

# **Être médiateur au musée**

**Sociologie d'un métier  
en trompe-l'œil**

**Aurélie PEYRIN**

# Sommaire

Malaise dans la médiation	11
---------------------------	----

## PREMIÈRE PARTIE

<b>Les médiateurs de musées, une histoire à écrire</b>	17
--	----

Introduction	19
--------------	----

### Chapitre 1

<b>Génèse et développement de l'accompagnement dans les musées publics</b>	21
--	----

La naissance de l'accompagnement des visiteurs de musées	21
--	----

L'essor de l'accompagnement des visiteurs dans les musées territoriaux	25
--	----

La réorganisation du service central pour accompagner la décentralisation	27
---	----

### Chapitre 2

<b>Une professionnalisation inaboutie</b>	29
---	----

<i>1<sup>er</sup> interlude.</i> Marie-Thérèse Gazeau-Caille : une carrière au service des publics	33
--	----

## DEUXIÈME PARTIE

<b>Un métier placé sous le signe de la passion</b>	37
--	----

Introduction	39
--------------	----

### Chapitre 1

<b>Le récit enchanté des origines de la vocation</b>	40
--	----

Une vocation inscrite dans une généalogie culturelle	40
--	----

La vocation sur le mode du déclic	41
-----------------------------------	----

### Chapitre 2

<b>L'entrée dans le métier et sa découverte</b>	44
---	----

Deux voies d'entrée dans le métier	44
------------------------------------	----

Le choc de la réalité	45
-----------------------	----

Socialisation professionnelle et formation « sur le tas »	47
---	----

### Chapitre 3

<b>La passion du métier par amour de l'art</b>	48
--	----

La passion des œuvres	48
-----------------------	----

La passion de la transmission, le plaisir de l'échange	49
--	----

Une valorisation sociale et politique du rôle des médiateurs	51
--	----

<i>2<sup>e</sup> interlude.</i> Patricia, l'exercice d'une passion et les aléas de la vie conjugale	55
---	----

## TROISIÈME PARTIE

# Un métier en quête d'identité 59

## Introduction 61

### Chapitre 1

#### Des organisations dominées par la figure du conservateur 62

L'accompagnement : une fonction ancillaire 62

Les conservateurs recrutent des médiateurs à leur image 68

### Chapitre 2

#### La question du nom 75

Décrire ce que l'on fait, faute de pouvoir dire qui l'on est 75

La prolifération des dénominations administratives et organisationnelles 76

La mise en débat des intitulés 79

3<sup>e</sup> *interlude*. Antoine, un animateur scientifique à tout faire 83

## QUATRIÈME PARTIE

# L'envers du métier : les conditions d'emploi des médiateurs 87

## Introduction 89

### Chapitre 1

#### Le nuancier des formes d'emploi 90

La segmentation des emplois sur le marché de l'accompagnement muséal 90

La persistance des contrats de courte durée 91

Un médiateur titulaire n'a pas les mêmes fonctions qu'un médiateur vacataire 93

### Chapitre 2

#### Des stratégies de gestion des ressources humaines 97

Les enjeux politiques des services des publics dans les musées 97

Trois figures de médiateurs, trois modèles d'organisation des services des publics 98

Des emplois pérennes au service des politiques culturelles locales 102

4<sup>e</sup> *interlude*. Nicolas : un artiste à vocation de pédagogie 111

## Épilogue

### Place et identité du métier dans les parcours individuels 117

## Glossaire 127

## Annexe

### Le halo de l'accompagnement des visiteurs dans les musées publics 129

## Chapitre 1

# Le récit enchanté des origines de la vocation

Comment les médiateurs, chargés de démocratiser l'accès aux œuvres d'art, ont-ils eux-mêmes découvert les musées ? Dans quel contexte culturel ont-ils grandi ? Se rappellent-ils leur première visite au musée ? Au cours des entretiens avec les médiateurs, j'ai cherché à comprendre leur orientation vers des études longues et spécialisées, puis le choix de travailler dans un musée. L'entretien avec une sociologue enquêtant sur le métier qu'ils exercent offre aux médiateurs un contexte d'expression particulier, dans lequel ils produisent un discours, sur eux-mêmes et sur leur passé, reconstruit sur le mode d'une vocation. L'analyse s'effectue sur ce matériau spécifique qu'est un discours au présent et qui porte sur un passé relu à l'aune de l'expérience actuelle. Les médiateurs ont découvert l'art et les musées dans leur enfance, que ce soit grâce à leurs parents ou dans le cadre de sorties scolaires. Cette initiation précoce recouvre deux types de récits qui représentent deux modèles concurrents : l'inscription dans une lignée amoureuse d'art et férue de culture ou, au contraire, la mise en scène du choc esthétique, du déclic qui fait naître une vocation <sup>1</sup>.

## Une vocation inscrite dans une généalogie culturelle

Le premier modèle de la vocation décrit l'initiation à l'art comme une imprégnation progressive au sein d'un milieu culturel ou artistique : dans l'entourage ou parmi les ascendants, on trouve des artistes, des peintres amateurs ou des collectionneurs ; les parents travaillent dans le secteur culturel. Les parents ou les grands-parents de l'interviewé ont ainsi pu jouer eux-mêmes ce rôle de médiateur lorsque la famille voyageait en France ou à l'étranger et partait à la découverte du patrimoine architectural et historique. La vocation se transmet ici sur le mode généalogique, et s'inscrit dans une continuité familiale.

Dans ce type de familles, l'initiation à l'art, aux musées et aux expositions a été précoce, les enfants ont été associés aux pratiques adultes de fréquentation.

---

1 À partir d'une enquête conduite auprès d'étudiants en psychologie, Hana Gottesdiener et Jean-Christophe Vialatte relativisent l'influence de la famille et de l'école sur la fréquentation actuelle que les jeunes adultes ont des musées, et mettent au contraire en évidence l'influence du profil psychologique, cf. « Les principaux déterminants de la fréquentation des musées d'art moderne et contemporain : une enquête auprès d'étudiants », in EIDELMAN, J., ROUSTAN M., GOLDSTEIN, B. (dir.), *La Place des publics. De l'usage des études et recherches par les musées*, Paris, La Documentation française, coll. « Musées-Mondes », 2007. Cette analyse multivariée des facteurs de fréquentation des musées d'art contemporain ne tient toutefois pas compte d'un biais de sélection important : la population est composée d'étudiants en licence et maîtrise en sciences humaines, dont l'orientation est déjà le résultat de déterminismes sociaux et culturels.

Nils, 35 ans, est médiateur dans un musée municipal d'art moderne et contemporain. Son père est auteur et enseigne le théâtre dans une université parisienne ; Nils a donc passé son enfance à Paris dans un milieu composé d'universitaires et d'artistes.

*« J'ai été assez jeune au musée, vers huit ou neuf ans, je pense. En tous cas, mes premiers souvenirs sont des visites avec mes parents, et avec des amis de mes parents qui s'y connaissaient très bien en art. »*

Matthieu, 32 ans, est médiateur dans le même musée que Nils ; son arrière-grand-père était, dit-il, un peintre *« connu au XIX<sup>e</sup> 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 7 ans, une rétrospective Dali à Beaubourg, avec sa sœur : *« C'est indélébile. »*

De nombreux récits d'enfance mentionnent des vacances familiales consacrées à la visite des grandes villes européennes et de leur patrimoine. Les souvenirs sont très vivaces ; que les interviewés soient trentenaires ou quadragénaires, tous évoquent des expériences marquantes, qu'ils considèrent *a posteriori* comme déterminantes. C'est le cas de Josiane, 44 ans, médiatrice dans un musée municipal de beaux-arts.

*« On partait en vacances en Italie chaque année et on visitait les musées, les églises : j'aimais bien aller à Venise, à Pise, à Rome. [...] Mais c'est sans doute lié à l'ouverture culturelle des parents : mon père était dans l'édition de luxe, il a travaillé dans une maison d'édition fondée par mon oncle ; ils ont publié de nombreux livres sur papier vélin, avec des lithographies d'artistes. J'ai rencontré des artistes à la maison, chez mes parents – ce n'étaient évidemment ni Picasso ni Matisse, mais je baignais dans ce milieu-là. C'est sans doute une des raisons qui m'a finalement amenée à m'intéresser à l'art, je pense. »*

Les pratiques culturelles enfantines sont déterminées par le milieu socioculturel, que ce dernier soit appréhendé par le diplôme, la catégorie socioprofessionnelle ou les habitudes de lecture des parents<sup>2</sup>. Si les héritiers de lignées spécifiquement culturelles et artistiques tiennent la vedette dans les récits mentionnés ci-dessus, de nombreux médiateurs dont les parents n'étaient pas membres de telles professions ont eux aussi profité de voyages incluant la visite de lieux patrimoniaux.

## La vocation sur le mode du déclic

Le second mode de mise en récit de la vocation passe sous silence l'acculturation familiale pour mettre en avant un choc ou un déclic qui se produit généralement dans le cadre d'une visite scolaire, souvent grâce à la rencontre avec un professeur. Les récits mettent cette fois-ci en scène des adolescents et non plus des enfants : le déclic a lieu au moment où l'individu commence à se forger une identité, et décide de son orientation.

2 OCTOBRE, S., « Les loisirs des 6-14 ans », *Développement culturel*, n° 144, 2004. Voir aussi DONNAT, O. (dir.), *Regards croisés sur les pratiques culturelles*, Paris, la Documentation française, 2003.

Ludovic, 32 ans, artiste et médiateur dans un musée municipal d'art moderne et contemporain, illustre particulièrement bien cette tendance à omettre l'héritage familial pour mieux mettre en scène une révélation. Dans l'extrait suivant, il évoque un professeur qu'il admirait beaucoup, et qui a, selon lui, été le déclencheur de sa vocation d'artiste. Il relate par ailleurs une discussion familiale récente, dans laquelle sa reconstruction d'une vocation artistique vécue sur le mode individuel se heurte au discours de ses parents qui tentent de le réinscrire dans une filiation.

*« On a justement parlé de ma première visite de musée chez mes parents ce week-end... D'après ma mère, mes parents m'ont emmené tout petit dans un musée d'art à l'étranger, mais ça ne m'a laissé aucun souvenir. Selon moi, je suis allé dans un musée pour la première fois pendant que je passais le bac. [...] Mon père est un peintre du dimanche, il fait de l'impressionnisme : des fleurs, des paysages, des maisons alsaciennes. Avant il était ingénieur dans la fonction publique, c'est un autodidacte. J'ai grandi dans un environnement d'amateurs car ma grand-mère aussi était peintre du dimanche. Pour autant, mon père n'était pas du genre à proposer d'aller découvrir Monet au musée ; il s'y connaît très peu, et c'est plutôt moi qui lui propose d'aller voir les peintures de Monet. [...] Dans mon souvenir, c'est très précis : mon prof de terminale m'a emmené le premier à une exposition sur Cézanne. J'ai découvert Rothko et l'art abstrait dans l'exposition permanente, et c'est à ce moment-là que j'ai commencé à m'intéresser à l'art. »*

Les visites scolaires sont très présentes dans les souvenirs de ces médiateurs : à l'exception des quinquagénaires qui expliquent que ce type de sorties n'existait pas à leur époque, tous les interviewés ont visité un musée ou un monument historique au moins une fois avec l'école. Dans la plupart des cas cependant, ces visites ont été guidées par l'enseignant et non par un professionnel.

Sonia, 28 ans, est médiatrice dans les musées d'arts et d'histoire d'une grande ville. Ses parents étant professionnellement éloignés du milieu culturel, son appétence pour les musées est née d'une passion pour l'histoire, découverte dans les livres et entretenue par ses professeurs. Ses premières visites scolaires ne lui ont ainsi pas laissé de souvenirs marquants sur le plan artistique.

*« J'ai été en primaire une fois au musée du Chemin de fer et au musée de l'Automobile. Pour une petite fille, ce n'était pas très intéressant de voir des alignements de voitures, sans guide, sans animateur : on nous a lâchés 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 ! »*

Si les travaux sociologiques montrent que le goût de l'art se forge dans l'enfance, par habitude et par sensibilisation<sup>3</sup>, ils précisent aussi que l'école peut atténuer l'effet du milieu d'origine en mettant en place un environnement propice à la rencontre des arts. La situation scolaire est en effet devenue un facteur de fréquentation en elle-même, le taux d'incidence des sorties culturelles ayant fortement

3 TAVAN, C., « Les pratiques culturelles : le rôle des habitudes prises dans l'enfance », *INSEE Première*, n° 883, 2003.

augmenté entre 1973 et 1997<sup>4</sup>. Pour autant, la simple exposition aux œuvres ne suffit généralement pas à susciter l'amour de l'art – ce dont attestent les souvenirs pétris d'ennui attachés à certaines visites de musées.

Cette première mise en récit des origines de la vocation pose les bases d'une rhétorique centrale dans le groupe des médiateurs : la passion. Ayant entrepris de longues études dans le domaine artistique par la grâce d'un déclic ou en raison d'une imprégnation précoce au sein de la cellule familiale, les interviewés ont trouvé dans le métier de médiateur un moyen de vivre de leur amour de l'art ou mieux, d'en faire profession. Le chapitre suivant s'intéresse à la découverte du métier, étape essentielle du parcours ayant mené les interviewés du temps des études à l'emploi qu'ils occupent au moment de l'enquête.

---

4 COULANGEON, P., « Le rôle de l'école dans la démocratisation de l'accès aux arts », *Revue de l'OFCE*, n° 86, 2003.

## Chapitre 2

# L'entrée dans le métier et sa découverte

Comment les médiateurs ont-ils découvert leur métier ? Les interviewés ont mis en œuvre un nombre assez limité de démarches pour trouver leur poste, nombreux étant ceux qui sont arrivés là où ils sont par un stage. Pour les autres, ceux qui se sont portés candidats de façon spontanée, la découverte caractérise vraiment leur prise de contact avec l'activité, et traduit la surprise face aux tâches requises et aux compétences nécessaires pour les accomplir. Pour tous enfin, la phase d'apprentissage du métier de médiateur a également été une phase de socialisation primordiale : pour apprendre, les médiateurs commencent par observer les autres et par prendre modèle, avant de discuter, échanger et confronter les pratiques.

## Deux voies d'entrée dans le métier

Le profil universitaire des médiateurs rencontrés au cours de l'enquête est très homogène : la majorité a poursuivi ses études jusqu'à (au moins) la maîtrise, principalement dans des disciplines littéraires et artistiques – les profils disciplinaires sont assez logiquement différents dans les musées scientifiques ou les musées de société, mais d'un niveau identique<sup>5</sup>. D'un entretien à l'autre, les récits se ressemblent : inscrits en maîtrise ou déjà titulaires de ce diplôme, les interviewés doivent commencer à gagner leur vie, qu'ils souhaitent ou non continuer leurs études<sup>6</sup>. Ils se lancent donc à la recherche d'un emploi en rapport avec leur qualification et trouvent celui de médiateur par deux voies principales : celle de la candidature spontanée ou celle du stage.

Trouver l'information concernant les emplois de médiation dans les musées n'est pas chose aisée : l'information circule très peu en dehors du milieu muséal et les offres publiques pour ces postes sont très rares<sup>7</sup>. Pour les interviewés, la démarche la plus courante a été l'envoi d'une ou plusieurs candidatures spontanées à des établissements susceptibles d'être intéressés par une personne dont le domaine d'étude coïncide avec leurs collections, ce dont atteste par exemple un mémoire de recherche réalisé en maîtrise ou en DEA<sup>8</sup> ou bien un doctorat en cours. Cette

5 L'état des lieux réalisé dans la région Rhône-Alpes conforte sur ce point les résultats de l'enquête : parmi les 197 répondants au volet personnel de l'enquête, un tiers a un niveau d'études supérieur ou égal à bac + 5, et la moitié ont un bac + 4, cf. TAUZIN, 2006, *op. cit.*

6 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 (cf. Observatoire de la vie étudiante, *Enquête conditions de vie*, 2003) – nombreux sont d'ailleurs ceux qui abandonnent en cours de route, généralement à partir de la maîtrise.

7 Les petites annonces circulant par les canaux traditionnels (Agence nationale pour l'emploi, Gazette des communes, magazines ou sites Internet...) concernent plutôt des emplois à moyen terme (un à trois ans) ou des postes de fonctionnaires ouverts à la mobilité, c'est-à-dire réservés aux candidats ayant réussi un concours de la fonction publique territoriale.

8 Diplôme d'études approfondies, niveau bac + 5, aujourd'hui remplacé par le Master 2 recherche.



démarche est d'ailleurs assez efficace, la plupart des services des publics conservant les CV intéressants pour se constituer une réserve de médiateurs vacataires.

Les stages sont la seconde voie d'entrée dans le monde muséal comme dans le métier de médiateur. Au cours de leurs longues études, les plus jeunes des médiateurs ont multiplié les stages, saisissant toutes les opportunités pour acquérir un savoir-faire, mais surtout découvrir l'univers professionnel des musées. Ces établissements accueillent en effet un nombre important de stagiaires, pour des périodes assez courtes, où ceux-ci prennent en charge une part du travail. 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<sup>9</sup>. S'il est impossible de recenser leur effectif et de mesurer leur contribution au travail muséal, on peut cependant estimer le stock potentiel de stagiaires à environ 7 000 pour l'année 2001<sup>10</sup>, en se basant sur les effectifs des filières d'histoire de l'art, de muséologie et de médiation culturelle (*a priori* les plus susceptibles de se présenter dans les musées), les stages étant de plus en plus souvent obligatoires à partir de la licence et jusqu'au DEA ou DESS<sup>11</sup>.

De nombreux médiateurs ont réalisé leur stage dans un service des publics, mais une part non négligeable d'entre eux a fait l'expérience de la préparation d'une exposition ou d'un travail sur les collections. 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 musée : les services des publics proposent couramment aux stagiaires de faire des visites rémunérées sous forme de vacations.

Sonia, 28 ans, est médiatrice dans plusieurs musées d'arts et d'histoire.

*« On a souvent des stagiaires qui travaillent sur le petit journal de l'exposition avec la conservation. Comme ils connaissent bien l'exposition, on leur demande souvent après de rédiger les fiches de salle avec nous, car on n'est pas assez nombreux dans le service des publics quand l'exposition démarre. [...] On peut aussi proposer à ceux qui le souhaitent de devenir vacataires et de conduire des visites guidées : ça leur permet en quelque sorte d'avoir une rémunération pour leur stage. »*

## Le choc de la réalité

C'est ainsi durant la période de transition entre les études et le travail que les étudiants et jeunes diplômés nouvellement recrutés découvrent en quoi consiste le travail de médiateur. Durant leurs études supérieures, en histoire de l'art par exemple, ils ont appris l'histoire des styles et des mouvements, l'analyse iconique,

9 ION, J., *Le Travail social au singulier*, Paris, Dunod, 1998.

10 Source : département des études et de la prospective, ministère de l'Éducation nationale.

11 Diplôme d'études supérieures spécialisées, niveau bac + 5, aujourd'hui remplacé par le Master 2 professionnel.

sémiotique ; la plupart des médiateurs ont notamment 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 en une monographie d'artiste ou une recension d'œuvres. Ces médiateurs possèdent donc une connaissance et une pratique du travail scientifique sur les œuvres (étude, classement, attribution, interprétation) qui pourrait leur permettre de faire un travail de conservateur. Or, leur mission comme médiateur consiste à mobiliser ces méthodes et ces connaissances pour la diffusion et le partage avec le public, ce qui requiert aussi un autre ordre de compétences. Pour cette première expérience de travail, la plupart n'a finalement aucune compétence particulière en matière de communication ou de pédagogie, seulement des connaissances de type académique.

Presque tous les médiateurs ont commencé à accueillir des groupes sans avoir une idée très précise de ce en quoi consistait le travail d'accompagnement. Ils ont donc préparé leur première visite en se documentant sur les œuvres, les artistes, les mouvements comme ils l'avaient appris à l'université. C'est seulement lors de la rencontre avec le public qu'ils se sont aperçu que l'enjeu était la prise de parole et la conduite d'un groupe, et que l'ajustement aux différents niveaux de langage et de conceptualisation des publics était un processus délicat.

Sophie a 26 ans, elle est médiatrice depuis six mois dans un grand musée de beaux-arts et agent d'accueil et de surveillance dans un petit musée de beaux-arts municipal depuis un an. Pour elle, la première expérience a été une révélation. S'étant présentée au musée « *à tout hasard* », sur l'invitation d'un médiateur vacataire du petit musée où elle travaillait déjà, elle n'avait pas pris conscience que la conduite des visites impliquait des connaissances en matière de pédagogie, de communication. Les capacités d'attention et de compréhension du public, son comportement et ses réactions l'ont énormément surprise.

« — *Comment as-tu vécu le passage de l'accueil du public aux visites ?*

— *Beaucoup de stress, évidemment. J'ai découvert que c'était un vrai métier ! Je n'étais pas préparée à ça : tu apprends dans tes bouquins, tu compiles des informations... Mais c'est un tout autre boulot de faire passer des informations théoriques, surtout à des enfants. Je n'étais pas du tout habituée au contact avec les enfants, j'ai dû apprendre à surveiller mon vocabulaire, j'ai découvert petit à petit que je ne pouvais pas utiliser des mots qui me semblaient très simples – c'est assez cocasse parfois. C'est pour ça que je dis que j'apprends tous les jours, je me fie à leurs réactions pour savoir s'ils comprennent ou pas. »*

Le récit des premiers moments face au public révèle en creux les savoirs et savoir-faire nécessaires pour concevoir et animer une visite : 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) ou encore des éléments de connaissance du développement psychologique des enfants. Mais il faut surtout apprendre à se positionner face au public, placer sa voix, instaurer un rythme... Autant de connaissances et de compétences qui sont entièrement nouvelles pour ces jeunes adultes, et qu'ils doivent pourtant mettre en œuvre au cours de visites sans filet. Cette expérience est relatée avec d'autant plus d'émotion que nombreux sont les interviewés à préciser qu'ils étaient très timides ; le métier leur a alors apporté une grande confiance en soi, une plus grande aisance relationnelle.

## Socialisation professionnelle et formation

### « sur le tas »

Presque tous les médiateurs rencontrés disent d'abord s'être formés « *sur le tas* », ce qui sous-entend qu'ils ont appris seuls, en cours d'emploi et par la pratique. Durant les entretiens émerge cependant peu à peu le rôle du collectif de travail dans cet apprentissage informel. Les nouveaux médiateurs ont souvent commencé par observer les visites réalisées par leurs collègues plus anciens, avant de solliciter leurs conseils.

Emmanuelle, 38 ans, a débuté son travail dans un musée municipal d'art moderne au sein duquel fonctionnait depuis plusieurs années une équipe de médiateurs et de plasticiens, dans un espace d'exposition réservé aux enfants. Colette, 43 ans, a été son guide privilégié dans l'apprentissage et vers l'autonomie.

*« Mon métier, je l'ai vraiment appris sur le terrain. Mais j'ai eu des accompagnateurs car ça ne se fait pas en solo. Quand je suis arrivée, Colette me montrait comment on faisait une animation, je me lançais, elle m'observait, on en parlait. Moi aussi, j'ai accueilli des stagiaires plus tard, et j'ai joué le rôle que Colette avait tenu pour moi. On est un peu dans le monde empirique. »*

Les enseignants-relais, mis à disposition de nombreux musées par l'Éducation nationale (de quelques heures par semaine à, plus rarement, un plein temps) pour promouvoir les relations avec les groupes scolaires, apportent aux médiateurs des éléments de pédagogie, des techniques de transmission des connaissances, mais aussi des conseils pour s'occuper d'un groupe.

Sonia, 28 ans, est médiatrice dans plusieurs musées municipaux patrimoniaux.

*« Béa, l'enseignante-relais, nous a beaucoup aidées : elle nous a appris certains mécanismes d'approche des enfants, de serrage du groupe. Les enfants digressent très vite et vous racontent ce qu'ils font à l'école ou à la maison. Dans ce cas, il faut couper court. Elle nous a appris à tenir un groupe, à obtenir et garder le silence, mais aussi à observer quand ils se déconcentrent et quand ils se dispersent. »*

Dans quelques-uns des services des publics enquêtés, les échanges autour des pratiques perdurent à l'issue de la phase d'apprentissage : les médiateurs affirment commenter facilement leurs prestations, échanger des idées, des petits « *trucs* » pour gérer certaines situations, ou de nouvelles manières d'aborder une œuvre particulièrement difficile.

## Chapitre 3

# La passion du métier par amour de l'art

Lorsqu'on leur demande de parler de leur métier, les médiateurs évoquent le « *plaisir* », et surtout la « *passion* » qui les anime, à la fois pour le travail sur les œuvres et pour la transmission de leurs connaissances et de leur amour de l'art au public. Le métier est décrit comme enrichissant, tant sur le plan intellectuel que sur le plan humain ; l'autonomie qu'il autorise dans la conception des visites est particulièrement appréciée ; la diversité des thèmes abordés et des publics rencontrés implique un renouvellement constant des connaissances et des modes d'approche qui joue beaucoup dans l'attrait de la fonction. La dimension relationnelle est enfin particulièrement soulignée, car elle est au cœur de la mission de démocratisation culturelle assignée aux musées et prise en charge par les médiateurs.

## La passion des œuvres

Le travail de médiateur est un travail intellectuel, qui nécessite une mise à jour perpétuelle des connaissances. Dans les premiers temps de la fonction, il faut en effet « *s'approprier* » les collections du musée. Le parcours de visite peut être planifié, c'est-à-dire que les œuvres devant lesquelles le groupe va stationner et que le médiateur va commenter ont été choisies par le service des publics, en fonction du thème de la visite et/ou de la classe d'âge des visiteurs. Il n'existe cependant pas de normes définissant précisément la teneur du discours sur les œuvres ; les médiateurs ne se voient pas remettre un discours rédigé par un autre, qu'ils devraient apprendre puis réciter. Dans un même musée et dans un même service, chaque médiateur est donc libre d'orienter son discours, et donc ses recherches, vers son domaine de prédilection.

Winona, 42 ans, et Raphaëlle, 32 ans, sont toutes deux médiatrices dans le même musée de beaux-arts municipal et ne préparent pas du tout leurs visites de la même manière. L'approche interprétative de Winona privilégie par exemple le contexte de production des œuvres : « *J'ai beaucoup bouquiné, je me suis énormément documentée sur le contexte des artistes, la vie à cette époque...* » Raphaëlle se concentre au contraire sur la stylistique, approchée à la fois par un travail documentaire et par une 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*<sup>12</sup>. »

Au fil du temps, ce travail de préparation ne disparaît pas, bien au contraire : d'apprentissage au sens strict, il devient approfondissement. L'activité intellectuelle

<sup>12</sup> On distingue ainsi l'analyse externe de l'objet d'art, qui s'intéresse au contexte de production des œuvres, de l'analyse interne de l'œuvre, plus attachée à sa structure ou à sa composition, cf. HEINICH, N., *Sociologie de l'art*, Paris, La Découverte, 2004.

et la curiosité sont alors stimulées par la découverte de nouveaux sujets. La mise à jour incessante des connaissances est très gratifiante car elle donne le sentiment de rester proche du monde de la recherche côtoyé pendant les études, dont elle représente ainsi un prolongement. Les expositions sont autant d'occasions de travailler sur de nouveaux thèmes, de découvrir de nouvelles œuvres ou de nouveaux mouvements.

Nicolas, 37 ans, médiateur dans un musée municipal d'art moderne et contemporain.

*« Ici, on est toujours plongé dans les bouquins d'histoire de l'art. C'est un métier qui permet de continuer à bûcher, c'est un peu laborieux, c'est un travail personnel que je n'aurais jamais fait après la fac a priori [...] C'est très enrichissant personnellement. »*

## La passion de la transmission, le plaisir de l'échange

La satisfaction au travail est par ailleurs étroitement liée à sa composante relationnelle. Durant les entretiens, les médiateurs ont insisté sur la capacité d'ajustement face aux différents types de visiteurs qui distingue clairement leur intervention de toutes les autres formes d'aide à la visite (audioguide, livret de visite...) et constitue le support d'une professionnalité qui leur est propre. La valorisation de leur rôle repose ainsi sur la notion de « *partage* » des connaissances, source de plaisir et de gratification psychologique. L'attention et l'admiration que reçoit le médiateur de la part des visiteurs lui confèrent en outre une légitimité culturelle.

*« C'est enrichissant de parler avec les gens devant les œuvres, de rencontrer différents publics »,* dit Raphaëlle, 32 ans, médiatrice dans un musée d'art municipal ; *« Être sur le terrain, devant les œuvres... C'est un plaisir de transmettre, de discuter avec les gens »,* renchérit Ludovic, 32 ans, médiateur dans un musée municipal d'art moderne et contemporain.

Lorsqu'elle a pour public des adultes, la visite prend souvent la forme d'une conférence, c'est-à-dire d'un monologue du médiateur au fil des œuvres. Dans ce type de situation, l'enjeu est de conquérir un public amateur d'art exigeant et familier de visites thématiques très documentées. La professionnalité du médiateur est alors attestée à la fois par son érudition, c'est-à-dire par l'étendue de son savoir, et par sa capacité à faire partager une connaissance intime de l'œuvre et des développements les plus récents de la recherche en histoire de l'art. Retrouver régulièrement ses « *fidèles* » est un motif de fierté professionnelle, qui accompagne le plaisir de partager un moment de complicité, entre « *happy few* ».

Sonia, 28 ans, médiatrice dans plusieurs musées municipaux patrimoniaux.

*« On accueille le public adulte pour les visites qu'on appelle "Une heure-une œuvre". On a notre petit public, nos fidèles, c'est souvent très sympa. Alors qu'en été, on accueille des touristes, plutôt un tourisme familial. Ils sont contents d'avoir une visite d'une heure trente, même s'ils ne s'y attendaient pas. »*

S'ils considèrent généralement que les visites pour adultes sont propices à un travail de recherche qui les valorise, les médiateurs déplorent la « *passivité* » de ce public – l'observation montre en effet que les interactions sont rares : les adultes visitent en silence, ou se parlent entre eux discrètement, et n'interrompent que très exceptionnellement l'orateur. Avec les enfants, la visite prend au contraire la forme d'un dialogue : chaque nouveau groupe représente un défi. À 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. L'échange qui se construit autour des œuvres conduit les médiateurs à illustrer la satisfaction liée à la relation au public de préférence par des exemples de visites pour enfants. Les enfants sont en effet décrits comme un public « *facile* », dans la mesure où ils n'ont pas de connaissances en matière artistique et qu'ils ont donc tout à découvrir. Les adultes sont présentés comme plus souvent « *blasés* », apportant parfois des idées déjà arrêtées sur les œuvres, en particulier dans les musées qui exposent de l'art moderne et contemporain. Les groupes de visiteurs *a priori* hostiles à une œuvre, voire rebutés par la production contemporaine, sont très déstabilisants pour les médiateurs, comme si la critique portée sur les œuvres rejaillissait sur leur personne et leur légitimité.

Karen, 32 ans, médiatrice dans un musée municipal d'art moderne et contemporain.

*« 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. »*

Éveiller la curiosité des enfants en les faisant participer au commentaire des œuvres fait partie de la mission des médiateurs, mais répond aussi à une réelle nécessité car les enfants, contrairement aux adultes, sont peu susceptibles de demeurer calmes et silencieux pendant une ou deux heures. Chaque groupe, avec sa dynamique et son identité propre, sollicite une facette différente ou nouvelle de la professionnalité du médiateur.

L'apprentissage permanent qui caractérise le métier tient d'ailleurs grandement à la relation qui s'instaure entre le public et le médiateur autour d'une œuvre. Au cours de la visite même, le médiateur se remet en question pour mieux s'adapter à son auditoire et procéder à des réglages : changer de ton ou de posture, choisir une autre œuvre... Chaque nouvelle visite constitue ainsi un prototype, sans cesse ajusté, amélioré et rectifié en direct.

Nicolas, 37 ans, musée municipal d'art moderne et contemporain.

*« J'aime beaucoup travailler avec les lycéens : c'est génial, car ils ont la maturité nécessaire pour parler de plein de choses en parlant d'art : d'esthétique, de politique, d'économie, d'histoire... C'est vaste. On apprend beaucoup avec le public devant les œuvres. »*

## Une valorisation sociale et politique du rôle des médiateurs

Depuis 1959, le ministère de la Culture affiche une politique de démocratisation culturelle; en dépit de périodes d'alternance politique plus ou moins propices à ce projet global, les musées nationaux et ceux dépendant des collectivités locales ont repris à leur compte cette mission politique.

Les notions d'«*adaptabilité*» et de «*disponibilité*» forment ainsi le socle de la philosophie d'action de plusieurs services des publics dans les musées enquêtés. Dans l'un d'entre eux, ces notions sont même inscrites dans la convention d'objectif rédigée et signée par les membres du service. Le rôle des médiateurs consiste alors précisément à ajuster l'offre-type d'accompagnement aux besoins particuliers de chaque groupe pour faciliter l'accessibilité du discours à tous les visiteurs, quel que soit leur âge, leur niveau d'éducation, leur origine sociale ou leur particularité (handicap physique ou mental, faible maîtrise de la langue française).

Les deux extraits qui suivent illustrent une conception du métier basée sur une grande attention au public, une volonté de «*faire du sur-mesure*» pour chacun des groupes accueillis. Chacun de ces témoignages représente une figure particulière de la démocratisation, soulignant la pluralité des motivations des médiateurs : le premier évoque la figure du dévouement féminin, le second d'un militantisme proche de l'éducation populaire.

Ursule, 53 ans, est médiatrice dans un ensemble de musées municipaux. Elle a consacré plusieurs années à l'éducation de ses enfants, soutenant par son travail domestique la carrière de son mari universitaire : elle incarne un modèle classique de dévouement féminin.

*« Dans ce service, nous avons précisément comme objectif d'ouvrir les musées aux personnes qui n'y accèdent pas d'habitude ou qui sont entravées par ce que représente la culture. Nous essayons donc de faciliter l'accueil, de le rendre chaleureux. [...] Nous sommes disponibles pour adapter les animations préparées à l'avance. »*

Laurence, 34 ans, est médiatrice dans l'un des grands musées municipaux de beaux-arts d'une autre région. Elle 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<sup>13</sup>.

*« J'aime par-dessus tout préparer la visite en fonction du public qui va venir. Je me demande quel âge ils ont et comment je vais m'y prendre pour les intéresser. Même si c'est un parcours que je connais très bien, je le retravaille pour trouver le bon angle d'attaque. »*

13 POUJOL, G. et SIMONOT, M., « 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, Département des études et de la prospective, 2001.



Ceux qui travaillent dans les services des publics classent les visiteurs en catégories. Dans le discours prédomine en particulier la catégorie ZEP, qui désigne les groupes scolaires labellisés « zone d'éducation prioritaire » par le ministère de l'Éducation nationale. Ces enfants qualifiés de « *défavorisés* » par les interviewés sont décrits comme plus « *difficiles* », plus « *turbulents* » que les enfants des autres établissements. 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 sociales et culturelles.

Sonia, 28 ans, médiatrice dans plusieurs musées municipaux patrimoniaux.

*« J'adore accueillir les visiteurs. J'aime bien recevoir les enfants de ZEP : 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. »*

La figure de l'enfant est souvent au centre du discours sur la démocratisation. À 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<sup>14</sup> ; les acteurs du milieu muséal sont d'autre part convaincus que l'école est le meilleur vecteur pour toucher la plus large population de façon égalitaire, et dès le plus jeune âge<sup>15</sup>. L'enfant est ainsi non seulement considéré 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.

Pour Nicolas, 37 ans, médiateur dans un musée de beaux-arts municipal, l'enfant prescripteur est certes une récompense du travail réalisé par le médiateur, mais son retour au musée en famille ne signifie pas pour autant que le pari de la diversification sociale est réussi.

*« Les gardiens nous disent que les gamins reviennent le week-end, et expliquent ce qu'ils ont appris devant les tableaux, c'est rigolo. Évidemment, les 70 000 enfants qu'on accueille chaque année avec leur classe ne reviennent pas tous, le statut social a plus d'influence que nous sur la suite du parcours. »*

De nombreux médiateurs ont connaissance des résultats des recherches sociologiques sur la fréquentation des équipements culturels ; ils savent en conséquence que la diversification sociale des visiteurs de musées implique une acculturation précoce et récurrente, et qu'une seule visite au musée – même accompagnée d'un médiateur – ne suffit pas à abolir le déterminisme. Pour autant, ils inscrivent leur action au sein d'une vaste mission de diffusion et de démocratisation ; il leur revient

<sup>14</sup> EIDELMAN, J., *Musées et public : la double métamorphose*, habilitation à diriger les recherches, Université Paris V-René Descartes, 2005.

<sup>15</sup> GOTTESDIENER, H. et VILATTE, J.-C., « Le rôle de l'école dans la fréquentation des musées d'art à l'âge adulte », communication à la 7<sup>e</sup> biennale de l'éducation et de la formation, INRP, 2004.



de transmettre les codes culturels et sociaux (« *des clés* ») selon lesquels sont codées les œuvres d'art, afin de « *faire partager* » la délectation esthétique.

Bérèngère, 52 ans, est responsable du service des publics d'un musée national d'art non occidental. Elle est diplômée de troisième cycle en muséologie, et le vocabulaire qu'elle emploie indique qu'elle est familière de l'œuvre de Pierre Bourdieu. Plus précise que Nicolas, elle affirme clairement la mission de service public du musée, qui doit viser les publics en rupture avec les pratiques cultivées.

*« J'ai la chance de profiter d'une visite au musée, d'en retirer quelque chose, parce que j'ai les clés : je veux apporter ces clés aux autres. Le musée a évidemment un rôle de service public : on est financé avec l'argent du contribuable, on a donc quelque chose à restituer. Ce n'est pas vraiment de la philanthropie, mais c'est une perspective idéologique : on veut faire partager à un maximum de gens le plaisir d'être en rapport avec des objets, des œuvres, le plaisir d'apprendre, mais aussi le plaisir sensuel ; et on veut d'ailleurs cibler un public particulièrement défavorisé. »*

Les entretiens avec les médiateurs donnent à entendre le récit enchanté d'un parcours initiatique dans un environnement culturel et artistique ou celui du déclic en faveur d'une vocation poursuivie dans l'enseignement supérieur. La suite du parcours amène les acteurs à découvrir un métier, et à l'apprendre au contact d'autres médiateurs. Une fois passé l'effet de surprise initial, les interviewés prennent toute la mesure d'un métier qui permet d'étendre perpétuellement ses connaissances, un métier gratifiant car centré sur le contact avec le public, sur le partage et la diffusion d'un socle de connaissances édifié sur une passion pour l'art et la culture, un métier qui contribue enfin à une noble mission : démocratiser la culture. Malgré la publication régulière des bilans statistiques et sociologiques des pratiques culturelles des Français, qui contribue à alimenter l'idée d'une démocratisation toujours insuffisante, la démocratisation culturelle demeure en effet une ambition politique primordiale pour les médiateurs.

Si les parcours individuels sont marqués par de fortes similarités, et s'ils dessinent des identités proches, les médiateurs forment-ils pour autant un ensemble cohérent, un groupe professionnel clairement identifié ? Autrement dit, existe-il une identité collective de médiateur de musée ?

#### QUATRIÈME PARTIE

# **L'envers du métier : les conditions d'emploi des médiateurs <sup>1</sup>**

---

1 Cette partie emprunte des passages à deux articles : PEYRIN, A., « Les usages sociaux des emplois précaires dans les institutions culturelles. Le cas des médiateurs de musées », *Sociétés contemporaines*, n° 67, 2007, p. 7-26, et PEYRIN, 2008, *op. cit.*



# Introduction

L'instabilité et l'intermittence des formes d'emploi proposées sur le marché du travail muséal contribuent considérablement au déficit de reconnaissance professionnelle qui caractérise le métier de médiateur. Une présentation du nuancier des formes d'emploi permet d'aborder la division du travail d'accompagnement dans les services des publics : les médiateurs ne font pas exactement le même métier selon qu'ils sont vacataires, contractuels ou fonctionnaires. De plus, leurs conditions d'exercice et la définition de leurs missions dépendent des stratégies politiques mises en œuvre par les tutelles des musées : d'un extrême à l'autre, une collectivité peut chercher à attirer des visiteurs pour faire vivre le musée ou canaliser des flux de visiteurs abondants et continus. Mais les situations intermédiaires correspondent plutôt à des objectifs qualitatifs : faire connaître un musée et ses œuvres auprès de nouveaux types de publics, ou encore contribuer aux politiques sociales de la collectivité en proposant des services d'accompagnement à des visiteurs désocialisés. Ces deux dernières possibilités sont particulièrement explorées à travers l'analyse de deux configurations de titularisation des médiateurs, qui entraînent une réorganisation du travail muséal.

## Chapitre 1

# Le nuancier des formes d'emploi

Les collectivités territoriales qui gèrent le personnel des musées peuvent recruter des fonctionnaires, mais aussi des contractuels de droit public et des vacataires qui ont en commun de déroger au statut général des fonctionnaires<sup>2</sup>. Ce sont des emplois « sans statut<sup>3</sup> » selon la formule de Dominique Schnapper, qui peuvent être considérés comme des formes particulières d'emploi propres au secteur public<sup>4</sup>. Le recours à des médiateurs vacataires est une tradition forgée dans les musées nationaux des années 1920, qui s'est ensuite perpétuée en raison d'une pratique courante de l'accompagnement sous forme intermittente ; elle a parallèlement été renforcée par la faiblesse statutaire de la fonction publique territoriale lors de la diffusion de l'accompagnement dans les musées gérés par les collectivités territoriales entre les années 1970 et 1990. La majorité des médiateurs des musées publics a aujourd'hui encore un emploi précaire, et cette situation d'emploi influence considérablement la nature du travail réalisé, ainsi que l'étendue des tâches qui caractérise le poste de médiateur.

## La segmentation des emplois sur le marché de l'accompagnement muséal

Depuis la création de la fonction d'accompagnement dans les musées, la forme d'emploi privilégiée des médiateurs est une curieuse hybridation entre indépendance et salariat : la vacation. Ce système d'emploi flexible a longtemps permis aux administrations publiques gestionnaires du personnel muséal de ne pas considérer les médiateurs comme des salariés, mais comme des intervenants ponctuels rémunérés à la tâche. Des années 1920 à la fin des années 1950, les médiateurs, alors appelés « conférenciers », sont des vacataires gérés par un service central : le service des visites guidées du musée du Louvre, puis le bureau d'action culturelle et éducative de la DMF, et mis à disposition des musées nationaux. C'est seulement à partir des années 1960 que l'accompagnement s'est progressivement inscrit dans le cadre de la législation du travail, sous l'action conjuguée des conférencières des musées nationaux, qui ne sont pas restées passives face à cette situation et ont

2 AUBIN, E., *Droit de la fonction publique*, Gualino Éditeur, 2004.

3 SCHNAPPER, D., « Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux », *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 1, 1989, p. 3-29.

4 Les formes particulières d'emploi rassemblent toutes les formes d'emploi qui ne correspondent pas aux conditions d'emploi normales selon le Code du travail, c'est-à-dire l'emploi à durée indéterminée et à plein temps. L'expression désigne le plus souvent le travail à temps partiel, l'intérim et les contrats à durée déterminée.

revendiqué de meilleures conditions de travail et d'emploi<sup>5</sup>, et de la Sécurité sociale, qui a forcé l'administration des musées nationaux à assumer son rôle d'employeur vis-à-vis des conférencières. Les premiers contrats de travail ont ainsi été mis en place dans les années 1960, ouvrant droit à cotisations sociales et congés payés.

Le deuxième mouvement constitutif des formes d'emploi spécifiques des médiateurs a émergé à la fin des années 1980, la multiplication de l'offre d'accompagnement dans les musées territoriaux s'étant opérée au prix d'arrangements statutaires peu satisfaisants pour les employés. C'est pourquoi l'association Médiateurs du patrimoine s'était donné pour objectif d'agir sur « le recrutement, la formation et les modes d'intervention des médiateurs », mais surtout d'obtenir leur « réhabilitation administrative » par les employeurs grâce au soutien du ministère de la Culture<sup>6</sup>. Les revendications des médiateurs ont été entendues dans les années 1990 mais, contrairement aux vœux de l'association Médiateurs du patrimoine, le projet de professionnalisation a été porté par l'État et non par les acteurs eux-mêmes. Le ministère de la Culture a engagé des négociations avec le Centre national de la fonction publique territoriale pour aménager trois des nouveaux cadres d'emploi créés dans la filière culturelle territoriale en 1991<sup>7</sup> : aux épreuves orales du concours d'attaché de conservation du patrimoine (catégorie A), d'assistant de conservation du patrimoine et d'assistant qualifié de conservation du patrimoine (catégorie B), les candidats peuvent désormais choisir la médiation parmi quatre options (conservation, médiation, histoire des institutions de France, sources documentaires). L'évolution du cadre réglementaire a donc rendu statutairement possible le recrutement de médiateurs fonctionnaires dans des cadres d'emplois adaptés.

## La persistance des contrats de courte durée

Les employeurs du début de <sup>xxi</sup>e siècle mettent-ils à profit ces cadres d'emploi de fonctionnaires pour les médiateurs ? L'enquête de la Direction des musées de France permet d'étudier la distribution des médiateurs par forme d'emploi dans les musées de France en 2001. Elle établit d'abord que la diversité statutaire concerne autant les médiateurs que les autres membres des services des publics (tableau 5). Mais elle confirme surtout que, comme au début du <sup>xx</sup>e siècle, les médiateurs sont en majorité des salariés instables : en 2001, 39 % étaient vacataires, 21 % en emploi aidé et 9 % en contrat à durée déterminée, contre seulement 28 % en contrat à durée indéterminée ou fonctionnaire. La disproportion entre emplois stables et instables s'observe également à l'échelle de la région Rhône-Alpes<sup>8</sup>, quoi qu'elle soit nuancée : sur 197 médiateurs, 44 % déclarent être en contrat à durée déterminée, 19 % sont vacataires et seulement 27 % des fonctionnaires (10 % ne donnent

5 Les archives ont gardé la trace de la première manifestation collective des conférencières des musées nationaux : elles se sont regroupées en association professionnelle en 1962, association qu'elles ont transformée en syndicat sous l'égide de la Confédération générale des cadres l'année suivante, cf. PEYRIN, 2008, *op. cit.*

6 Lettre adressée par Marie-Thérèse Caille, présidente de l'association, au ministre de la Culture, le 28 novembre 1987.

7 Décret n° 91-855 du 2 septembre 1991.

8 Cf. TAUZIN, 2006, *op. cit.*

aucune précision). La part des médiateurs en emploi non permanent semble ainsi s'établir à presque deux tiers<sup>9</sup> et la création des cadres d'emploi de fonctionnaire au début des années 1990 ne paraît pas avoir entraîné de « fonctionnarisation » généralisée des médiateurs.

Tableau 5 – **Distribution des membres des services des publics par forme d'emploi**

	Ensemble du service des publics		Médiateurs	
	#	%	#	%
Contrat à durée indéterminée	34	2	23	3
Fonctionnaire	532	35	177	26
<i>Sous-total emploi stable</i>	<i>566</i>	<i>37</i>	<i>200</i>	<i>29</i>
Vacataire	326	21	279	40
Contrat à durée déterminée	111	7	63	9
Emploi aidé	267	18	146	21
<i>Sous-total emploi instable</i>	<i>704</i>	<i>46</i>	<i>488</i>	<i>70</i>
Professeurs mis à disposition	259	17	5	1
<b>Total</b>	<b>1 529</b>	<b>100</b>	<b>693</b>	<b>100</b>

Source : enquête Direction des musées de France, 2001 (non réponses et autres réponses exclues), traitements de l'auteur.

Comment expliquer la sur-représentation des vacataires dans les services des publics, alors que les médiateurs sont chargés d'une mission de service public et qu'ils travaillent pour des employeurs où le mode d'emploi principal est l'emploi titulaire ? Sous certaines conditions, les collectivités publiques sont autorisées par la loi à recourir à ces emplois non permanents : pour remplacer des titulaires à temps partiel ou en congé, combler des besoins occasionnels ou saisonniers, en cas de vacance de poste ou en l'absence d'un corps ou cadre d'emploi correspondant à la mission remplie par l'agent<sup>10</sup>. Contractuels et vacataires font ainsi office de variable d'ajustement pour répondre aux besoins de flexibilité des organisations muséales. Loin de présenter des caractéristiques distinctes du reste de l'économie, les institutions culturelles financées par les collectivités publiques sont en effet confrontées aux mêmes défis et aux mêmes enjeux que les organisations du secteur privé. Appartenant à la fois aux secteurs culturels et touristiques, les musées doivent faire face à une demande instable – quoique globalement saisonnière, l'activité d'accompagnement muséal étant alignée sur le calendrier scolaire avec des périodes creuses pendant les vacances. De plus, la présence des tutelles publiques et la part prépondérante des subventions dans les crédits de fonctionnement incitent les musées à gérer leurs ressources humaines en s'efforçant de minimiser les coûts, d'autant que les fonctions de gestion proprement dites s'y développent<sup>11</sup>. À ces enjeux financiers et gestionnaires, les collectivités publiques

9 Même si l'auteur du rapport soulignait que la part des vacataires était certainement sous-estimée, le questionnaire n'ayant pas atteint tous ses destinataires potentiels en raison de la faible présence des vacataires au sein des musées, liée notamment à la saisonnalité de l'activité.

10 AUBIN, 2004, *op. cit.*

11 TOBELEM, J.-M., *Le Nouvel Âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2005.

répondent en segmentant leur main-d'œuvre, selon des pratiques généralement présentées comme propres aux entreprises privées<sup>12</sup>.

Apportant une grande flexibilité aux employeurs, les vacations, contrats à durée déterminée et emplois aidés représentent des emplois partiels pour les individus. Si les contrats à durée déterminée peuvent durer trois ans et offrir un horizon à moyen terme, les vacations sont une survivance de l'emploi à la tâche, dont l'horizon temporel est l'heure, la semaine ou le mois. 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<sup>13</sup> ». Dans les musées enquêtés, les vacataires sont employés à l'heure, au mois ou à l'année, mais leur temps de travail est largement inférieur au mi-temps. Les revenus sont donc assez bas, et le degré de protection est proportionnel à l'activité : il faut par exemple avoir cotisé un nombre de mois minimum pour bénéficier de congés maladie ou du congé légal de maternité. En outre, les vacataires et leurs employeurs ne cotisent pas au système d'assurance chômage. Leur protection est donc très inférieure à celle des salariés de droit commun et des agents titulaires de la fonction publique. Au-delà des conditions de vie et des projets biographiques qu'elle perturbe considérablement, l'instabilité de l'emploi influence aussi l'exercice de l'activité : le travail de médiateur n'est pas le même selon que l'emploi est précaire ou stable.

## Un médiateur titulaire n'a pas les mêmes fonctions qu'un médiateur vacataire

Le poste de médiateur est le noyau des services des publics, dont il constitue la face visible par le public et les visiteurs. Dans la définition retenue pour cet ouvrage, le dénominateur commun de tous les médiateurs est la préparation et la conduite des visites, c'est-à-dire la prestation du service en présence des visiteurs, qui consiste à délivrer des clés d'interprétation des œuvres. En observant leur travail, on constate que la grande majorité des médiateurs animent et conduisent les visites (mais pas tous); en revanche, seulement une partie d'entre eux prennent en charge la conception de l'offre, la prospection de nouveaux publics et/ou la mise en place de partenariats; il est enfin exceptionnel qu'ils réalisent des tâches déléguées par l'équipe de conservation. La clé de répartition des différentes tâches possibles est

12 Le recours à des agents non titulaires (contractuels, auxiliaires, vacataires ou emplois aidés) dans la fonction publique française n'est pas nouveau, mais les sociologues et économistes s'y sont peu intéressés avant que des équipes françaises s'engagent dans des projets de comparaisons internationales, comme par exemple BERG C., DESMAREZ P., EDWARDS J., ENGELS X., GILEJKO L., JACQUOT L., NOSBONNE C., TOWALSKI R. et WILLEMS H., *Employment in the Public Sector: a Trans-National and European Analysis*, 2006. Rapport de recherche, Université Nancy II, Grée, 2L2S. La recherche de flexibilité dans les administrations et structures relevant du service public est en effet un problème commun à l'ensemble des pays européens, même si la segmentation des emplois entre un noyau stable, une périphérie et des marges se décline de façon nettement différenciée d'un pays à l'autre, comme l'ont montré FONS, J.-P. et MEYER, J.-L., *La Flexibilité dans les fonctions publiques en Angleterre, en Allemagne et en France. Débats, enjeux, perspectives*, Paris, La Documentation française, 2005.

13 Arrêt du Conseil d'État, mars 2003. Dans les faits, les syndicats de la fonction publique dénoncent régulièrement la présence de « vacataires permanents » dans l'Éducation nationale ou dans les établissements publics.



la forme d'emploi. La prise en charge des visites et des ateliers est la principale fonction des vacataires, qui répondent aux besoins du service ; la conception des activités et toute autre diversification des tâches reviennent aux contractuels de plus longue durée et aux fonctionnaires qui travaillent plus d'un mi-temps. Leurs positions respectives dans l'organisation sont en conséquence nettement différenciées par le contrat, alors que leurs profils ne se distinguent pas selon le sexe, l'âge ou le diplôme.

## La monoactivité du médiateur vacataire

La tâche la plus ancienne et la plus caractéristique du service des publics, celle qui justifie son activité, est la conduite des visites accompagnées dans les salles du musée, au milieu des œuvres et face au public. Si la forme de cette visite varie (conférence, visite animée, jeu de questions-réponses), la base du travail est toujours l'énonciation d'un discours sur les œuvres ou les objets, avec comme principal objectif l'aide à l'interprétation et à la compréhension de ces artefacts. Tous ceux qui conduisent des visites (ou animent des ateliers) sont responsables de leur prestation, et peuvent en être les concepteurs. Mais seulement une partie d'entre eux participent à la définition et à la programmation de l'offre du service culturel – ces vacataires peuvent être consultés pour donner leur avis, mais sont rarement rémunérés pour contribuer à ce travail.

Quel que soit son statut, le travail du médiateur implique un travail de recherche et de documentation permanent pour préparer ses visites, par exemple à l'ouverture d'une nouvelle exposition. Les sources documentaires les plus aisément accessibles sont souvent celles qui émanent du musée, c'est-à-dire les catalogues 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 souvent organisées pour les médiateurs, qui y puisent des éléments pour bâtir leur visite ; dans ce cas, la source n'est plus l'œuvre mais le discours d'un expert sur les œuvres, voire de leur auteur.

Les médiateurs vacataires étant seulement payés pour les visites, ils ne sont présents dans le musée que de manière ponctuelle ; dans de nombreux établissements, aucun espace n'est prévu pour les accueillir. C'est donc à domicile ou en bibliothèque qu'ils préparent leurs visites. Comme pour les enseignants, la préparation des séances fait partie intégrante du travail : dans la plupart des établissements, les tarifs des vacations sont conçus pour intégrer ce surcroît de travail<sup>14</sup>, mais les vacataires se plaignent souvent de la disproportion entre le travail invisible et ce supplément de rémunération.

## L'élargissement des responsabilités du médiateur titulaire

Pour les médiateurs fonctionnaires au contraire, le temps de préparation est compris dans le service. Dans l'un des musées enquêtés, le temps de préparation est

<sup>14</sup> En 2003, 33 € brut de l'heure en moyenne pour les conférenciers de la ville de Paris ; 24 € brut de l'heure pour les conférenciers d'une grande ville située dans la région Rhône-Alpes.

précisément défini dans le règlement intérieur : pour un plein temps, neuf heures sont consacrées à la préparation/conception, dix-huit heures trente à l'animation, et sept heures à une activité annexe ; le complément horaire pour atteindre trente-cinq heures est consacré à des visites pour adultes. Compte tenu de leur statut plus stable et des volumes horaires plus importants qu'ils effectuent, les médiateurs titulaires prennent en charge des tâches supplémentaires qui enrichissent leur poste : ils élaborent les activités culturelles ou pédagogiques qui constituent l'offre du musée ; ils rédigent souvent leurs propres documents de communication, afin de renouveler l'information de leurs partenaires et clients ; ils assurent parfois des tâches d'administration ou de gestion (par exemple passer une commande de matériel pour un atelier ou « budgéter » un projet). Enfin, leur poste comprend également la constitution et l'animation 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.).

L'accroissement du temps de travail et la pérennisation peuvent par ailleurs entraîner la délégation aux médiateurs de tâches traditionnellement attribuées aux conservateurs. La plupart des musées ayant un effectif limité, l'équipe de conservation fonctionne souvent avec quelques permanents et beaucoup de stagiaires ; or, les médiateurs sont les seuls personnels scientifiquement qualifiés en dehors des conservateurs. Déléguer une part du travail des conservateurs aux médiateurs peut apparaître comme une solution idéale dans certaines circonstances. Dans deux des musées enquêtés, le conservateur directeur et le responsable du service des publics ont tissé, au fil des années, une relation professionnelle basée sur le respect et la confiance, qui a permis au responsable du service d'être nommé commissaire d'une ou plusieurs expositions. Dans un musée de beaux-arts municipal, l'ancien responsable de service et l'une des plus anciennes médiatrices rédigent les textes accompagnant les œuvres dans les salles du musée. Ce rare privilège est vécu comme tel par les intéressés qui s'en réservent l'exclusivité. Dans d'autres établissements, la délégation de la rédaction de textes sur les œuvres concerne l'ensemble des médiateurs titulaires et pas seulement leur responsable.

Dans un service des publics commun à plusieurs musées municipaux, la pérennisation des contrats 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 pages) de l'essentiel des textes courts destinés aux publics<sup>15</sup>. C'est ce qu'explique Ludovic, médiateur de 32 ans :

*« On est polyvalent, mais toujours autour de l'accueil du public au sens large. Notre principale mission c'est l'accueil des scolaires, et ensuite les visites guidées, là aussi tout public. Pour ma part, s'y ajoutent les ateliers, puisque, ma formation première est une formation de plasticien... j'anime des ateliers autant pour les enfants que les adultes. Et puis je rédige aussi des*

15 Ces textes correspondent à des documents désormais courants dans les musées : le petit journal (en vente dans les musées nationaux, gratuit dans celui-ci) 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 clés ; les cartels allongés sont des textes d'une dizaine de lignes, qui exposent succinctement les caractéristiques d'une œuvre.

*textes, parce que j'aime écrire : ça va des textes qui vont dans les salles aux petits journaux et catalogues [...], je m'occupe enfin de compiler la documentation du service.»*

La responsable du service des publics a d'ailleurs 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. Dans ce service des publics s'observe la plus grande étendue fonctionnelle : les médiateurs y partagent leur temps entre le travail de recherche sur les collections ou les œuvres, la rédaction de documents, la visite ou les ateliers. Il se caractérise en outre 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 plus spécifiques, ce qui les motive considérablement.

*« Quand on nous demande d'écrire ou de présenter une œuvre, on choisit cette œuvre. On a une grande liberté : on crée nos animations, on les fabrique, on les invente, on les imagine, on choisit les œuvres, donc forcément on le fait avec passion. »*

Lorsque la position des médiateurs est stabilisée dans le musée, ceux-ci peuvent enrichir et dynamiser la programmation des activités et donner une impulsion supplémentaire à la politique des publics. Dans des circonstances et configurations particulières, les médiateurs peuvent ainsi revendiquer ou se voir confier des tâches complémentaires prestigieuses.