énumère ensuite ses différentes fonctions : chargée des projets multimédia et des projets pour les maternelles, précisant elle aussi ce qu'elle fait et pour qui elle le fait. La stratégie qu'elle met en œuvre est identifiée par Francis Kramarz comme une « *stratégie graduelle* » : « *Dans nos conversations quotidiennes, il est fréquent que nous demandions à une personne récemment rencontrée la profession qu'elle exerce. Nous savons l'importance des références à connaître pour comprendre ce qui nous est dit ou, à l'inverse, ajuster le choix des mots à la situation telle qu'elle se présente. Comme il n'y a pas de contrôle possible sur les conclusions tirées par l'interlocuteur à partir des réponses faites, il nous faut lier la stratégie adoptée à l'incertitude sur les issues. On comprend ainsi les stratégies graduelles consistant à répondre petit à petit, à donner des informations progressivement plutôt qu'en une fois.* »[1]

Cette énonciation par étapes permet en effet de mieux maîtriser l'incertitude liée au contexte et aux conséquences possibles de la déclaration. L'enjeu social et identitaire de cette déclaration les conduit à avancer avec prudence, à « ajuster le choix des mots » à son interlocuteur et à ses réactions.

> « Je dis que je travaille dans l'action éducative, que je créé et que je mets en place des activités pour le public scolaire dans un musée, et je précise "de la maternelle aux terminales". Que ce qu'on met en œuvre ce sont des transmissions de connaissances culturelles. […] C'est difficile de faire plus court, il n'y a pas de nom pour ce que je fais. » Emmanuelle, musée M1

[1] Kramarz, 1991, p. 20.

Cet extrait de l'entretien expose clairement l'obstacle que rencontrent les acteurs : « il n'y a pas de nom pour ce que je fais » ; faute d'un nom qui rende compte des fonctions et du métier qu'elles exercent, les interviewées sont contraintes de détailler leur lieu de travail, leurs attributions, de préciser de quel public elles s'occupent. D'autres interviewés développent la même stratégie, pour les mêmes raisons. Nous les retranscrivons ici car leur similitude est frappante :

> « Je dis que je travaille au musée, que je travaille dans un service éducatif. Et là, je dis que je suis animatrice puisque pour moi ce rôle d'accueil du public est quand même vraiment important, j'aime ça, je pense que je suis relativement passionnée par l'art et j'ai envie de faire partager ça. Mais il y a toujours… un petit flou… sur le terme choisi. Je pense que je choisis quand même le mot animatrice… Mais je ne dis pas ″je suis…″ et puis voilà, tout le monde sait ce que c'est : à chaque fois que je dis ce que je suis, je suis obligée d'expliciter en trois ou quatre phrases ce que je fais. » Isabelle, musée M6-MAC

> « Ben je ne vais pas employer un mot, parce que le mot, il… N'expliquera pas grand-chose, parce que si je dis que suis animateur, les gens ne vont rien comprendre. Donc je dis que je travaille au service éducatif des musées de S., et donc je fais des visites, j'organise des manifestations, j'écris des textes, etc., etc. Ce qui est en gros mes activités ici. » Nils, musée M6-MAC

La logique du recours à une description des tâches peut être résumée ainsi : faute de pouvoir dire ce qu'on est, il faut expliquer ce qu'on fait.

> « Je dis que je travaille au service culturel du musée, que je suis en relation avec le public, que je suis chargée de la formation des enseignants, de l'accueil des scolaires… Voilà, en dix mots, je dis que je fais des visites dans les salles. Mais c'est vrai qu'il n'y a pas un mot qui synthétise tout ça, si ce n'est animateur ou médiateur culturel. Mais si je dis médiateur culturel, on va me dire mais dans quel domaine, dans quel truc, et c'est quoi médiateur culturel au musée ? Il faut quand même passer par une explication du musée. Je veux dire quand tu dis instit, tout le monde sait ce que c'est… C'est un métier qui n'a pas de définition, qui n'a pas de cadre, qui n'a pas de référence administrative, enfin statutaire, qui n'existe pas, en gros encore ! Qui existe par centaines et centaines dans la réalité mais qui n'a pas de… qui n'a pas trouvé son appellation et ça fait quand même un paquet de temps que ça dure ! C'est une question… C'est en fait l'émergence d'un nouveau métier depuis quelques années… » Josiane, musée M4

Ce dernier extrait met l'accent sur la capacité réflexive des chargés d'accompagnement et de médiation : ce groupe professionnel flou tente, malgré l'incertitude des termes, de se construire, de se structurer. Les acteurs se savent en période de transition, et vivent assez mal cette incertitude identitaire.

Si le terme animateur est le plus facilement utilisé, il suscite des réserves à cause de sa non spécificité : connoté par son utilisation dans le secteur social ou socioéducatif, le terme est jugé dévalorisant pour les chargés d'accompagnement et de médiation qui ne font pas le même métier (ils ont une mission bien plus élevée que seulement « occuper » les enfants). Le terme médiateur est identifié à un nouveau vocabulaire, très flou (peu spécifique lui aussi), et un peu pompeux ou prétentieux. Si une partie importante des interviewés déclare l'utiliser pour se désigner, c'est toutefois avec un peu d'hésitation et de circonspection. Les termes guide et conférencier enfin, pâtissent également d'une connotation indésirable (tourisme pour guide, enseignement *ex cathedra* pour conférencier), et ne sont guère mobilisés.

Lorsque les médiateurs mettent en avant la difficulté de trouver un nom satisfaisant pour leur métier, ils sont semblables sous certains aspects aux secrétaires[1], dont le métier est également difficile à nommer. Les inconvénients du nom sont assez similaires à ceux qui ont été soulevés pour les termes animateur et médiateur : le mot paraît trop vague et n'évoque que le vide, il fonctionne comme un fourre-tout qui recouvre des réalités très différentes et instaure la confusion, et il est enfin dévalorisant. « *Pour les secrétaires donc, le nom du métier ne correspond pas aux situations réelles, il est déplacé et inconvenant. Le nom du métier fait défaut. Y a-t-il même métier si celui-ci est innommable ? Paradoxalement, appartenir au vaste monde des secrétaires correspond à un enfermement. Quel que soit leur travail, les secrétaires ne disposent pour désigner leur métier que d'un seul mot dans lequel elles ne se reconnaissent pas.* »[2]

Les inconvénients soulevés par l'emploi du terme « secrétaire » sont comparables à la situation des médiateurs, et les mécanismes sont similaires : le nom fait défaut, et par conséquent l'identité professionnelle ne peut s'agréger sur un support unique et consensuel. Olivier Liaroutzos parvient cependant à une conclusion différente de a nôtre : « *Par ce recours obligé à une appellation que beaucoup d'entre elles jugent avilissante, les secrétaires peuvent avoir le sentiment d'exister professionnellement non pour ce qu'elles font mais pour ce qu'elles sont… ce que socialement elles sont censées être.* »[3]

La différence réside dans l'histoire de chacun de ces deux groupes professionnels : les médiateurs constituent un ensemble homogène sur certains points, mais hétérogènes sur d'autres ; leur identité est ainsi mal définie au sein des musées. Les secrétaires forment au contraire, un groupe très divers mais socialement identifié par un même terme, qui fait l'objet de représentations sociales très affirmées car il repose sur une représentation de la soumission féminine. Alors que les premiers ne parviennent pas à être visibles parce qu'ils ne sont pas nommés et donc pas identifiés de façon précise, les secondes sont devenues invisibles derrière une appellation qui « vampirise » leur identité. Le mal être des secrétaires correspond à un enfermement dans un groupe professionnel fortement marqué par son nom et par les connotations négatives liées aux représentations sociales qui s'y attachent. Dans le cas des médiateurs, le nom est un symptôme de la professionnalisation impossible, entravée par la non reconnaissance de compétences reconnues et la précarité du marché de l'emploi.

[1] Liaroutzos, O. (1998) « La secrétaire et les autres. Une identité professionnelle en question », *Formation Emploi* n°61.

[2] *Ibid*., p. 78.

[3] *Ibid*., p. 78.

Conclusion

Le métier (au sens d'activité de travail) de médiateur présente le paradoxe d'accueillir d'une part des trajectoires de professionnalisation et de stabilisation, et d'autre part des trajectoires d'échec et de précarité. Selon le point de vue que l'on adopte, le groupe professionnel des médiateurs présente une face homogène si l'on considère des variables telles que les profils sociaux, le niveau de diplôme, le genre, ou encore les discours sur la satisfaction au travail, la passion, mais aussi une face hétérogène si l'on prend en compte l'éclatement des lieux d'exercice et des contextes : la diversité des modes de gestion de la main d'œuvre et des formes d'emploi, l'incertitude des contours de la fonction au sein de l'organisation du travail. Cette ambivalence du métier de médiateur est à la fois l'une des causes et le résultat d'une multiplication des parcours sur le marché du travail et des formes d'investissement dans le travail. Pour le moment, les sources d'hétérogénéité entravent la structuration collective du groupe, c'est-à-dire la capacité de ses membres à construire un destin commun et à défendre une position, une expertise propre. Les médiateurs constituent un groupe « de fait » et non un groupe « revendiqué », un groupe dont le plus petit dénominateur commun est la prise en charge de l'accompagnement des visiteurs dans les musées, mais qui ne parvient pas à faire reconnaître le lien (« *juridiction* ») entre cette activité de travail et une entité collective mal structurée.

Le contenu du travail d'accompagnement joue un rôle important dans la constitution d'une identité professionnelle pour les individus et pour le groupe potentiel. L'activité d'accompagnement est globalement défendue et promue au nom des valeurs de service public et pour ses vertus en matière de démocratisation[1], mais les pouvoirs publics ne se sont jamais donné les moyens de mesurer ses effets réels en matière de réduction des inégalités. Pour mesurer de tels effets, il faudrait récolter des données relatives à l'offre et à la demande de services d'accompagnement qui font actuellement défaut, mais surtout discriminer les bénéfices attendus (démocratiques, sociaux, éducatifs, financiers) et inventer des méthodes, pour évaluer l'impact des visites guidées proposées aux groupes scolaires sur les pratiques culturelles des enfants concernés. En l'absence d'une évaluation positive de leur rôle, il est ainsi difficile aux médiateurs de valoriser et légitimer leur travail.

[1] La fréquentation des activités proposées par les services des publics par un public composé en majorité de groupes scolaire se traduit par des recettes réduites : les tarifs sont adaptés pour garantir l'accessibilité et ne permettent généralement pas de couvrir les salaires des médiateurs. Il s'agit donc toujours d'une activité subventionnée.

Une professionnalisation impossible

La professionnalisation des médiateurs est d'abord impossible parce que le poste qu'ils occupent est encore peu répandu et peu reconnu dans les musées : seulement la moitié des musées ont un service des publics composé d'au moins une personne, et l'équipe se résume dans la moitié des cas à une seule personne.

L'accompagnement des visiteurs s'inscrit dans la mise en place d'une offre évènementielle perpétuelle qui constitue un levier essentiel de la fréquentation des musées. Dans les musées qui disposent d'un service des publics, les effets varient cependant selon la configuration : dans un établissement peu dynamique en termes d'expositions, un seul médiateur accueillant des groupes scolaires au quotidien parvient généralement au mieux à stabiliser la fréquentation qui, sinon, déclinerait inexorablement. La situation la plus fréquente correspond à un service composé d'un ou deux médiateurs, dans un petit musée ; dans cette configuration, les musées choisissent soit de déléguer la fonction d'accompagnement à une association (le permanent du service assure l'interface entre offre et demande mais ne gère rien), soit de privilégier la polyvalence. Dans ce second cas, la capacité de travail de l'équipe détermine strictement le volume d'activité du service et donc le volume de public accueilli (un groupe accueilli par personne et par tranche horaire).

Dans un grand musée très dynamique, récemment ouvert et proposant une ou plusieurs expositions médiatiques par an, le service des publics contribue plutôt à diversifier les services aux visiteurs, et les visites guidées sont notamment utilisées pour réguler les flux de groupes scolaires et de touristes. Ces grands services, présents dans les grands musées gérés par des collectivités ou groupements de collectivités, sont l'exception plutôt que la règle. Le service des publics emploie alors plusieurs médiateurs dans un environnement stable ou permanent, ce qui rend possible des initiatives diversifiées et innovantes, des projets à dimension sociale par exemple, qui apportent une visibilité réelle à la fonction (cibler les publics en difficulté pour les socialiser, proposer des activités adaptées aux différents groupes d'habitants, comme par exemple les parents d'élèves à travers les scolaires).

Une dernière possibilité, plus fréquente dans les plus grands musées, consiste enfin à confier l'accompagnement à un volant de médiateurs vacataires. Dans ce cas, l'offre de services au public est moins spécifique et moins développée, faute de personnel, car l'énergie des permanents du service (le support technique, gestionnaire du planning et du travail des vacataires) est entièrement vouée à la gestion de cette organisation flexible.

La classification proposée permet de décrire le comportement des employeurs selon qu'ils favorisent ou non la constitution d'une carrière pour les salariés qui occupent les postes de médiateur ; elle rend également possible l'analyse du changement, par exemple du passage d'un modèle à un autre lorsque certains traits sont accentués. C'était le cas par exemple lorsque les musées de G. et de S. ont modifié les contrats des médiateurs vacataires, passant d'un modèle de gestion flexible à un modèle permanent pour l'un et contractuel pour l'autre.

Dans ces différents contextes organisationnels, les emplois de médiateurs de musée sont

occupés par des individus qui partagent certaines caractéristiques (genre, diplôme) mais qui n'ont pas les mêmes trajectoires et projets biographiques, et qui se différencient selon d'autres variables : l'âge, la pratique artistique, et la stabilité de l'emploi.

Le vivier de recrutement des médiateurs pour les musées d'arts est constitué en majorité des étudiants et étudiantes en histoire de l'art, ce qui représente plus de vingt mille jeunes en stock. La plupart de ces diplômés auraient pu, et auraient souvent voulu, être conservateurs. L'offre de travail des diplômés en histoire de l'art étant largement supérieure aux besoins des musées, ou en tous cas aux capacités d'absorption du marché du travail, les candidats recalés aux concours de conservation (et autres concours de catégorie A) se replient sur des fonctions annexes dans les musées, et acceptent des formes d'emploi instables et des quantités de travail minimes. Ce goulot d'étranglement entraîne la formation d'une file d'attente pour accéder aux emplois stables[1].

Les diplômés de la filière médiation culturelle, spécifiquement créée pour former des médiateurs de musée, ne figurent pas (pour le moment) parmi les profils recherchés par les musées. Le filtre du recrutement favorise en effet la sélection de profils particuliers : des jeunes hommes et des jeunes femmes dont les dispositions à travailler dans la culture se sont forgées au cours de l'enfance, qui se sont orientés vers des filières peu rentables avec l'objectif d'un travail épanouissant. Confrontés sur le marché du travail muséal à la précarité des formes d'emploi, mis en demeure de se déclasser à mesure que les échecs se succèdent aux concours de la fonction publique, les acteurs élaborent des stratégies diversifiées, et exercent le travail de médiateur avec des objectifs et des perspectives nettement distinctes.

Une partie des jeunes médiateurs poursuit des études doctorales, dans une trajectoire parallèle à l'accompagnement. Le métier de médiateur est un premier emploi, qui leur permet de patienter en attendant de s'insérer dans le secteur académique, la conservation ou la réalisation d'expositions par exemple. D'autres suivent une trajectoire artistique qui constitue le pilier de leur identité professionnelle – ce qui n'empêche pas un épanouissement dans le rôle de médiateur de musée. Ces deux groupes se caractérisent par un investissement distancié dans le métier, car le travail d'accompagnement est pour eux soit une transition dans un parcours biographique, soit un complément à vocation principalement alimentaire. Ils s'opposent à un autre type au sein duquel les individus ont intériorisé le rôle de médiateur, et s'investissent professionnellement dans un travail qui leur procure des gratifications symboliques importantes. L'investissement s'accroît souvent avec la stabilisation statutaire, et pour ceux qui suivent une trajectoire de vocation, les protocoles de résorption de l'emploi précaire représentent l'espoir d'une carrière dans la fonction publique. Certains évoluent vers plus de responsabilités en prenant la tête des services des publics et s'inscrivent ainsi dans une trajectoire de carrière. Mais la voie promotionnelle est restreinte et, pour la plupart des médiateurs, l'évolution est impossible à moins de passer des concours correspondant aux cadres d'emploi de catégorie supérieure. Cette absence de perspective peut alors être vécue comme un marché de dupes, et ce sentiment conduit à un désenchantement et à une lassitude.

[1] Moncel, N et Rose, J. (1995) « Spécificités et déterminants de l'emploi des jeunes de 18 à 25 ans et de 26 à 29 ans : vers la fin de la transition professionnelle ? », *Economie et statistique*, n°283-3/284-4.

Un dernier groupe enfin se compose de jeunes actifs sans projet biographique ni professionnel, employés comme médiateurs vacataires : ce sont souvent des diplômés récents qui vivent encore chez leurs parents. Leur trajectoire est caractérisée par l'échec ou le dépit, ce qui les distingue des trajectoires parallèles et des trajectoires artistiques. Si une vision dynamique indique enfin qu'une partie des médiateurs se stabilise quelques années après l'insertion sur le marché du travail, d'autres demeurent isolés dans des systèmes d'organisation où la flexibilité repose toute entière sur les vacations (par exemple dans les musées municipaux de Paris et Marseille), ce qui n'empêche pas l'établissement de relations de travail récurrentes mais rend plus complexe la réalisation des projets de vie et notamment la construction de projets à long terme.

Cette diversité des engagements dans le travail entrave la constitution d'une identité collective : le groupe ne s'exprime pas en lui-même (quelques rares tentatives échouent car les intérêts divergent), et c'est finalement la tutelle institutionnelle qui propose des pistes pour construire une nouvelle compétence, une nouvelle expertise propre à la médiation (notamment à travers des colloques ou de la formation continue). Ce phénomène se traduit par exemple par l'échec de la reconnaissance des formations spécialisées (pourtant en nombre croissant entre 1990 et 2000), en partie dû au maintien de critères de recrutement établis par les conservateurs.

Un dernier élément qui découle de la passivité du groupe et de son incapacité à construire une position, un destin commun, contribue à entraver la professionnalisation des médiateurs de musées. La population des médiateurs observée en 2002 et 2003 est issue de plusieurs mouvements successifs et parfois parallèles, qui ont contribué à façonner le profil du groupe en lui assignant des missions différentes. Les médiateurs sont d'une part les descendants des conférenciers et guides des musées nationaux, recrutés à partir des années 1920 sur le même profil (étudiants et diplômés en histoire de l'art) et rattachés à la tutelle de ces musées par des liens d'emploi précaires, qui accompagnaient les touristes et les amateurs d'art. Ils sont également les héritiers du grand projet de popularisation des musées imaginé et mis en œuvre par le gouvernement du Front populaire dans les musées nationaux. Ils sont enfin les descendants des animateurs et conférenciers recrutés dans les musées des collectivités territoriales, eux aussi sur des emplois précaires à partir des années 1970, qui proposaient plutôt des activités adaptées aux enfants et entretenaient des relations plus nourries avec le secteur socio-éducatif. Plus récemment, les postes de médiateurs ont été mobilisés (dans les musées comme dans d'autres secteurs) comme support de contrats emplois jeunes, ce qui a contribué à réorienter les musées vers des activités d'utilité sociale (accueil des handicapés par exemple)[1]. Chaque nouvelle impulsion met en lumière une mission prioritaire, qui vient s'ajouter aux autres plutôt que les remplacer ; la pratique du métier traduit cette diversité d'orientations, et leur retraduction professionnelle n'est pas très cohérente.

[1] Rappelons que sur les 280 000 conventions signées entre 1997 et 2004, 11% l'ont été dans le secteur culturel, cf. Zoyem, J.-P. (2004) « Les nouveaux services emploi jeune. Bilan fin 2003 », *Premières informations, premières synthèses*, n°20.1. Dans le secteur de l'art contemporain plus précisément, 58% des intitulés de poste comportait le terme « médiation », cf. *Le dispositif emploi-jeune dans le milieu professionnel de l'art contemporain*, 2003.

Le portrait de groupe des médiateurs présente des points communs avec la situation des travailleurs sociaux[1], qui composent une « *entité professionnelle problématique* ». Ainsi, ce groupe présente des contours mal définis, exerce des missions parfois indéterminées et des tâches multiples et floues. « *Il est désormais banal de parler des travailleurs sociaux, c'est-à-dire de reconnaître au groupe ainsi désigné une existence en tant que tel, et une certaine unité et ce alors même* […] *qu'il se présente comme un ensemble aux frontières insaisissables, tant se sont multipliées les spécialisations professionnelles.* […] *Cette attention au groupe en tant que tel est davantage le fait des observateurs du milieu professionnel et de ses autorités de tutelle que du milieu lui-même. Du moins, celui-ci ne s'est pas doté de formes de groupement propres à affirmer une telle identité collective.* »[2] De la même manière, le groupe professionnel des médiateurs de musée est le produit d'un travail de définition par d'autres acteurs, l'administration de tutelle et les sciences sociales. La construction exogène de l'objet d'intervention a permis la mise en place les conditions minimales de la cohésion du groupe, mais alors que les travailleurs sociaux sont rassemblés sous une bannière unifiante depuis la fin des années 1970, les médiateurs ne se sont pas encore complètement saisis de la médiation : tous n'adhèrent pas à cette définition globalisante, pourtant suffisamment plastique pour autoriser toutes les redéfinitions et les investissements symboliques. Une appellation unifiante ne suffit cependant pas à enclencher un processus de professionnalisation : les médiateurs, comme les travailleurs sociaux, « *s'inscrivent dans un champ* […] *sur lequel ils n'ont qu'une emprise limitée : leur échappent la gestion des financements, l'orientation des institutions, l'élaboration des savoirs de référence.* » Selon Andrew Abbott, c'est justement la constitution de savoirs et de connaissances scientifiques qui permettent d'assurer l'établissement et le maintien d'une juridiction ; en échouant à faire reconnaître la légitimité de son expertise dans le champ de l'accompagnement, le groupe des médiateurs de musée exerce son travail sur une aire juridictionnelle exposée à la concurrence d'autres groupes.

Les médiateurs, une illustration des transformations des modes de gestion de la main d'œuvre

Le marché du travail des médiateurs est très marqué par la segmentation des formes d'emploi, c'est-à-dire par de fortes inégalités en matière de stabilité des relations d'emploi et de volume de travail. Pour ceux qui travaillent le moins, et dont les relations d'emploi sont les moins stables, cela entraîne deux phénomènes distincts mais parallèles : la multiactivité et la récurrence des liens d'emploi avec un même employeur. Ces deux types de comportement sur le marché du travail ont été analysés et conceptualisés à travers des travaux portant sur les comédiens (modèle de diversification des risques appliqué au capital humain[3]) et les

[1] Ion, J. et Tricart, J.-P. (2003) *Les travailleurs sociaux*, Paris : La Découverte.

[2] Ion, J. et Tricart, J.-P. (1985) « Une entité professionnelle problématique : les travailleurs sociaux », *Sociologie du travail*, n°2, pp. 137-153.

[3] Menger, 1989, art. cit. ; Menger, 1994, art. cit.

musiciens (récurrence des liens d'emploi[1]).

Confrontés à un marché du travail dont les contraintes sont la fragmentation du travail et la segmentation des emplois, les médiateurs ajustent leur comportement et leurs trajectoires professionnelles, en multipliant les sources de revenus complémentaires : ils proposent leurs services comme médiateurs dans d'autres musées ou établissements, mais ils se positionnent aussi sur d'autres segments d'activité, comme l'animation socioculturelle ou l'enseignement. Dans tous les cas, cette diversification du portefeuille d'activité, qui entraîne parfois une extension géographique du bassin d'emploi de l'individu, a pour objectif d'assurer des revenus d'activité suffisamment importants car le système d'assurance chômage n'est pas favorable aux vacataires. Alors que la multiactivité des musiciens et comédiens s'inscrit dans le régime juridique de l'intermittence, qui contribue fortement à l'économie générale du système en « subventionnant » les employeurs et les travailleurs, les médiateurs vacataires ne cotisent au contraire pas assez au régime général des salariés pour bénéficier d'une couverture assurantielle complète. Ce système d'emploi n'ouvre en particulier pas droit à l'assurance chômage : la partie « invisible » de leur travail (recherche, documentation, mise à jour perpétuelle des connaissances) et les périodes d'inactivité ne sont pas financées, ce qui rend d'autant plus nécessaires les sources de revenu complémentaires.

La récurrence des relations de travail des médiateurs avec un même employeur malgré l'instabilité des formes d'emploi (vacations et CDD) s'explique essentiellement par la particularité du travail. Les employeurs ont intérêt à faire travailler à nouveau ceux qui ont déjà travaillé pour eux car le poste de médiateur implique d'une part des connaissances théoriques et historiques (diplôme de niveau bac plus quatre en histoire de l'art ou arts plastiques) ainsi qu'une connaissance approfondie des collections du musée, qui s'acquiert avec le temps. La prééminence du diplôme dans le processus de recrutement induit d'autre part une formation « sur le tas », et donc un apprentissage en cours d'exercice : avec le temps et l'accumulation d'expérience, un médiateur confirmé est bien plus performant qu'un débutant. L'activité tisse donc des liens entre le médiateur et le musée, introduisant une dose de confiance et de fidélité dans un marché d'emploi fragmenté. Par ailleurs, les CDD dans le secteur public peuvent être reconduits plus facilement que dans le secteur privé, et donc cette forme d'emploi par nature temporaire peut se traduire dans les parcours par une certaine stabilité.

L'idée d'un nouveau fonctionnement du marché du travail, basé sur une mobilité récurrente mais qualifiante pour les travailleurs intellectuels, a été développée à travers des recherches récentes sur les marchés internes français[2]. Ces dernières mettent en évidence la constitution d'un marché externe valorisant pour les travailleurs qualifiés [3] (qui s'oppose à des marchés internes au sein desquels le rendement de l'ancienneté baisse), un marché nommé

[1] Coulangeon, 2004, *op. cit. ;* Pilmis, 2003, art. cit..

[2] Lemistre, 2002, art. cit. ; Petit, 2002, *op. cit. ;* Glaude, 1986, art. cit.

[3] Hanchane, Lamanthe et Valette, 2005, art. cit.

« *professionnel* » qui valorise l'acquis de l'individu en terme d'expérience et de formation continue. On observe ce type de comportement sur le marché du travail artistique, qui fonctionne selon une économie de projet : les individus passent d'un emploi à l'autre, d'un collectif de travail à l'autre en accumulant des compétences et une réputation. L'enquête auprès des médiateurs permet d'apporter des nuances à ce modèle des marchés professionnels, en soulignant le maintien du désir de stabilité. Même lorsque les employeurs proposent des postes non permanents et des faibles volumes de travail, les travailleurs (médiateurs, comédiens, musiciens) parviennent à limiter leur mobilité.

Dans le cas des médiateurs, certains segments sont proches de ce type de comportement recherchent avant tout la stabilité, et n'assument pas l'aspect indépendant attaché à leur situation d'emploi. Ils multiplient les engagements sous la contrainte et ne se donnent pas les moyens d'investir dans un nouveau projet, en proposant par exemple leurs services en fonction des expositions, ou en développant de nouveaux domaines de spécialisation pour créer de nouvelles opportunités d'emploi. Ce type de configuration de travail entre l'employeur et le salarié influe sur l'identité professionnelle et l'engagement au travail : en plaçant le socle identitaire ailleurs que dans l'emploi, les médiateurs proches de l'investissement distancié tentent de se protéger de l'incertitude et de l'instabilité.

On peut également interpréter le comportement et la trajectoire d'une fraction de cette population comme la préfiguration d'un « *marché transitionnel* »[1]. Les médiateurs professionnellement investis qui disposent d'un emploi permanent ou stabilisé à moyen terme, à temps partiel, mettent en pratique l'alternance du travail rémunéré et du temps consacré à d'autres tâches, rémunérées ou non, dont le soin des enfants et le développement des connaissances. Une autre fraction de la population « met à profit » l'instabilité des relations d'emploi et les faibles volumes de travail pour se réserver le droit de changer d'avis : les jeunes diplômées en histoire de l'art acquièrent en travaillant comme médiateurs une première expérience professionnelle avant de (tenter de) s'insérer sur le marché académique ; les artistes disposent d'une activité de travail suffisamment rémunératrice et suffisamment flexible pour maintenir et développer une production artistique. Ces catégories réalisent imparfaitement le projet de marché transitionnel puisqu'elles ne représentent d'une part qu'une fraction de la population alors que les marchés transitionnels visent la résorption des inégalités par la généralisation du système, et puisque le financement de cette multiplicité d'investissements repose d'autre part sur des ressources personnelles – la multiactivité et le salaire du conjoint notamment – et non sur des cofinancements socialisés.

Alors que la communauté scientifique tente de décrire et de comprendre les transformations du marché du travail, il nous semble que le modèle de la mobilité (sur les marchés transitionnels et sur les marchés artistiques) présente – sans le formuler ouvertement - un intérêt particulier pour les conditions d'emploi des femmes. Si l'on considère les caractéristiques de l'emploi féminin (la montée des qualifications, qui accompagne le maintien d'une vulnérabilité à l'instabilité des emplois et au fractionnement du temps de travail, et la persistance d'une implication inégalitaire des hommes et des femmes dans le

[1] Gazier, 2003, *op. cit.*

domaine des tâches domestiques et de l'éducation des enfants), le modèle de la mobilité qualifiante apparaît comme une manière de transformer une mobilité subie en une mobilité choisie.

Une population d'enquête sous le projecteur de l'emploi féminin

Les travaux sociologiques qui abordent la question du genre et du marché du travail et de l'emploi ne s'intéressent pas systématiquement aux mêmes aspects lorsqu'ils abordent des emplois accueillant des femmes non diplômées, non qualifiées, qui subissent la précarité[1] et des femmes qui occupent des positions exceptionnelles (au regard de la moyenne) comme les ingénieures ou les cadres[2]. La population des médiateurs de musée, en majorité féminine permet justement de conjuguer les questionnements relatifs aux formes d'emploi et aux modes de gestion flexibles de la main d'œuvre (temps partiel, emplois instables) et à l'élévation du niveau de formation féminin (diplôme universitaire de second ou troisième cycle). Les principaux résultats sociologiques de l'analyse du travail féminin apportent également des ressources précieuses, car à travers le cas des médiateurs, on observe également le maintien d'une ségrégation horizontale des formations (disciplines très féminisées et peu rentables sur le marché du travail) et des métiers (proches des caractéristiques féminines traditionnelles : éducation des enfants, relation, attention aux autres), et la persistance d'une ségrégation verticale (plafonnement des carrières).

Les femmes qui exercent le métier de médiateur tout en étant vacataire (que nous avons nommées conférencières) ont un diplôme élevé et un travail « intellectuel ». L'apprentissage permanent et la nécessité d'une mise à jour régulière des connaissances, le prestige du lieu d'exercice font du travail des conférencières une source de satisfaction et d'épanouissement personnel. La composante relationnelle du travail implique toutefois une relation directe avec le public qui n'est pas toujours gratifiante, et une pénibilité physique non négligeable.

Les formes d'emploi et les modes gestion associés au travail sont cependant particuliers, puisque le volume et les horaires de travail sont déterminés par les besoins de l'organisation, pour répondre à la demande des clients. Les horaires peuvent être décalés et sont généralement irréguliers, le travail le soir et en fin de semaine est courant. Le recours à des formes particulières d'emploi apporte aux employeurs la flexibilité numérique qui leur permet d'ajuster le rythme des salariées sur ceux de l'entreprise. Pour ces salariées périphériques, l'enjeu est d'obtenir plus de travail et plus de stabilité contractuelle. Ces caractéristiques structurelles comparables au système d'emploi des caissières en contrat à durée déterminée et à temps partiel sont pourtant assorties d'une étonnante liberté de mouvement pour les conférencières. Dans la plupart des cas, les conférencières employées à la vacation n'ont pas d'engagement contractuel formel : si elles préviennent le gestionnaire du planning de leurs disponibilités à l'avance, elles sont toujours libres de refuser une vacation lorsqu'elle leur est

[1] Angeloff, 2000, *op. cit.* ; Puech, 2004, art. cit.

[2] Marry, C. Fouquet, A. (2005) « Les femmes chefs d'entreprise : le cas français » *Travail, genre et sociétés*, n°14.

proposée. D'une certaine manière, les conférencières imposent leur emploi du temps personnel à l'organisation, au gestionnaire du planning et aux clients. Alors que le modèle de gestion flexible (basé sur le travail à la vacation) reporte le risque de l'activité et de l'emploi sur le travailleur, une partie de la population des médiateurs parvient à conjuguer une certaine stabilité des relations de travail avec une liberté d'engagement considérable.

Discussion et mise en perspective

Les différents éléments de réflexion évoqués ici ouvrent une discussion prospective sur la généralisation de l'accompagnement dans les musées. L'enquête a mis au jour les conditions de l'équilibre de ce marché du travail, sur lequel la majorité des emplois proposés sont instables. Ce type d'emploi non permanent attire essentiellement (par un processus d'« affinités électives ») ceux et celles qui peuvent s'y épanouir. Le coût social de ce fonctionnement est élevé pour une partie des médiateurs, qui exerce ce travail « faute de mieux », voire « faute d'autre chose ». Il suppose en outre à la fois une forte sélection sociale et l'existence de subventions ou de financements cachés (le revenu du conjoint, la multiactivité). Mais si les médiateurs de musée constituent la cheville ouvrière de la démocratisation culturelle, une politique publique volontariste tendra à développer l'activité pour permettre au public le plus large d'acquérir des outils de lecture et d'interprétation.

Une solution possible consiste à stabiliser l'équipe des médiateurs, comme dans les musées de S. et de G.. Les contractuels et fonctionnaires ont un temps de travail fixé par contrat (du mi-temps au temps plein) et leurs disponibilités sont connues à l'avance : le service des publics du musée est alors en mesure de répondre à la demande du public en fonction de ce volume de travail. Ce cas correspond dans notre enquête à des musées gérés par des collectivités territoriales importantes, qui ont reconnu la mission sociale de l'accompagnement et son caractère permanent, et l'ont inclus dans le service public. En retour, ce modèle implique un engagement plus exclusif des médiateurs envers leur mission de démocratisation et envers leur employeur.

Dans d'autres cas, la collectivité publique peut estimer que l'activité d'accompagnement répond à un besoin social, mais ne pas avoir les moyens financiers ou ne pas souhaiter affecter une part de ses ressources à la création de plusieurs emplois permanents. Elle peut alors créer le minimum d'emploi nécessaire à l'organisation de l'activité, et en déléguer la prestation à une association. Ceci constitue un mode de fonctionnement partenarial très répandu, les associations contribuant largement à la mise en œuvre des politiques publiques[1].

A grande échelle, une dernière solution est la constitution d'un réservoir de main d'œuvre en surnombre pour faire face au maximum de demandes possible. Pour l'employeur, le système des vacations présente l'avantage de transférer le risque économique sur le travailleur, l'inconvénient étant l'absence d'engagement formel de ce dernier. La viabilité du système peut cependant être questionnée : la mise en place de plus en plus fréquente de systèmes de

[1] Hély, M. (2005) Hély, M. (2005) *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse de doctorat, EHESS.

logiciels informatiques pour la gestion des réservations et la programmation du travail des conférencières, pourrait entraîner, à terme, une redéfinition de la relation d'emploi par la modification des engagements contractuels liant les salariés à leurs employeurs. En imposant un volume de travail minimum à chaque vacataire, et en établissant des plannings fixes bien à l'avance, les employeurs mettraient fin à la liberté d'engagement qui caractérise actuellement le système flexible. La disparition du « privilège » des conférencières, qui fait figure d'exception dans le paysage de l'emploi féminin précaire, contribuerait à la résorption des frontières entre travailleuses qualifiées et peu qualifiées.

Les évolutions récentes du milieu muséal n'ont sans doute pas encore atteint leur pleine mesure dans le domaine de l'accompagnement. La modernisation, la professionnalisation de la gestion des musées et la diversification des fonctions muséales sont des processus engagés depuis une vingtaine d'années environ dans les établissements publics. Deux des éléments essentiels à la réalisation et à la poursuite de ces évolutions ont eu lieu au début des années 1990 : la mise en place de nouveaux cadres d'emploi en catégories B et A dans la filière culturelle territoriale et la création de filières de formation à la médiation culturelle. Enfin, la mission d'éducation et de diffusion des musées a été reconnue en 2002, lors de la publication de la loi relative aux musées de France. Le processus est donc en route, et la marge de développement quantitatif et qualitatif de ce groupe professionnel est considérable.

Le suivi longitudinal des médiateurs en poste actuellement permettrait de tester les hypothèses avancées en termes de mobilité. Que deviendront les jeunes médiateurs et médiatrices rencontrés : continueront-ils à exercer ce métier ou parviendront-ils à faire carrière ailleurs ? Les vacataires et les contractuels réussiront-ils un concours, ou bénéficieront-ils de prochains plans de résorption de l'emploi précaire ? Nous souhaitons également élargir le champ d'étude pour étudier les parcours d'insertion des jeunes très diplômés (second et troisième cycle) dans le secteur public[1]. L'interprétation du comportement des médiateurs de musée sur le marché du travail, et notamment de leurs trajectoires, nécessite en effet une meilleure connaissance des conditions d'insertion dans la fonction publique de populations fortement diplômées, dans des disciplines peu rentables sur le marché du travail. De récentes recherches consacrées à l'emploi dans la fonction publique [2] évoquent les signes d'une insertion plus incertaine et plus difficile dans des positions stables (la majorité d'entre eux sont recrutés sur des emplois non titulaires[3]), et d'un déclassement fréquent[1]. Il faut désormais se donner les moyens de comprendre comment les individus

---

[1] Audier, F. (1997) « La fonction publique : un débouché majeur pour les plus diplômés », *Economie et statistique*, n°304-305, pp. 137-148.

[2] Audier, F. ; di Paola, V. ; Lambert, M. ; Moullet, S. et Perez, C. (2003) *Les déterminants des entrées dans la fonction publique : parcours du combattant ou pis-aller ?*, ACI travail, MENRT, ERMES, LEST, CEREQ, MATISSE ; Fougère D. et J. Pouget (2004) « L'emploi public s'est-il diversifié ? Sexe, niveau d'étude, origine sociale et origine nationale des salariés de la fonction publique », Complément au Rapport sur *La diversité de la fonction publique* remis par madame Dominique Versini au ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'État, La Documentation Française, Paris.

[3] Audier, 1997, *op. cit.*

décident de changer de voie, de refaire une formation ou encore de renoncer à leurs aspirations pour passer un concours qui les déclasse, et comment leurs projets biographiques évoluent et se reconfigurent dans le cadre du marché du travail contemporain.

[1] Di Paola, V., Moullet, S. et Vero, J. (2003) « Le déclassement dans les fonctions publiques d'État et territoriale, une mesure à partir de la logique floue », *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, 10èmes journées d'études Céreq-Lasmas-Institut du longitudinal, document Céreq n°171, pp. 347-360.

Bibliographie

Abbott, A. (1988) *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago: University of Chicago Press.

Abbott, A. (2001) « Ecologies liées. A propos du système des professions » in Menger, P.-M. dir. *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, pp. 29-50.

Aboudrar, B.-N. (2000) *Nous n'irons plus au musée*, Paris : Aubier.

Amira, S. et de Stéfano, G. (2005) « Contrats à durée déterminée, intérim, apprentissage, contrats aidés : les emplois à statut particulier ont progressé entre 1982 et 2002 », *Premières informations, premières synthèses*, DARES, n°14-2.

Angeloff, T. (2000) *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris : Syros ;

Anxo, D. ; Flood, L. et Kocoglu, Y. (2002) « Offre de travail et répartition des activités domestiques et parentales au sein du couple : une comparaison entre la France et la Suède », *Economie et statistique*, n°352-353.

Arborio, A.-M. (2001) *Un personnel invisible, les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris : Anthropos.

Aubin, E. (2004) *Droit de la fonction publique*, Gualino Editeur, p. 58.

Audier, F. (1994) « Emplois, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées en France », *Publics et Musées*, n°6.

Audier, F. (1997) « La fonction publique : un débouché majeur pour les plus diplômés », *Economie et statistique*, n°304-305, pp. 137-148.

Audier, F. coord. (2003) *Les déterminants des entrées dans la fonction publique : parcours du combattant ou pis-aller ?*, action concertée incitative Travail, MENRT, ERMES, LEST, CEREQ, MATISSE.

Augustin, J.-P. et Gillet, J.-C. (2000) *L'animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux.* Paris : L'Harmattan.

Bagla, L. (2003) *Sociologie des organisations*, Paris : La Découverte.

Ballé, C. (2001) *Sociologie des organisations*, Paris : PUF.

Ballé, C. (2003) « Musées, changement et organisation », *Culture et musées*, n°2, pp. 17-33.

Ballé, C. et Poulot, D. (2004) *Musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris : La Documentation Française.

Barbier, J.-C. et Lindley, R. (2002) « La précarité de l'emploi en Europe », *Quatre pages*, Centre d'études de l'emploi, n°53.

Bayart, J.-F. et Benghozi, P.-J. (1993) *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris : La Documentation Française.

Beaujoint-Bellet, R. (2004) « Aux sources de la flexibilité : quelles transformations ? », in Beaujoint-Bellet, R. dir. *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulation, transformation du* travail, Paris : La Découverte, pp. 9-19.

Beaujolin-Bellet, R. et Ughetto, P. (2005) « Les constructions du travail et de l'emploi dans l'entreprise : regards multidisciplinaires », *Economies et sociétés*, n°25.

Becker, H. S. (1988) *Les mondes de l'art*, Paris : Flammarion.

Benghozi, P.-J. et Bureau, S. (2005) « Professionnalisation des nouveaux métiers liés aux TIC : le cas des webmestres intranet de France Télécom » *Economie et Sociétés*, vol. 25, n° 4, pp. 775-802.

Benhamou, F. (2000) *L'économie de la culture*, Paris : La Découverte.

Bernoux, P. (1985) *La Sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, Paris : Seuil.

Besson, P. coord. (1997) *Dedans / Dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris : Vuibert.

Blondel, A. (2001) « ″Poser du Tricostéril sur la fracture sociale″ : L'inscription des établissements de la décentralisation dans des projets relevant de la politique de la ville », *Sociétés et représentations*, n°11.

Bouffartigue, P. et Pendariès, J.-R. (1994) « Formes particulières d'emploi et gestion de la main d'œuvre peu qualifiée. Le cas des caissières de supermarché », *Sociologie du travail*, n°3.

Bourdieu, P. et Boltanski, L. (1973) « Le titre et le poste : rapports entre le système de production et le système de reproduction », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* n°2, mars.

Bourdieu, P. (1979) *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris : Minuit.

Bourdieu, P. (1993) « Comprendre », in Bourdieu, P. dir. *La misère du monde*, Paris : Seuil.

Bourdieu, P. (1997) *Méditations pascaliennes*, Paris : Seuil.

Bourdieu, P. et Darbel, A. (1966) *L'amour de l'art. Les musées et leur public*, Paris : Minuit.

Bourdieu, P. et Saint-Martin, M. (1976) « Anatomie du goût », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°5.

Bouveau, P. ; Cousin, O. et Favre-Perroton, J. (1999) *L'École face aux parents. Analyse d'une pratique de médiation*, Paris : ESF.

Briand, J.-P., Chapoulie, J.-M. ; Peretz, H. (1979) « Les statistiques scolaires comme représentation et comme activité », *Revue Française de Sociologie*, vol. XX, pp. 669-702.

Briant, V. de et Palau, Y. (1999) *La médiation. Définition, pratiques et perspectives*, Paris : Nathan.

Buffet, F. dir. (1998) *Entre école et musée. Le partenariat culturel d'éducation*, Lyon : Presses Uversitaires de Lyon.

Bureau, M.-C. ; Gomel, B. et Iehl, C. (2001) *Les emplois jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, Paris : la Documentation Française.

Cabanel, J. et Gourdon, J.-L., (1991) *Fonction Publique. Les contractuels. Vacataires, auxiliaires, non-titulaires, supplétifs, intermittents*, Paris : Economica.

Caillet, E. et Lehalle, E. (1995) *A l'approche du musée, la médiation culturelle*, Lyon : Presses universitaires de Lyon

Cardona, J. et Lacroix, C. (2005) *Chiffres clés 2004 : statistiques de la culture*, Ministère de la Culture, Département des études et de la prospective, Paris : la Documentation Française.

Carr-Saunders A. M. et Wilson, P. A. (1933), *The Professions*, Cambridge : Oxford University Press.

Cases, C. et Missègue, N. (2001) « Une forte segmentation des emplois dans les activités de services », *Economie et statistique*, n°344, pp. 81-106.

Céreq (2001) *Quand l'école est finie… Premiers pas dans la vie active de la Génération 98.*

Chamboredon, J.-C. et Fabiani, J.-L. (1977) « Les albums pour enfants. Le champ de l'édition et les définitions sociales de l'enfance », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°^{S} 13 et 14, pp. 60-79 et 55-74.

Chapoulie, J-M. (1973) « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue Française de sociologie*, XIV-1, pp. 86-114.

Chardon, O. (2004) « Renouvellement des générations, concurrence des formations : un diplôme pour quel métier ? » *Premières Informations, premières synthèses*, DARES, n° 31.1.

Chiffert, A. ; Lecat, R. et Reliquet, P. (1999) *La rénovation des instruments juridiques des services culturels locaux*, rapport de l'Inspection générale de l'administration des affaires culturelles du Ministère de la Culture et de la Communication.

Coulangeon, P. et Ravet, H. (2003) « La division sexuelle du travail chez les musiciens français », *Sociologie du travail*, n°3 vol. 45, pp. 361-384.

Coulangeon, P. (2003) « Le rôle de l'école dans la démocratisation de l'accès aux arts », *Revue de l'OFCE*, n° 86.

Coulangeon, P. (2004) *Les musiciens interprètes en France. Portrait d'une profession*, Paris : la Documentation Française.

Crozier, M. (1963) *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil.

Darbel, A. et Schnapper, D. (1969) *Morphologie de la haute administration*, t. 1 : *Les agents du système*, Paris, La Haye : Mouton.

Darbel, A. et Schnapper, D. (1969) *Morphologie de la haute administration*, t. 2 : *Le système administratif*, Paris, La Haye : Mouton.

Daune-Richard, A.-M. (2001) « Hommes et femmes devant le travail et devant l'emploi », in Blöss, T. (dir.) *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris : PUF, pp. 127-150.

Dauty, F. et Lemistre, P. (2003) « La fonction publique territoriale, un employeur spécifique ? », *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, 10èmes journées d'études Céreq-lasmas-Institut du longitudinal, document Céreq n°171.

Dauty, F. et Morin, M.-L. (1998) « Entre le travail et l'emploi : la polyvalence des contrats à durée déterminée », *Travail et emploi*, n°77, pp. 20-36.

Davallon, J. (1997) « L'évolution du rôle des musées », *La Lettre de l'OCIM* n°49, pp. 4-8.

Degenne, A. ; Giret, J.-F., Grelet, Y. ; Werquin, P. eds. (2003) *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Actes des 10es journées d'études Céreq - Lasmas-Institut du longitudinal, Document n°171.

Demazière, D. et Dubar, C. (1997) *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*, Paris : Nathan.

Desrosières, A. et Thévenot, L. (1998) *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris : La Découverte.

Di Paola, V., Moullet, S. et Vero, J. (2003) « Le déclassement dans les fonctions publiques d'Etat et territoriale, une mesure à partir de la logique floue », *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, 10èmes journées d'études Céreq-Lasmas-Institut du longitudinal, document Céreq n°171, pp. 347-360.

Divay, S. (2004) « Quand les compétences ethnicisées facilitent l'insertion professionnelle », *Hommes et migrations*, n°1249, pp. 87-96.

Doeringer P. B., Piore M. J., (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington : Heath Lexington books.

Donnat, O. (1999) *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, Paris : la Documentation Française.

Donnat, O. dir. (2003) *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, Paris : la Documentation Française.

Dubar, C. (1991) *La socialisation*, Paris : Armand Colin.

Dubar, C. (1992) « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIII, n°4, pp. 505-529.

Dubar, C. (2003) « Sociologie des groupes professionnels en France : un bilan prospectif », in Menger, P.-M. (dir.) *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations*, évolutions, Paris : Editions de la MSH, pp.51-60.

Dubar, C. (1996) « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n° 2, pp. 179-193.

Dubar, C. et Tripier, P. (1998) *Sociologie des professions*, Paris : Armand Colin.

Dubet, F. (2002) *Le déclin de l'institution*, Paris : Seuil.

Dubois, V. (1999) *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris : Belin.

Dufrêne, B. Et Gellereau, M. (2004) « Qui sont les médiateurs culturels ? Statuts, rôles et constructions d'images » in Thonon, M. dir. « Médiation et médiateurs », *Médiation et information*, n°19, pp. 163-175.

Dupuy, Y. et Larré, F. (1998) « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n°77, pp. 1-14.

Eckert, H. (2002) « Le titre ou la position ? De jeunes ingénieurs énoncent leur emploi » In Arliaud, M. et Eckert, H. (2002) *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris : La Dispute, pp. 75-92.

Eckert, H. et Maillard, D. (2002) « Commerciaux et vendeurs : des intitulés d'emploi aux groupes professionnels », in Arliaud, M. et Eckert, H. (2002) *Quand les jeunes entrent dans l'emploi*, Paris : La Dispute, pp. 52-53

Eidelman, J. (2005) *Musées et public : la double métamorphose*, Habilitation à diriger les recherches, Université Paris 5 – René Descartes.

El Akremi, A. ; Igalens, J. et Vicens, C. (2004) « Flexibilité organisationnelle. Complexité et profusion conceptuelles », in Beaujoint-Bellet, R. *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulation, transformation du* travail, Paris : La Découverte, pp. 23-50.

Erlich, V. (2001), « Entrée dans l'enseignement supérieur et manières d'étudier », in Blöss, T. (dir.) *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris : PUF.

Evrad, Y. coord. (2004) *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris : Economica.

Eymard-Duvernay, F. et Marchal, E. (1997) *Façons de recruter. Le jugement de compétences sur le marché du travail*, Paris : Métailié.

Forgeot, G. et Gautié, J. (1997) « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Economie et statistique*, n°304-035, pp. 53-74.

François, P. (2000) *Le renouveau de la musique ancienne. Dynamique socioéconomique d'une innovation esthétique*, thèse de troisième cycle, EHESS.

François, P. (2003) « Définition de nouvelles normes d'emploi et organisation par projets : le cas de la musique ancienne », *Contraintes, normes et compétences au travail. Négociation de nouvelles normes de travail et d'emploi*, IX^{e} journées de sociologie du travail, Centre Pierre Naville, Paris, p. 63-71.

Gadrey, J. (1992) *L'économie des services*, Paris : La Découverte.

Gadrey, N. (1995) « Formation, qualification et mixité », in Ephesia, *La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales*, Paris : La Découverte, pp. 552-556.

Gazier, B. (1992) *Economie du travail et de l'emploi*, Paris : Dalloz.

Gazier, B. (1993) *Les stratégies de ressources humaines*, Paris : La Découverte.

Germe, J.-F. (1981) « Instabilité, précarité et transformation de l'emploi », *Critique de l'économie politique*, n°15-16, pp. 53-91.

Germe, J.-F. Monchatre, S. et Pottier, F. (2003) *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*, Paris : la Documentation Française.

Giret, J.-F. et Hatot, C. (2001) « Mesurer le déclassement à l'embauche des jeunes: l'exemple des titulaires de DUT et de BTS », 8èmes journées d'études Céreq-Lasmas-IdL, *Construction et usage des catégories sociales*, Marseille.

Glaude, M. (1986) « Ancienneté, expérience et théorie dualiste du marché du travail », *Economie appliquée*, n°4, pp. 847-876.

Godard, H. (2004) *L'expérience existentielle de l'art*, Paris : Gallimard.

Goffman, E. (1973) *La Mise en scène de la vie quotidienne*, t. 1 *La Présentation de soi*, Paris : Minuit.

Grando, J.-M. et Sulzer, E. (2003) "Professionnalisation des activités de service et registres de technicité", in Menger, P.-M. (dir.), *Les professions et leur sociologie*, Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Granovetter, M. (1974) « The Strength of Weak Ties » *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp. 1360-1380.

Granovetter, M. (1974) *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, Cambridge and London: Harvard University Press.

Granovetter, M. (2000) *Le marché autrement*, Paris : Desclée de Brouwer.

Grelet, Y. (1994) « Les trajectoires professionnelles dans les enquêtes du Céreq : esquisses de traitement par l'analyse de données », in Ourteau, M. et Werquin, P. *L'analyse longitudinale du marché du travail*, Céreq, Document n°99.

Hanchane, S. ; Lamanthe, A. et Valette, A. (2005) « Tradition, enjeux et perspectives d'une approche pluridisciplinaire du marché du travail : l'expérience du LEST », *Journées du groupe de recherche économie et sociologie sur les approches du marché du travail*, Aix en Provence, 29 et 30 septembre 2005.

Heinich, N. (1993) « Gérer l'inconciliable : les médiateurs culturels entre consensus politique et dissensions artistiques », *Res publica et culture*, Montreuil*:*

Heinich, N. (2001) *La sociologie de l'art*. Paris : La Découverte.

Hély M. (2003) « Les emplois-jeunes dans le secteur associatif », *Regards croisés sur les emplois-jeunes.* Journée d'études, CA-CEREQ de Rouen, Université de Rouen, 23 mai 2002, CEREQ, *Document - Série Séminaire*, juillet, n° 173, p. 11-19.

Hély, M. et Tchernonog, V. (2003) « Les formes de l'action associative. Essai de typologie à partir d'une enquête statistique », in Prouteau, L. *les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, pp. 25-47.

Hély, M. (2004) « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, n° 9, p. 27-51.

Hély, M. (2005) *Le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse de doctorat, EHESS.

Hughes, E. C. (1996) *Le regard sociologique*, Paris : Editions de l'EHESS.

Ifri, P. (1999) « Les emplois jeunes », *Musées et services des publics*¸ journées d'études 14-15 octobre, Direction des Musées de France et École du Louvre.

Ion, J. et Tricart, J.-P. (2003) *Les travailleurs sociaux*, Paris : La Découverte.

Ion, J. et Tricart, J-P. (1985) « Une entité professionnelle problématique : les travailleurs sociaux », *Sociologie du travail* n°2, pp. 137-153.

Ion, J. (1991) « La fin des petits clercs ? » in Donzelot, J. (dir.) *face à l'exclusion. Le modèle français*, Paris : Editions Esprit, pp. 99-115.

Ion, J. (1997) *La fin des militants ?* Paris : Editions de l'Atelier, Editions ouvrières.

Ion, J. (1998) *Le travail social au singulier*, Paris : Dunod.

Ion, J. (2001) « L'intervention sociale : travail public ou implication de soi ? » in Jeannot G., Veltz P. (dir.) *Le travail entre l'entreprise en la cité*. La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, p. 133-141.

Jeantet, A. (2003) « ″A votre service!" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45-2, pp. 191-209.

Join-Lambert, O. ; Lochard, Y. ; Raveyre, M. ; Ughetto, P. (2004) « Le public et le travail des personnels des fonctions publiques nationale et territoriale : le cas des musées », *La lettre*, IRES, n°61.

Join-Lambert, O. ; Lochard, Y. ; Raveyre, M. ; Ughetto, P. (2004) *Servir l'Etat et l'usager. Définition et indéfinition du travail par le public dans le domaine des musées*, rapport pour le ministère de la Recherche et le Centre national de la fonction publique territoriale, IRES.

Join-Lambert, O. ; Lochard, Y. ; Raveyre, M. ; Ughetto, P. (2005) « Le musée pour tous : enjeux professionnels d'une politique publique », *Colloque Action publique et légitimité* professionnelle, IEP, Aix en Provence, 21-22 janvier.

Julien-Casanova, F. (2004) « Comment la médiation culturelle. La pratique d'un mode-modèle et ses actualisations : les interventions de type conversationnel en présence directe », *Médiation et information*, n°19.

Kletz, F. et Moisdon, J.-C. (1991) « La médiation introuvable ou la gestion d'une activité ″face au public″ à la Cité des Sciences et de l'Industrie », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, n°22.

Kornig C., 2003, *La fidélisation des intérimaires permanents : une stabilité négociée*, thèse de doctorat, EHESS.

Kramarz, F. (1991) « Déclarer sa profession », *Revue Française de sociologie*, XXXII-1, janvier-mars, pp. 3-27.

Kruger, F. (2002) *La fonction publique : vers une véritable gestion des ressources humaines ?* Paris : Institut de l'entreprise.

Labruyère, C. (2000) « Professionnalisation ; de quoi parlent les chercheurs, de quoi parlent les acteurs ? », *Formation Emploi* n°70, , pp. 31-41.

Laclotte, M. (2003) *Histoires de musées*, Paris : Scala.

Lahire, B. (1999) « De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique », in Lahire, B. (dir.) *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu : dettes et critiques*, Paris : La Découverte, pp. 121-142.

Le dispositif emploi jeune dans le milieu professionnel de l'art contemporain, Congrès interprofessionnel de l'art contemporain (CIPAC) – Groupe de recherche sur l'emploi et l'éducation (GREE).

Lecoutre, M. (2005) « Le capital social dans les relations écoles-entreprises », in Bevort, A. et Lallemant, M. (éds), *Le capital social – Performance, équité et réciprocité*, Paris : La Découverte.

Lemistre, P. (2002) « Transformation des marchés internes et emplois en France », *Note du LIRHE*, n°360.

Lenay, O. et Kletz, F. (2002) « L'introduction d'une politique des publics dans les lieux culturels : ce qu'en dit l'étude des emplois et des compétences », *support de communication pour le colloque L'action publique au travail,* Paris, 30-31 oct.

Liaroutzos, O. (1998) « La secrétaire et les autres. Une identité professionnelle en question », *Formation Emploi* n°61.

Lin, N. (1999) « Social Networks and Status Attainment », *Annual review of sociology*, vol. 25, pp. 467-487.

Lin, N. ; Vaughn, J. C. ; Ensel, W. M. (1981) « Social Resources and Occupational Status Attainment », *Social forces*, vol. 59, n°4, pp. 1163-1181.

Lochard, Y. (2004) « L'accompagnement entre technique et valeur », in Ferrand-Bechmann, dir. *Des bénévoles et leurs associations. Autre réalité, autre sociologie*, Paris : L'Harmattan.

Mansuy, M. et Minni, C. (2005) « Les jeunes actifs : nombreux dans les secteurs dynamiques à haute qualification » *Premières Informations, premières synthèses*, DARES, n° 10.3.

Marchal E. (2005) « Format des annonces d'offres d'emploi et normes de sélection sur les marchés du travail », in Durand, J.-P. et Linhart, D. coord. *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Octarès.

Marchal, E. et Torny D. (2003) « Des petites aux grandes annonces : Evolution du marché des offres d'emploi (1960-2000) », *Travail et emploi*, n°95, pp59-72.

Marcillaud de Goursac, C. (1997) *L'évolution des métiers dans les musées nationaux. Un exemple : les métiers de l'accueil et de la surveillance*, mémoire de 3ème cycle, Institut de Gestion Sociale.

Marry, C. (1995) « Les scolarités supérieures féminines en France dans les années quatre-vingt : un bilan contrasté », in Ephesia, *La place des femmes. Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales*, Paris : La Découverte, pp. 591-597.

Marry, C. (1997) « Le diplôme et la carrière : masculin/féminin », in Terrail, J.-P. dir. *La scolarisation en France. Critique de l'état des lieux*, Paris : La Dispute, pp. 177-193.

Marry, C. et Schweitzer, S. (2005) « Scolarités », in Maruani, M. (dir.) *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris : La Découverte, pp. 211-217.

Maruani, M. et Nicole, C. (1989) *Au labeur des dames. Métiers masculins, emplois féminins*, Paris : Syros.

Maruani, M. et Reynaud, E. (1993) *Sociologie de l'emploi*, Paris : La Découverte.

Maruani, M. (2000) *Travail et emploi des femmes*, Paris : La Découverte.

Maruani, M. et Meulders, M. (2005) « Chômage, sous-emploi et précarité », in Maruani, (dir.) *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris : La Découverte, pp. 227-236.

Maruani, M. et Michon, F. (1998) « Les normes de la dérégulation : questions sur le travail à temps partiel », *Economies et sociétés*, n°20.

Menger, P.-M. (1989) « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste », *L'année sociologique*, vol. 39, pp. 111-151.

Menger, P.-M. (1994) « Appariement, risque et capital humain : l'emploi et la carrière dans les professions artistiques », in Menger, P.-M. et Passeron, R. *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de Raymonde* Moulin, Paris : la Documentation Française, pp. 219-238.

Menger, P.-M. (1997) *La profession de comédien. Formations, activités et carrières dans la démultiplication de soi*, Paris : la Documentation Française.

Menger, P.-M. (2005) *Les intermittents. Sociologie d'une exception*, Paris : Editions de l'EHESS.

Meron, M. (2005) « Des femmes et des métiers : encore bien loin de la parité », in Maruani, M. dir. *Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs*, Paris : la Découverte, pp. 247-255.

Miege, B. ; Ion, J. et Roux, A.-N. (1974) *L'appareil d'action culturelle*, Paris : éditions universitaires.

Milburn, P. (2002) *La médiation : expériences et compétences*, Paris : La Découverte.

Moncel, N. et Rose, J. (1995) « Spécificités et déterminants de l'emploi des jeunes de 18 à 25 ans et de 26 à 29 ans : vers la fin de la transition professionnelle ? » *Economie et statistiques*, n°283-284.

Moniolle, C. (1999) *Les agents non titulaires de la fonction publique de l'Etat : entre précarité et pérennité*, Paris : Librairie générale de droit et de jurisprudence.

Morin, M.-L. (2002) « L'externalisation du risque. Vers de nouvelles figures de l'employeur ? » *Cadres CFDT*, n°403, p. 74.

Morin, M.-L. ; Dupuy, Y. ; Larré, F. et Sublet, S. (1999) *Prestation de travail et activité de service*, Paris : La Documentation Française.

Moulin, R. (1992) *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris : Flammarion.

Moulin, R. ; Passeron, J.-C. ; Pasquier, D. et Porto-Vasquez, F. (1985) *Les artistes. Essai de morphologie sociale*, Paris : La Documentation Française.

Nauze-Fichet, E. et Tomasini, M. (2002) « Diplôme et insertion sur le marché du travail : approche socioprofessionnelle et salariale du déclassement », *Economie et statistique*, n°354.

Nétumières, F. de (1997) « Méthodes de régression et analyse factorielle », *Histoire et mesure*, XII-3/4, pp. 271-298.

Nicole-Drancourt, C. (1992) « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, n°2, pp. 57-70.

Nicole-Drancourt, C. et Roulleau-Berger, L. (2002) *Insertion des jeunes en France*, Paris : PUF.

Observatoire de la vie étudiante (2003) *Enquête conditions de vie.*

Octobre, S. (1996) *Conservateur de musée : entre profession et métier*, thèse de doctorat, EHESS.

Octobre, S. (1999) « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musée », *Revue française de sociologie*, Vol. XV, n°2.

Octobre, S. (2001) « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétences des conservateurs de musées », *Sociologie du travail*, n°43, pp. 91-109.

Octobre, S. (2004) « Les loisirs des 6-14 ans », *Développement culturel*, n°144.

Paradeise, C. (1985) « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du Travail*, n°1, p. 17-31.

Paradeise, C. (1997) *Les comédiens : profession et marchés du travail*, Paris : Presses universitaires de France.

Parent, M.-C. ; Pouget, J. et Zaidman, C. (2001) « Mieux connaître l'emploi public », *Economie et statistiques*, n°369-370.

Pasquier, D. et Chabon-Demersay, S. (1994) « Si Molière écrivait des sitcoms » in Menger, P.-M. et Passeron, R. *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de Raymonde* Moulin, Paris : La Documentation Française, p. 264.

Patureau, F. et Strauss, J.-P. (2001) « Les emplois jeunes dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi », *Note du DEP* n°27.

Paugam, S. (2000) *Le salarié de la précarité*, Paris : PUF.

Perrot, M. (1987) « Qu'est-ce qu'un métier de femme ? », *Le mouvement social*, n°140.

Perspectives pour la fonction publique, Rapport public, Conseil d'Etat, 2003.

Petit, H. (2002) *Fondements et dynamique de la segmentation du marché du travail. Une analyse sur données françaises*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Petit, H. (2003) « Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi », *Economie et statistique*, n°361, pp. 53-70.

Petit, H. (2005) « Du constat de précarité généralisée à l'hypothèse d'une segmentation persistante. Le cas de la France », *Journées Approches du marché du travail, organisées par le LEST et le groupe de recherche en économie et sociologie*, Aix en Provence, 29 et 30 septembre.

Peyrin, A (2001) *Les acteurs éducatifs du patrimoine face au partenariat culturel d'éducation*, mémoire de maîtrise, Paris 1 – Panthéon Sorbonne.

Peyrin, A. (2003) « Nouveaux emplois, nouveaux métiers : un point de vue sociologique sur les médiateurs de musée », *Musées et collections publiques de France*, n°232, pp. 26-29.

Peyrouzère, F. (1999) *Les musées en partage. Etat et musée sous le ministère Jean Zay, 1936-1939 ?*, thèse de doctorat, Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne.

Pham, T.A. L. (2003) « Des médiateurs (culturels) dans un centre d'art », *MEI « Médiation et information »*, n°19, pp. 189-198.

Pilmis, O. (2003) « ″Avec le temps…″ Le maintien sur le marché, indice de réussite professionnelle des comédiens. » in Degenne, A. ; Giret, J.-F., Grelet, Y. ; Werquin, P. eds. (2003) *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, Actes des 10es journées d'études Céreq - Lasmas-Institut du longitudinal, Document n°171, pp. 491-501.

Poirrier, P. (1998) *Histoire des politiques culturelles de la France contemporaine*, Dijon : Bibliest.

Pommier, E. (1997) « Naissance des musées de province », in Nora, P. dir. *Les lieux de mémoire*, Paris : Gallimard, pp. 451-495 (tome 1) et 1471-1513 (tome 2) ; Georgel, E. (1992) « L'Etat et ″ses″ musées de province », *Le mouvement social*, n°160, pp. 65-77.

Pontier, J.-M. (2000) « Le service public culturel existe-t-il ? » *Actualité Juridique Droit Administratif*, n° spécial, pp. 8-21.

Poujol, G. et Simonot, M. (2001) « Militants, animateurs et professionnels : le débat ″socioculturel-culturel″ (1960-1980). », in Moulinier, P. dir. *Les associations dans la vie et la politique culturelles*, Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études et de la prospective.

Poulard, F. (2001) « Les conservateurs et le public : quel intérêt pour la médiation ? », *Musées et collections publiques de France*, n°232, pp. 17-25.

Poulard, F. (2005) « La mise en place des musées territoriaux : les acteurs et leurs temporalités d'action », communication au colloque *Travail et action publique : les dynamiques intermédiaires*, 16-17 septembre, Toulouse.

Poulard, F. (2005) « Les conservateurs de musées face aux élus locaux : les conditions d'exercice d'un métier aux contours fluctuants », communication au colloque *Action publique et légitimité professionnelle*, 21-22 janvier, Aix-en-Provence.

Poulard, F. (2005) *Les musées de collectivités, les conservateurs et la mise en place des politiques culturelles*, thèse de doctorat, Université Paris 8-Vincennes Saint-Denis.

Poulet-Coulibando, P. et Zamora, P. (2000) « Insertion des jeunes : sensible amélioration, surtout chez les diplômés », *Insee Première*, n°741.

Poulot, D. et Ballé, C. (2005) *La Transformation des musées en Europe. Une mutation inachevée*, Paris : La Documentation Française.

Prost, A. (1981) « L'École et la famille dans une société en mutation », in Parias, L.-H. dir. *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France*, Tome 4, Paris : Nouvelle Librairie de France.

Puech, I. (2004) « Le temps du remue-ménage. Conditions d'emploi et de travail des femmes de chambre », *Sociologie du travail*, vol. 46, n°2, pp. 150-167.

Rambach, A. et M. (2001) *Les intellos précaires*, Paris : Fayard.

Recours, A. (2000) *Rapport d'information sur les musées*, Commission des affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée Nationale.

Reynaud, E. et Reynaud, J.-D. (1996) « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, vol. 37, pp. 337-368.

Rézeau, J. (2001) *Médiatisation et médiation pédagogique dans un environnement multimédia. Le cas de l'apprentissage de l'anglais en histoire de l'art à l'université*, thèse de doctorat, Université Bordeaux II – Victor Segalen.

Rigaud, J. (1995) *L'exception culturelle : culture et pouvoirs sous la cinquième République*, Paris : Grasset.

Roch-Vallée, E. (1994) « Introduire la gestion des compétences dans les musées », *Publics et Musées* n°6, juillet-décembre, pp. 93-98.

Saez, J.-P. (2001) « Service public et culture », *Dictionnaire des politiques culturelles de la France depuis 1959*, Paris : Larousse/CNRS Editions.

Schnapper, D. (1974) « Le musée et l'école », *Revue française de sociologie*, vol. XV.

Schnapper, D. (1995) « De l'Etat providence à la démocratie culturelle », *Commentaire*, n°68, pp. 889-895.

Schnapper, D. (2002) *La démocratie providentielle. Essai sur l'égalité contemporaine*, Paris : Gallimard.

Schnapper, D. (2003), « Les expériences vécues dans quelques métiers de l'Etat providence », in Menger, P.-M. dir. *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations*, évolutions, Paris : Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Sennett, R. (1998) *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris : Albin Michel.

Simonin, B. (2000) « Diversité persistante des conduites de recherche d'emploi », *Quatre pages, CEE.*

Strauss, A. (1994) « L'influence réciproque de la routine et de la non routine dans l'action » in Menger, P.-M. et Passeron, J.-C. *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de R. Moulin*, Paris : La Documentation Française, pp. 349-366.

Stroobandts, M. (1993) *Sociologie du travail*, Paris : Nathan.

Tavan, C. (2003) « Les pratiques culturelles : le rôle des habitudes prises dans l'enfance », *INSEE Première*, n°883.

Teboul, R. et Champarnaud, L. (1999) *Le public des musées. Analyse socioéconomique de la demande muséale*, Paris : L'Harmattan.

Thonon, M. dir. (2004) « Médiation et médiateurs », *Médiation et information*, n°19.

Thuriot, F. et Tobelem, J.-M. (2002) *Les modes de gestion des sites culturels et Europe*, rapport pour l'agence française d'ingénierie touristique, Caisse des dépôts et consignations.

Tobelem, J.-M. (1990) *Musées et culture : le financement à l'américaine*, Éditions W.

Tobelem, J.-M. (2005) *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris : Armand Colin.

Tobelem, J.-M. ed. (1996.) *Musées, gérer autrement*, Paris : La Documentation Française.

Tréanton, J-R. (1960) « Le concept de carrière », *Revue Française de sociologie* n°1, pp. 73-80.

Ulrich V. (2001), « Le temps partiel subi diminue depuis 1998 », *Premières Synthèses*, n° 42.2, MES-Dares.

Urfalino, P. (1994) « L'échec d'une contre politique culturelle. La Fédération Nationale des Centres Culturels Communaux ; 1960-1965 » in Menger, P.-M. et Passeron, J.-C. *L'art de la recherche. Essais en l'honneur de R. Moulin*, Paris : la Documentation Française, pp. 367-392.

Urfalino, P. (1996) *L'invention de la politique culturelle*, Paris : la Documentation Française.

Veblen, T. (1899, trad. 1978) *Théorie de la classe de loisirs*, Paris : Gallimard.

Verdier, O. (2002) *Le désenchantement du réel dans l'art contemporain : la mise en place de la médiation humaine au Palais de Tokyo*, mémoire de maîtrise, Université Paris V.

Vincens, J. (1998) « L'insertion professionnelle des jeunes. Quelques réflexions théoriques », *Formation Emploi* n°61, pp. 59-72.

Vincens, J. (2001) « La notion d'emploi. De l'économie au droit », *Note* n°341, LIRHE.

Zarifian, P. (2001) « Valeur de service et compétence », *Cahiers du genre*, n°28, pp. 90-91

Zolberg, V. L. (1974) *The Art Institute of Chicago: The Sociology of a Cultural Organization*, Ph.D dissertation, University of Chicago.

Zolberg, V. L. (1981) « Conflicting Visions in American Art Museums », *Theory and Society*, vol. 10-1.

Zolberg, V. L. (1984) « American Art Museums : Sanctuary or Free for All ? », *Social Forces*, vol 63, n°2.

Zolberg, V. L. (1989) « Le musée des beaux arts, entre la culture et le public: barrière ou facteur de nivellement? », *Sociologie et sociétés*, vol. XXI-2.

Zoyem, J.-P. (2004) « Les nouveaux services emploi jeune. Bilan fin 2003 », *Premières informations, premières synthèses*, n°20.1

Lexique

Accompagnement[1] : nous désignons par ce terme l'activité de travail des guides-conférenciers et médiateurs : la conduite des visites commentées devant les oeuvres, l'animation des ateliers et autres activités destinées à accompagner le public dans une démarche d'information et de compréhension des œuvres d'art et du patrimoine. L'accompagnement fait partie des services culturels aux publics proposés par les musées (au même titre que les conférences, les projections cinématographiques ou documentaires, les concerts, etc.). L'accompagnement est un service qui fait l'objet d'un marché concurrentiel sur lequel les musées sont des opérateurs parmi d'autres : agences de tourisme et associations, mais aussi guides-conférenciers indépendants. Dans les musées publics, l'accompagnement a successivement été investi de missions sociales par les tutelles nationales et territoriales : il a notamment été conçu comme l'outil d'une popularisation du musée, d'une animation culturelle, et plus récemment de l'éducation artistique et de la médiation culturelle.

Guide-conférencier : personne titulaire d'une carte professionnelle lui assurant l'autorisation de conduire des visites dans les musées et monuments publics (cf. loi 1992). C'est l'appellation du métier exercé par les membres des professions réglementées de l'accompagnement.

Médiateur : dans un musée, ce poste correspond à la conduite et à l'animation des visites commentées (accompagnement), et/ou à la conception de dispositifs et de partenariats (recherche de nouveaux publics). Le médiateur est recruté et rémunéré par la collectivité publique dont dépend le musée, pour assurer la conception et la mise en œuvre des services culturels offerts aux publics.

Services aux publics : le terme désigne l'offre de services non culturels et de services culturels mise en place par les musées. Cela renvoie donc aux services de restauration, commerciaux (librairie-boutique), d'accueil (vestiaire), et aux services proprement culturels qui consistent à enrichir la visite du musée par un commentaire spécialisé (système d'audioguidage, visites guidées) ou une offre d'activités diverses pour découvrir d'autres dimensions artistiques en lien avec les collections ou les expositions (ateliers de danse au musée N2, ateliers créatifs pour enfants au musée M1…).

Service des publics : entité fonctionnelle en charge de la politique des publics, autrement dit de l'offre de services culturels aux publics. Dans une version idéale ou normative, il comprend un responsable, des médiateurs et un support technique (c'est-à-dire des agents chargés de l'administration et de la gestion du service et de ses activités).

[1] Lochard, Y. (2004) « L'accompagnement entre technique et valeur », in Ferrand-Bechmann, dir. *Des bénévoles et leurs associations. Autre réalité, autre sociologie*, Paris : L'Harmattan.