



# L'action culturelle mise à nu par ses métiers (1788-1988)

Isabelle Mathieu

## ► To cite this version:

Isabelle Mathieu. L'action culturelle mise à nu par ses métiers (1788-1988). Sciences de l'Homme et Société. Université de Bourgogne, 2009. Français. NNT: . tel-00591041

**HAL Id: tel-00591041**

**<https://theses.hal.science/tel-00591041>**

Submitted on 6 May 2011

**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.

UNIVERSITE DE BOURGOGNE  
UFR Sciences humaines  
THÈSE  
pour obtenir le grade de  
Docteur de l'Université de Bourgogne  
en Sciences de l'Information et de la Communication

présentée par  
Isabelle MATHIEU

le 30 novembre 2009

**L'action culturelle mise à nu par ses métiers  
(1788 – 1988)**

Directeur de thèse  
Pr Claude PATRIAT

Jury :

Michel AUTHIER, Directeur scientifique, TriviumSoft

Alain BRUNSVICK, Inspecteur général de la création artistique, Ministère de la Culture et de la Communication

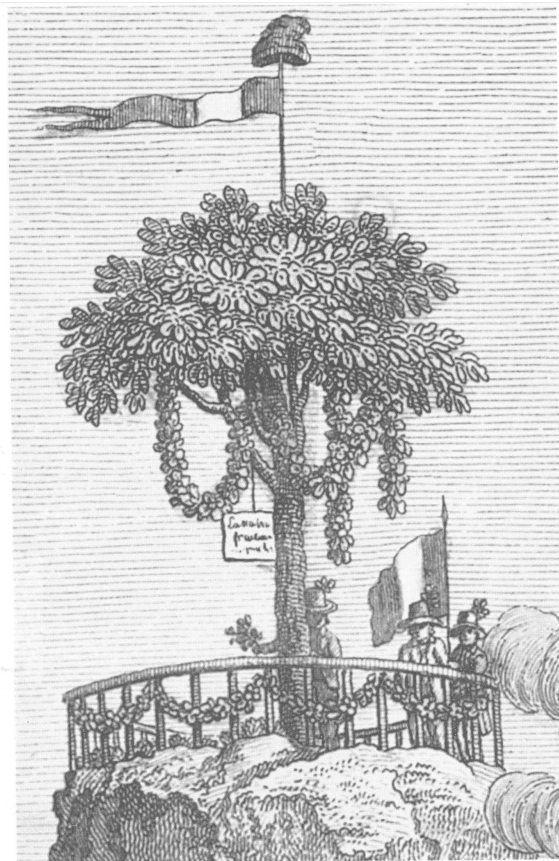
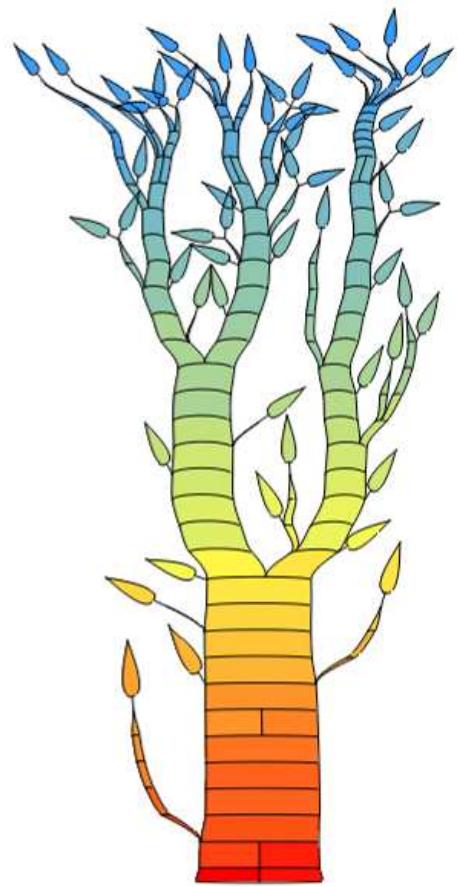
Jean CAUNE, Professeur émérite, Université Stendhal Grenoble 3

Bernard LAMIZET, Professeur, Institut d'Études Politiques de Lyon, Université Lumière Lyon 2

Claude PATRIAT, Professeur, Université de Bourgogne

Philippe POIRRIER, Professeur, Université de Bourgogne







« Notre confiance excessive dans la grande mécanique moderne nous a fait dédaigner comme trop simple, trop faible, impuissante, l'action de la parole. » (Jules MICHELET)



## REMERCIEMENTS

A tous les utilisateurs de cortex-cultureemploi qui ont, sans le savoir, constitué la « matière vive » de cette exploration ;

Aux étudiants de l'IUP Denis Diderot et du Master « Métiers de l'art, de la culture et du patrimoine » qui, par leurs doutes, leurs espoirs et leur engagement, ont nourri nos questionnements ;

A Michel Authier, qui a inventé les mystérieux algorithmes des « Arbres de Connaissances », et à ceux de ses collaborateurs qui ont contribué à en adapter les applications aux « métiers de la culture » ;

A l'IUP Denis Diderot et au CIMEOS-CRCM, grâce à qui cette recherche a pu être conduite dans des conditions idéales ;

A Claude Patriat, pour son immense patience, et son enthousiasme à m'accompagner sur des chemins parfois fort incertains ;

A mes parents qui m'ont appris, il y a bien longtemps, le devoir de suivre librement sa voie.

A tous ceux qui m'ont fait l'amitié de considérer cette entreprise d'un œil bienveillant.



## RÉSUMÉ

L'action culturelle a fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans ses relations avec la ou les politique(s) de la culture, ou encore à travers l'étude théorique et pratique d'un de ses modes opératoires privilégiés, la médiation culturelle. Entre ces deux champs de recherche, les acteurs culturels, en tant que groupe professionnel, n'ont jamais suscité d'étude spécifique, ni en sociologie des professions, ni en sciences de l'information et de la communication. Le présent mémoire se propose d'explorer cette question de la professionnalité des acteurs culturels, particulièrement en ce qu'ils contribuent à la mise en œuvre de la médiation. Après avoir fait le constat que ces praticiens forment un ensemble aux contours extrêmement flous qui ne permet pas de définir une profession homogène et structurée, il convient de s'interroger sur les raisons de cette absence de professionnalité. Révélateur d'un déficit de légitimité sociale pour une activité dont les liens avec l'accomplissement du processus démocratique sont affirmés haut et fort, ce phénomène renvoie aux fondements de la construction de la doctrine républicaine française. Dès lors s'impose une double exploration, synchronique et diachronique. Celle-ci fait apparaître, à l'intersection de deux autres champs professionnels qui contribuent également à la démocratie – l'enseignement et le journalisme – comment les acteurs culturels ont échoué à construire un territoire professionnel autonome. Écartelés entre les exigences des principes fondamentaux de la liberté d'expression et de la liberté de conscience, entre leur dépendance vis-à-vis du champ artistique et l'absence d'espace public susceptible d'être le cadre d'une véritable médiation, ils constituent, au sein d'un secteur culturel hypertrophié mû par des principes parfois contradictoires, un ensemble de fonctions en forme de chaîne, dont la porosité des différents maillons entre eux interdit la définition tant d'une professionnalité que d'une profession.

### Mots-clés

acteur culturel – action culturelle – médiation – animation – politique culturelle – politique publique – profession – professionnalisation – professionnalité – compétences – Révolution française – III<sup>e</sup> République – ministère de la Culture.

# ABSTRACT

Cultural development has been the object of a number of studies, especially in its relations with cultural policy -or policies- or even through the theoretical study and implementation of cultural action, one of its preferred functions. Within these two fields of research, neither occupational sociologists nor scientists working in the area of information and communication have ever singled out cultural actors as a professional group for the object of a study.

The current research intends to explore this issue of the professionalism of cultural actors, particularly in so far as concerns their contribution to cultural development. After having stated that these practitioners belong to a group with blurred edges, which does not allow for definition of a homogeneous or structured profession, it will be necessary to consider the reasons for this lack of professionalism.

It reveals a lack of social legitimacy for a vocation whose ties to democratic process are affirmed loud and clear; this phenomenon mirrors the fundamentals of the French republican ideal.

From there began a twofold exploration, synchronic and diachronic. This study reveals how, at the intersection of two other professions -namely journalism and teaching, which also contribute to democracy- cultural actors have failed to build an autonomous professional territory. Divided between the fundamental principles of the freedoms of expression and thought, and their dependence on the artistic field versus the absence of a public space that has the potential to be the frame for a true development, these actors are at the heart of a hyperactive cultural sector, which is motivated by sometimes contradictory principles: as such they represent a group of interlocking functions, with each link having its own weakness, and that prevents the definition of a professionalism as much as of a profession.

## Key-words

cultural actor – cultural action – interaction – ‘animation’ – cultural policy – public policy – profession – professionalization – professionalism – skills – French revolution – the Third Republic – the ministry of Culture.

# TABLE DES MATIÈRES

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introduction .....                                                        | 11  |
| Première partie. Démocratisation culturelle .....                         | 31  |
| Chapitre 1. En quête des « métiers de la culture » .....                  | 39  |
| 1.1. D'explosion en confusion .....                                       | 39  |
| 1.2. Culture en statistiques .....                                        | 46  |
| 1.2.1. Les données DEPS / INSEE .....                                     | 46  |
| 1.2.2. Le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) ..... | 48  |
| 1.3. Dans le spectacle vivant subventionné .....                          | 49  |
| 1.4. Public + privé .....                                                 | 60  |
| 1.5. Dans les musées .....                                                | 64  |
| 1.6. Culture publique .....                                               | 75  |
| 1.6.1. La fonction publique d'État .....                                  | 75  |
| 1.6.2. La fonction publique territoriale .....                            | 78  |
| 1.7. Culture en formation .....                                           | 84  |
| Chapitre 2. La culture en acteurs .....                                   | 95  |
| 2.1. L'action culturelle en compétences .....                             | 105 |
| 2.1.1 Les métiers vus par les chercheurs d'emploi .....                   | 105 |
| 2.1.1 Les métiers vus par les employeurs .....                            | 150 |
| 2.2. Pour un essai de typologie .....                                     | 159 |
| Deuxième partie. Culture de la démocratie .....                           | 169 |
| Chapitre 3. Double impératif culturel .....                               | 171 |
| 3.1. Instruire et/ou éduquer .....                                        | 171 |
| 3.2. L'État instructeur .....                                             | 189 |
| 3.3. L'État éducateur .....                                               | 202 |
| Chapitre 4. Culture de la Révolution .....                                | 221 |
| 4.1. L'État interprète .....                                              | 224 |
| 4.2. L'État unificateur .....                                             | 238 |
| 4.3. L'État conservateur .....                                            | 250 |
| 4.3.1. Le patrimoine au cœur du mouvement révolutionnaire .....           | 250 |
| 4.3.2. L'invention du patrimoine .....                                    | 254 |
| 4.3.3. La diffusion du patrimoine .....                                   | 263 |
| 4.3.4. La naissance du conservateur .....                                 | 267 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.5. Écrire l'histoire.....                         | 270 |
| 4.4. L'État commanditaire.....                        | 281 |
| Chapitre 5. Culture de la liberté .....               | 293 |
| 5.1. L'État libéral .....                             | 293 |
| 5.1.1. Théâtre et liberté.....                        | 293 |
| 5.1.2. Liberté de la presse.....                      | 318 |
| 5.2. L'État censeur.....                              | 346 |
| Troisième partie. Éducation de la démocratie .....    | 365 |
| Chapitre 6. Culture républicaine .....                | 367 |
| 6.1. L'institution de l'instituteur .....             | 385 |
| 6.2. La construction du journaliste.....              | 403 |
| Chapitre 7. Les premiers pas du médiateur.....        | 421 |
| 7.1. La scission fondatrice .....                     | 421 |
| 7.2. Éducation populaire et art populaire.....        | 430 |
| 7.3. L'irruption des industries culturelles .....     | 456 |
| 7.4. Introuvable animateur .....                      | 462 |
| Conclusion. Démocratisation contre démocratie ? ..... | 491 |
| Bibliographie.....                                    | 499 |
| Annexes .....                                         | 515 |

# INTRODUCTION

Cette recherche se donne pour objectif de répondre à une série d'interrogations nées d'une pratique, elle-même produite par un constat. Le constat, établi au milieu des années quatre-vingt-dix, est celui de la multiplication, dans les universités françaises comme dans les écoles privées, des formations professionnalisantes aux « métiers de la culture ». On recensait alors un peu plus de soixante diplômes allant du niveau bac + 2 à bac + 5 – inclus une petite dizaine de DUT Carrières sociales, option animateur socioculturel. En filigrane se posait naturellement, à un moment où le secteur culturel arrivait à la fin d'un cycle d'expansion, la question de l'insertion de jeunes professionnels formés, pour un nombre important d'entre eux, au plus haut niveau – treize des formations répertoriées délivraient alors un DESS. En corollaire, pointait la question de l'adéquation entre les formations proposées et le marché de l'emploi. Or le champ des « métiers de la culture » présentait alors – et présente toujours – des contours extrêmement flous : en témoignent les actes des journées de rencontres qui se sont déroulées sur ce thème durant cette décennie. Dans son propos introductif au séminaire qui s'est tenu à Grenoble en juin 1992, Xavier Dupuis soulignait la difficulté à cerner le marché de l'emploi culturel :

« Sans doute, plus qu'ailleurs, les métiers de la culture demeurent mal identifiés et le secteur est peu structuré professionnellement : les relations personnelles et l'appartenance à des réseaux constituent encore les clés principales du fonctionnement du marché du travail. Il y a encore peu, il était même de bon ton de mettre en avant le caractère atypique du professionnel de la culture et l'originalité de son cursus<sup>1</sup>. »

Déjà les participants soulignaient leur besoin de disposer d'un outil d'analyse du marché de l'emploi. Quatre ans plus tard, tandis que les formations continuaient à se multiplier sur le territoire, l'identification était toujours aussi incertaine :

« La première difficulté consiste à nommer ces professionnels ; elle est révélatrice à la fois de la diversité et de la mobilité des fonctions qu'ils sont susceptibles d'occuper. Le terme de médiation ne suffit pas à couvrir le champ car, si le concept est aujourd'hui bien défini, il n'englobe pas la totalité des tâches apparues avec le développement de l'action culturelle. [...] Les différentes politiques conduites dans les années 70 et 80 ont provoqué l'émergence de nouveaux professionnels qu'on ne sait pas encore définir et que l'on qualifie, selon les structures ou les sensibilités, de managers,

---

<sup>1</sup> Ministère de la culture et de la francophonie, Université Pierre Mendès France Grenoble II, Observatoire des politiques culturelles, *Formation et emploi culturel. Les formations de 3<sup>e</sup> cycle d'administrateurs culturels en question. Séminaire du 2 juin 1992*, p. 10.

administrateurs, assistants de projet, ingénieurs, chargés de relations publiques (ou avec le public)<sup>2</sup>... »

Au cours de ce deuxième séminaire, organisé en mars 1996 par l'association *Art + Université + Culture*, s'est exprimée de nouveau la nécessité de mettre en place un dispositif qui permettrait non seulement de fluidifier un marché de l'emploi particulièrement diversifié et éclaté, mais également de contribuer à sa définition même. L'idée fut lancée par Augustin Girard, alors président du Comité d'histoire du ministère de la Culture. Pour le fondateur du service des Études et Recherche, qui avait assisté à, et surtout analysé toutes les évolutions du Ministère depuis les années soixante, il était devenu indispensable de revivifier l'action autrefois conduite par l'*ATAC*<sup>3</sup>, par laquelle l'administration de la culture encourageait la formation des professionnels de l'action culturelle, en prise avec les réalités du terrain. De cette simple remarque lancée sous forme de boutade à la fin d'une longue journée d'échanges, naîtra deux ans plus tard le site CORTEX-CULTUREEMPLOI, fondé par *A+U+C*<sup>4</sup>. Le système sera élaboré – en liaison avec les ministères en charge de la Culture et de l'Enseignement supérieur, et avec la collaboration de professionnels et de formateurs – de façon à se donner les moyens de répondre aux objectifs fixés : contribuer à fluidifier un marché de l'emploi encore opaque et fonctionnant essentiellement par cooptation ; mettre en place un outil susceptible de participer à la définition du champ professionnel des « métiers de la culture » et, par là, vérifier l'adéquation entre l'offre de formation et l'offre d'emploi<sup>5</sup>.

Notre participation active à l'élaboration puis au fonctionnement de CORTEX est évidemment le point de départ des interrogations qui ont suscité le présent travail. Car loin de s'éclairer, le champ des « métiers de la culture », au cours des dix dernières années, n'a fait que se brouiller davantage, sous l'effet des politiques conduites aux

---

<sup>2</sup> MATHIEU, Isabelle, « Rapport d'étape », in *Les Cahiers d'Art + Université + Culture*, n° 6-7, mars-avril 1996, p. 7.

<sup>3</sup> *Association technique pour l'action culturelle.*

<sup>4</sup> L'association *Art + Université + Culture* était alors co-présidée par Claude Patriat, fondateur de l'*Atheneum*, premier centre culturel universitaire, par ailleurs directeur de l'IUP Denis Diderot et responsable du DESS « Action artistique, politiques culturelles et muséologie ». L'auteur de ces lignes, qui était elle-même chargée de mission au sein de l'association, a coordonné la mise en œuvre de CORTEX-CULTUREEMPLOI dans le cadre du programme *Leonardo da Vinci*, et en assure depuis lors la direction. Depuis 2002, le site est géré par l'association *Cortexemploi*, *A+U+C* ayant recentré ses activités sur son objet initial : l'action culturelle universitaire. Outre une bourse d'emploi dédiée aux métiers de la culture, le site propose une bourse de stages, un répertoire des formations et une bibliothèque de mémoires rédigés par des étudiants en fin de cursus spécialisé.

<sup>5</sup> Nous décrirons en détails le fonctionnement du serveur dans le chapitre 2. Un de ses principes directeurs est qu'il permet la confrontation de trois types de données : les « blasons » décrits par les chercheurs d'emploi, les profils de poste déposés par les employeurs, les compétences délivrées par les formations spécialisées.

différents niveaux de l'action publique, qu'il s'agisse des politiques culturelles, de celles de l'emploi ou de la formation. Cette confusion transparait nettement à travers les données saisies par les utilisateurs de CORTEX. Elle induit, en premier lieu, une interrogation d'ordre purement pratique et opératoire : comment organiser une bourse d'emploi pour des métiers dont nul ne cerne les contours ? Au quotidien, la réponse apportée ne peut être que pragmatique : elle consiste à adapter en permanence le dispositif, au plus près des évolutions constatées notamment dans la définition des postes par les employeurs.

Au-delà de cet aspect d'efficience, le questionnement est devenu plus crucial pour nous lorsque nous avons eu l'occasion, à partir de 2005, d'intervenir auprès des étudiants de l'IUP Denis Diderot « Ingénierie des métiers de la culture » et du Master « Métiers de l'art, de la culture et du patrimoine », avec la délicate mission de les aider à construire leur projet professionnel dans la perspective de leur insertion. La question dès lors s'est posée de façon brutale : comment expliquer à des futurs professionnels qu'ils s'apprêtent à exercer un métier qui n'existe pas, qui ne fait l'objet d'aucune reconnaissance formelle, et qui est fortement dévalorisé par les politiques d'aide à l'emploi – lesquelles multiplient les contrats précaires et nivellent les salaires par le bas en les ramenant systématiquement au SMIC ou en-deçà ? Comment, surtout, les aider à construire un projet sur des bases aussi floues et peu enthousiasmantes, dans un contexte de raréfaction des emplois ? Cela alors même que l'on tente, par ailleurs, de leur inculquer la noblesse de la tâche dans laquelle ils s'engagent, qui est censée contribuer à l'accomplissement démocratique d'une société en quête de nouveaux repères. Immédiatement surgit une autre question, qui sera au cœur de cette recherche et de la construction de ce mémoire : comment en est-on arrivé là ? Par quel mystérieux processus un secteur d'activité proclamé à la face du monde, dans les discours officiels, comme participant directement de la démocratie, peut-il être peu reconnu au point que les acteurs eux-mêmes ont négligé – ou n'ont pas eu l'opportunité – de construire un groupe professionnel autonome, socialement légitimé par des savoir-faire et un cadre déontologique ?

Le secteur délimité en 1997 pour la bourse d'emploi CORTEX illustre la difficulté inhérente à toute tentative de définition du champ : le site est prudemment consacré aux métiers de « l'administration, la gestion et la médiation culturelles ». Formulation lourde, trop précise et trop restrictive, motivée par la volonté initiale de ne pas inclure aux « métiers de la culture » le champ de la communication, que d'aucuns trouvaient un peu

trop envahissant. Comme nous le verrons, d'autres disciplines, depuis, ont tenté avec plus ou moins de succès d'imprégner le secteur culturel. A ce stade, retenons simplement de cette anecdote l'incapacité des acteurs – politiques, professionnels, formateurs – à proposer une définition claire et consensuelle de ce que, faute de mieux, on continue dix ans plus tard, sans savoir exactement ce que cela recouvre, à appeler les « métiers de la culture », ou encore les métiers de « l'administration culturelle » ou de la « médiation culturelle », selon le point de vue adopté ou l'objectif poursuivi.

Contre toute attente, l'observation des intitulés des formations – dont le nombre a connu une croissance exponentielle dans le cadre du processus de Bologne – non seulement n'apporte aucun éclairage en termes de métiers, mais obscurcit davantage la perception que l'on peut avoir du champ culturel. Les grilles d'emploi et nomenclatures élaborées par divers organismes statistiques, paritaires, associatifs ou plus ou moins formels ne sont pas davantage éclairantes. Et pour cause : aucune organisation professionnelle ne représente de façon homogène l'ensemble des acteurs de la culture. Enfin, la confusion devient totale lorsque les responsables politiques, au plus haut niveau, parlent indifféremment – par exemple dans le cadre du conflit des intermittents – d'emploi artistique et d'emploi culturel. Or la délimitation des frontières, ainsi que le contrôle de l'activité et de la formation par les acteurs, sont, pour les sociologues, les premiers indices de l'existence d'un champ professionnel constitué, que nous entendrons ici comme :

« [...] un groupe de professionnels qui s'identifient à [une activité], au moins pour un temps et une partie plus ou moins importante de leur existence, en se distinguant parfois agressivement d'autres groupes ou individus travaillant dans des domaines parfois très voisins<sup>6</sup> ».

Ainsi le secteur culturel semble *a priori* ne pas pouvoir être défini comme un champ professionnel autonome. Ce qui ne veut pas dire qu'il est impossible d'y repérer des métiers ; non pas au sens corporatiste du terme, mais au sens de « groupe discernable » que lui donne Geneviève Latreille :

« Ce qui nous intéresse au total, ce sont les 'occupations habituelles dont on peut tirer ses moyens d'existence' (définition Larousse) dans la mesure où elles sont structurées en groupes plus ou moins discernables et cohérents, groupes dont les membres souhaitent se distinguer des 'amateurs' exerçant à l'occasion une activité analogue (définition des 'professionnels' dans le même Larousse)<sup>7</sup>. »

---

<sup>6</sup> LATREILLE, Geneviève, *La naissance des métiers en France. 1950-1975. Étude psycho-sociale*, Lyon, PUL, 1980, p. 16.

<sup>7</sup> *Idem*, p. 14. On notera la plasticité des termes employés, certains auteurs utilisant pour désigner le « métier » la définition que d'autres attribuent à « profession ». Signalons dès maintenant que nous serons également amenés à utiliser le terme de fonction, que nous entendrons comme « série bien distincte de

Ainsi, bien que les sociologues des professions ne jugent pas toujours pertinente la distinction entre métier et profession, il nous semble en l'espèce important de la prendre en compte en considérant que la définition d'un métier peut aboutir à la constitution d'un champ professionnel, sous réserve que les acteurs eux-mêmes prennent en charge le processus d'autonomisation. En effet, la reconnaissance sociale d'une activité est intimement liée à l'existence d'une professionnalité définie par le groupe qui s'en revendique – laquelle induit l'élaboration d'un corpus de savoir-faire ainsi que la maîtrise de la formation et le contrôle des modalités d'accès au champ. C'est ce que relève Denis Ruellan, convoquant la sociologie à l'appui des sciences de l'information et de la communication pour réfléchir sur la construction du champ professionnel des journalistes :

« L'émergence d'une profession et sa reconnaissance par la collectivité tient en premier lieu à sa capacité à se définir un territoire. [...] J. Fourré remarque que généralement la doctrine d'un groupe professionnel face au reste de la société – et singulièrement l'État – est basée sur deux principes intangibles : l'indépendance, laquelle est toujours fondée sur l'idée de liberté, et la légitimité de l'existence du groupe au nom du caractère indispensable de son activité<sup>8</sup>. »

*A contrario*, on peut formuler l'hypothèse que l'inexistence d'un groupe professionnel des « métiers de la culture » tiendrait, tout à la fois, au manque d'indépendance des acteurs et à l'absence de légitimité reconnue de leur activité. Il conviendrait alors de rechercher, d'une part, de quel(s) autre(s) groupe(s) ils sont dépendants, d'autre part, les raisons pour lesquelles ils ne sont pas en mesure d'affirmer leur légitimité. Mais par ailleurs, d'autres études indiquent que les processus de professionnalisation ne suivent pas forcément une voie unique et linéaire, qui impliquerait une sorte de phasage obligé. Ainsi Geneviève Latreille, qui privilégie l'approche psycho-sociologique, souligne que la définition du corpus de savoir-faire peut indifféremment suivre ou précéder la construction du champ professionnel par ses acteurs :

« [...] ce ne serait pas toujours la qualification d'une tâche qui préexisterait aux 'capacités professionnelles' et à la constitution éventuelle de métiers pour défendre ces savoir-faire, mais ce pourrait être le désir d'exister et d'être socialement reconnu qui pousserait certains groupes à développer des manières d'être, des qualifications, des savoir-faire progressivement étayés sur des savoirs théoriques plus organisés<sup>9</sup>. »

---

travaux complexes requérant un apprentissage » – définition que certains auteurs adoptent pour décrire le métier (*idem*, p. 12). En ce sens, un métier peut se décomposer en plusieurs fonctions.

<sup>8</sup> RUELLAN, Denis, *Le professionnalisme du flou. Identité et savoir-faire des journalistes français*, Grenoble, PUG, 1993.

<sup>9</sup> LATREILLE, *La naissance des métiers en France, op. cit.*, p. 347.

Ce sera le premier objectif de ce travail que de tenter de déterminer, pour le champ de l'action culturelle, dans quelle mesure la définition d'une professionnalité est envisageable, sur la base des pratiques repérables, telles que les expriment les acteurs. Par 'professionnalité' nous entendrons, à l'instar de François Aballéa, le corpus déontologique qui, associé à un ensemble constitué de savoir-faire, légitime l'exercice d'une activité sociale :

« J'appelle professionnalité et j'attribue cette professionnalité à un individu ou un groupe, une expertise complexe encadrée par un système de références valeurs et normes de mise en œuvre, ou pour parler plus simplement un savoir et une déontologie sinon une science et une conscience.

En ce sens il n'y a pas de profession sans professionnalité. En revanche il peut y avoir une professionnalité sans profession, c'est-à-dire sans système de légitimation et de contrôle de l'accès à la profession.

Constituer une profession n'est pas une fin en soi. En revanche définir une professionnalité originale donc une expertise spécifique et une déontologie, ou plus globalement un système de références propre garantissant l'efficacité et la finalité sociale de l'activité professionnelle, du travail social peut constituer sans doute, loin des revendications corporatistes, une ambition légitime<sup>10</sup>. »

Comme le montre Denis Ruellan à propos des journalistes, le « flou » qui caractérise certaines pratiques professionnelles ne saurait suffire à les discréditer du point de vue de leur légitimité sociale, sous réserve qu'elles soient encadrées par des principes déontologiques qui, en quelque sorte, inscrivent dans le marbre les fondements mêmes de cette légitimité. La notion de déontologie qui apparaît ici trouve écho dans l'exigence d'éthique que formule Jean Caune à propos de la médiation culturelle. Ainsi, la « conscience » qui pourrait – ou non – aller de pair avec la « science » pour former une professionnalité des « métiers de la culture », renverrait à une conception de l'action culturelle qui s'éloignerait des logiques consuméristes et médiatisées pour retrouver ses lettres de noblesse, en tant que participant à la fois, par le biais de relations intersubjectives, à l'émancipation des individus et à la construction d'un sens collectif :

« [Le concept de médiation] doit se concevoir dans la mise en rapport entre un axe horizontal, celui des relations interpersonnelles, et un axe vertical, celui d'un sens transcendantal qui oriente les rapports longs. C'est dire que la médiation comme projet social ne peut se contenter de forger des liens éphémères, elle doit aussi participer dans la production d'un sens qui engage la collectivité<sup>11</sup>. »

« Métiers de la culture », « action culturelle », « médiation culturelle » : déjà les mots nous échappent, ajoutant à la confusion de l'objet de notre étude. Avant d'aller

---

<sup>10</sup> ABALLÉA, François, cité par AZÉMAR, Joël, « Travail social et professionnalité », in *La Beluga – La lettre de l'ISCR4*, n° 2, juin 2000.

<sup>11</sup> CAUNE, Jean, *Pour une éthique de la médiation. Le sens des pratiques culturelles*, Grenoble, PUG, 1999, p. 20.

plus loin, il est donc nécessaire de dire exactement de quoi l'on entend parler : il sera question ici de l'ensemble des fonctions, à l'exclusion des fonctions techniques et artistiques, qui concourent à la production d'œuvres d'art, à la mise en culture de ces œuvres ainsi que du patrimoine, des sciences et des techniques. Pour lever toute ambiguïté, précisons que par culture, nous entendrons l'ensemble des signes et des symboles en circulation dans une société, dont le partage participe à la construction de valeurs communes susceptibles de fonder la vie collective ; et ajoutons que nous porterons une attention particulière au secteur artistique. En d'autres termes, notre objet recouvre les pratiques professionnelles liées à l'action culturelle telle que la définissait Jean Caune en 1992 :

« L'action culturelle, comme mode d'intervention culturelle, avait été définie, dans une première approche, comme un ensemble d'institutions et de pratiques chargées de diffuser le patrimoine artistique et de contribuer à la production d'une culture contemporaine<sup>12</sup>. »

Le recours à la notion d'action culturelle nous intéresse particulièrement en ceci que toute action suppose des acteurs. Comme le souligne Bernard Lamizet :

« Il faut donc bien qu'il y ait, dans la cité, des acteurs de la médiation culturelle, dont les pratiques et les stratégies s'inscrivent dans une logique esthétique. Si c'est la naissance du champ de la médiation qui donne pleinement naissance à la cité et à l'organisation politique et institutionnelle de la sociabilité, les acteurs culturels vont occuper dans ce champ une place particulière, caractérisée à la fois par des fonctions et des modes de travail (c'est la dimension réelle de leur inscription dans l'espace public) et par un statut et une image particulière (c'est leur dimension symbolique)<sup>13</sup>. »

On l'aura compris, c'est plus particulièrement sur les acteurs de la culture que va porter notre observation. L'objectif n'est pas seulement de proposer une typologie de ces fonctions et modes de travail, ou une analyse de leur évolution au fil du temps. Ces deux démarches peuvent être utiles en l'état actuel des connaissances et des débats, mais nous les envisagerons en priorité comme un moyen de vérifier une hypothèse née de dix années d'observation du marché de l'emploi culturel et des formations afférentes, selon laquelle l'analyse des fonctions liées à l'action culturelle peut produire un éclairage singulier de cette action en tant que politique publique. Il faut ici rappeler brièvement les cinq éléments qui, ensemble, signalent selon Thoenig l'existence d'une politique publique :

« - Elle se distingue d'abord et avant tout par un ensemble de mesures, par un contenu. Elle a donc une substance qui lui est propre.

---

<sup>12</sup> CAUNE, Jean, *La culture en action. De Vilar à Lang : le sens perdu*, Grenoble, PUG, 1999 (deuxième édition), p. 17.

<sup>13</sup> LAMIZET, Bernard, *La médiation culturelle*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 17.

- Elle contient des éléments de décision ou d'allocation dont la nature est plus ou moins autoritaire, c'est-à-dire imposée par les acteurs gouvernementaux à leur environnement.
- Elle désigne un cadre assez général d'action. Ce cadre forme davantage que l'addition d'actes ponctuels isolément considérés.
- Elle affecte, par son contenu, par son impact, un certain nombre d'individus, de groupes ou d'organisations dont l'intérêt, la situation ou le comportement vont être changés, dans un sens ou dans l'autre. Toute politique publique a un public, des assujettis, des acteurs qui ressortissent d'elle, de manière plus ou moins hétérogènes.
- Les actes qui la fondent sont présumés renvoyer à des orientations, explicites ou implicites, manifestes ou latentes. Une politique est menée en vue d'atteindre des objectifs, de mettre en œuvre des valeurs, de satisfaire des intérêts<sup>14</sup>. »

Parmi ces éléments, c'est aux acteurs que nous nous intéresserons en priorité, en tant qu'ils peuvent être révélateurs du contenu et des objectifs d'une politique publique.

Si l'on poursuit avec Thoenig :

« Un premier élément du système se compose des acteurs pour lesquels la politique inclut des effets pratiques. Ces acteurs sont selon les cas des institutions, des groupes, des individus, des groupements de diverse nature. [...] Pour une politique donnée, leur distribution peut, à l'occasion, changer en cours de route. Il existe des fluctuations en ce sens que des acteurs peuvent n'apparaître que par intermittence, disparaître à un moment donné ou changer de nature sinon de rôle. [...] Du coup toute politique publique peut être définie par l'emprise d'acteurs qu'elle structure autour d'elle<sup>15</sup>. »

Nous tenterons donc de cerner l'action culturelle, en tant que politique publique, par les acteurs qui la mettent en œuvre, en observant précisément les fluctuations, apparitions et disparitions, changements de nature voire de rôles. Encore faut-il préciser qu'il s'agit d'une politique publique particulière, car intrinsèquement liée à l'exercice même du pouvoir politique. Nous partirons en effet du postulat que l'action culturelle, dans la construction du modèle républicain français, constitue un des trois piliers qui, de façon indissociable, sont indispensables à l'exercice de la démocratie ; les deux autres étant l'instruction et la liberté d'expression. L'instruction donne au citoyen les connaissances et les outils fondamentaux nécessaires pour appréhender l'environnement dans lequel il évolue ; la liberté d'expression autorise l'information libre et pluraliste ainsi que l'organisation du débat démocratique ; l'action culturelle, en une sorte de synthèse des deux précédentes, renforce ou complète leur action et permet à chacun de se situer et d'agir, en tant qu'individu, dans la collectivité à laquelle il participe.

---

<sup>14</sup> THOENIG, Jean-Claude, « L'analyse des politiques publiques », in GRAWITZ, Madeleine, LECA, Jean (dir.), *Traité de science politique. Volume 4 : Les politiques publiques*, Paris, PUF, 1985, p. 7.

<sup>15</sup> *Idem*, p. 15.

Considérés comme nécessaires à l'accomplissement démocratique, ces trois piliers, que nous appellerons « les Trois Sœurs de la République », trouvent leur origine dans la Révolution française. Si cette dernière, par la force de l'histoire, n'est guère allée au-delà des déclarations d'intention, il convient cependant d'examiner avec attention comment les principes ont été conçus, posés, théorisés et, pour certains d'entre eux, mis en pratique. Il convient également, dans une large perspective diachronique, d'explorer ce qu'il advint de ces principes lors de l'instauration durable de la République et de l'organisation du système démocratique en France : une attention particulière devra être portée à la III<sup>e</sup> République, puisque c'est elle qui s'est donné pour objectif « d'achever la Révolution », en traduisant en lois ou en politiques publiques ce qui n'étaient encore que de généreuses idées.

Une première observation amène à distinguer trois modes de traitement distincts pour les « Trois Sœurs » :

- l'instruction est immédiatement et totalement prise en charge par la puissance publique, qui va jusqu'à réglementer l'enseignement dispensé par les établissements privés confessionnels.

- à l'inverse la liberté d'expression, une fois encadrée par la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, est totalement renvoyée à la sphère privée : elle sera régulée par les seules lois du marché. Il faudra attendre l'apparition de nouveaux médias (radiodiffusion et télévision) pour que soit créé un service public de l'information audiovisuelle, et l'après-deuxième guerre mondiale pour que soit mis en place un dispositif d'aides publiques à la presse écrite.

- l'action culturelle est quant à elle laissée, pour une large part mais pas entièrement, à l'initiative privée. Un système complexe se met alors en place. Il y a d'une part les musées (nationaux ou municipaux), les bibliothèques et théâtres municipaux. Il y a d'autre part les structures privées (principalement des théâtres). Entre les deux se développe ce qui constituera par la suite le véritable terreau des acteurs culturels : un réseau associatif dense, fortement encouragé par l'État, qui soit agira de façon autonome, soit prendra en charge l'action culturelle dans les établissements publics ; la puissance publique limitant alors son rôle à une sorte de mise à disposition des œuvres. Ce n'est que bien après la seconde guerre mondiale que se développera un réseau public d'établissements consacrés à la création et à la diffusion.

Entre un mode d'intervention totalement étatiste (l'école) et une politique strictement libérale (la presse), qui tous deux trouvent leurs fondements aux sources de

l'idéologie républicaine née de la Révolution française, l'action culturelle est donc d'emblée placée sous un régime singulier : débordant à peine de son rôle historique de mécène, la puissance publique se garde d'intervenir directement dans le processus visant à mettre l'art en culture, en même temps qu'elle autorise, voire encourage la mise en œuvre de ce processus par des acteurs relevant du secteur privé non lucratif. Le débat sans issue qui agite le Parlement au début du XX<sup>e</sup> siècle sur la création de Théâtres nationaux en dit long sur cette réticence de l'État à intervenir dans le champ de l'action artistique et culturelle.

Ces remarques nous conduisent à compléter notre première hypothèse, en ajoutant que l'observation de la façon dont se sont constitués les champs professionnels de l'enseignement et du journalisme peut aider, par homologie ou par homothétie, à comprendre les phénomènes qui affectent, d'un point de vue professionnel, le secteur de l'action culturelle. Dès lors, il nous faut explorer comment, dans chacun des champs, les acteurs s'organisent, en référence au cadre juridique ou politique : quel mouvement de professionnalisation peut-on y lire, qui permettrait de participer à la définition de leur action même ? Une première observation fait apparaître que dans chaque secteur, l'organisation de l'activité professionnelle découle directement du mode de fonctionnement et de financement des structures :

- pour l'instruction, se met en place rapidement un système de formation et de qualification d'un corps de fonctionnaires encadrant fermement la profession d'enseignant (Écoles normales, ENS, diplômes nationaux, grades, grilles de rémunérations correspondant aux différentes fonctions et aux niveaux d'enseignement).

- dans la presse, à l'inverse, ce sont les professionnels eux-mêmes qui définissent les critères de la professionnalité : élaboration par le SNJ en 1918 d'une « Charte des devoirs professionnels des journalistes français », mise en place de la Commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (structure paritaire salariés-employeurs, seule habilitée à délivrer la carte de presse selon une loi du 29 mars 1935), fondation d'écoles privées (ESJ Lille, 1924, puis CFJ Paris, 1946) et reconnaissance de ces écoles par la Convention Collective des Journalistes. Tandis que le recrutement reste très ouvert aux jeunes professionnels issus de cursus variés, il faut attendre 1958 pour voir apparaître la première formation au journalisme dispensée par une université publique, celle de Strasbourg. En 2009, malgré une multiplication des cursus universitaires, douze formations seulement – dont quatre privées – sont reconnues par la Convention collective.

- pour l'action culturelle, à la différence des deux autres champs mais conformément au mode de structuration du secteur, règne la plus extrême confusion : la fonction publique reconnaît et encadre une part des métiers seulement (bibliothécaires, conservateurs, puis animateurs socioculturels) ; aucun syndicat ne représente l'ensemble des professionnels ; aucune structure professionnelle, publique ou paritaire n'est à même – ni d'ailleurs ne se préoccupe – de définir l'ensemble des métiers liés à l'action culturelle, ou d'encadrer la formation des professionnels dans ce secteur. Il est révélateur de se souvenir que c'est le ministère de l'agriculture qui fondera en 1964 la première formation professionnelle d'animateurs socioculturels. En 1966, l'*ATAC* met en place un cycle de formation continue destiné aux acteurs des établissements culturels publics, sans toutefois parvenir à définir précisément les objectifs professionnels visés. Par la suite, les toutes premières formations universitaires seront organisées conjointement avec des organismes relevant du ministère de la Culture ; puis celui-ci renoncera à toute tentative de régulation lorsque les cursus se multiplieront de façon anarchique dans les universités, à partir de la fin des années quatre-vingt.

Si les acteurs et leurs caractéristiques professionnelles sont relativement faciles à repérer au fil du temps dans les secteurs de l'éducation et de la presse, la confusion qui règne dans le secteur culturel ne fera que s'amplifier, notamment au cours des trente dernières années : l'intensification et l'élargissement de l'intervention publique dans l'art et la culture, la décentralisation, l'économisation du secteur culturel, le développement des industries culturelles, l'attention portée au patrimoine ainsi qu'à la diffusion des sciences et des techniques, auront pour effet de multiplier et de diversifier les fonctions assignées aux acteurs, sans qu'aucune définition des tâches et des qualités requises pour les accomplir ne soit établie, que ce soit par les pouvoirs publics ou par la « profession » elle-même. Cet état de fait constitue très probablement une exception notable dans le champ des politiques publiques. Marque de la singularité de l'intervention publique dans l'art et la culture, c'est aussi un signe supplémentaire, s'il en était besoin, de la difficulté à définir l'action culturelle, en tant que politique publique, par ses objectifs et ses moyens. D'où l'intérêt, nous semble-t-il, de renverser l'analyse, en tentant de percevoir les caractéristiques de cette politique à travers les compétences revendiquées par les agents qui la mettent en œuvre.

Dans cet ensemble d'acteurs devenu protéiforme à la suite des évolutions récentes relevées plus haut, nous porterons une attention particulière à celui qui se trouve au centre du processus de mise en culture des œuvres, et que nous désignerons

provisoirement par le terme ‘médiateur’ – puisqu’il faut bien se résoudre à nommer l’acteur de la médiation. Cette toute dernière remarque peut sembler étrange. Elle ne l’est pas moins que la réticence qui est apparue avec une certaine constance, jusqu’à une période récente, en sciences de l’information et de la communication, à remplacer l’expression « acteur de la médiation » par le mot « médiateur ». Comme si la difficulté à définir l’action entraînait automatiquement l’impossibilité de nommer l’acteur. Il est vrai que les chercheurs en SIC ont eu fort à faire, dans un premier temps, pour définir la médiation en tant qu’objet scientifique, et que cela était un préalable indispensable pour pouvoir l’envisager, dans un second temps, en tant que pratiques sociales codifiées. Les travaux de Bernadette Dufrêne et Michèle Gellereau nous paraissent, en ce sens, constituer une avancée décisive dans cette option d’élargir la focale, pour appréhender la médiation culturelle dans une perspective politique, sociale ou professionnelle. L’étude parue en 2004 dans *MEI* (dans un volume intitulé, de façon significative, « Médiations et médiateurs »), apporte notamment des éléments de connaissance précis et inédits sur les activités de la médiation et les représentations qu’en donnent les acteurs. Mais en même temps qu’elle éclaire le champ des pratiques, elle ajoute encore à la confusion, en faisant apparaître des définitions variables de la médiation culturelle, selon qu’on la conçoit dans un sens plus ou moins large – allant de la médiation en présentiel à la conception de projet culturel, en passant par la médiation artistique<sup>16</sup>. Surtout, elle pointe un phénomène qui nous semble révélateur du processus qui a conduit à l’absence de structuration professionnelle du champ de l’action culturelle : la quasi-inexistence de médiateurs culturels agissant en tant que « tierce personne », c’est-à-dire des acteurs travaillant indépendamment des structures de production et de diffusion artistique. Or, comme nous l’avons déjà relevé, la sociologie nous invite, d’une part, à explorer la façon dont un groupe professionnel est en mesure de délimiter les frontières de son activité ; d’autre part à rechercher les liens de dépendance qui font éventuellement obstacle au processus d’autonomisation.

C’est la raison pour laquelle il nous semble intéressant, non seulement d’envisager la médiation culturelle en tant qu’activité sociale mobilisant des enjeux politiques et professionnels – et accessoirement scientifiques – comme le suggéraient

---

<sup>16</sup> DUFRÈNE, Bernadette, GELLEREAU, Michèle, « Qui sont les médiateurs culturels ? », in THONON, Marie (dir.), *Médiations et médiateurs*, *MEI*, n° 19, Paris, L’Harmattan, 2004, pp. 163-175.

déjà Bernadette Dufrêne et Michèle Gellereau en 2004<sup>17</sup>, mais aussi de situer l'analyse dans l'ensemble des « métiers de la culture », afin de mettre au jour les liens de dépendance qui affectent la médiation. Dans cette perspective, il convient de procéder à une double exploration, synchronique et diachronique. La première nous permettra d'observer comment les acteurs contribuent à définir l'action culturelle, en référence au cadre délimité par une politique publique ; la seconde de dégager comment est apparu puis a évolué le « métier » d'acteur culturel. Certes, le sociologue nous invite à nous méfier de la tentation de l'histoire :

« On sait que le chemin de la caractérisation exacte est étroit entre les deux illusions qui stérilisent la description historique : a) l'illusion du 'toujours pareil' (on trouvera toujours chez les Hittites ou sous les Han, dans Rome ou à Tenochtitlan, une forme sociale ou une signification culturelle qui fait précédent : satisfaction mortifère de ressasser 'rien de nouveau sous le soleil') ; et b) l'illusion du 'jamais vu' (on trouvera toujours et partout un trait sans précédent par lequel on peut s'amuser à scander l'histoire de l'humanité : plaisir narcissique de l'observateur assez clairvoyant pour apercevoir une borne milliaire là où les autres ne voient rien)<sup>18</sup>. »

Mais le politologue nous suggère, à l'inverse, d'aller aux sources de ce qui fonde le lien étroit entre art, culture et pouvoir :

« [...] la singularité française, au regard de l'intervention politique dans la culture, tient à une assimilation : celle qui s'opère entre l'obligation démocratique de garantir une égalité devant la culture, et la faveur donnée au pouvoir politique pour accomplir cette obligation. Réunir, au travers d'une longue histoire, le soutien aux arts – que pratiquent, sous des formes différentes, l'ensemble des pays du monde – et le soutien à la vie culturelle constitue ce que nous appelons le paradigme français. L'observation de celui-ci permet, mieux qu'ailleurs, d'analyser, dans sa globalité, la teneur de l'échange tumultueux qui se joue entre l'État et la société au travers du champ de l'art et de la culture<sup>19</sup>. »

Or cette recherche, résolument ancrée par son objet dans les sciences de l'information et de la communication, se veut également ouverte à une perspective politique – comme nous y invite, entre autres, Bernard Lamizet<sup>20</sup>. Plus précisément, il

---

<sup>17</sup> « Les enjeux de l'utilisation de l'expression *médiation culturelle* sont multiples : pour les professionnels, enjeux de reconnaissance d'une activité qui ne se situe plus seulement dans le domaine de la conservation des œuvres du patrimoine mais plus généralement dans l'orientation prise par les institutions culturelles lorsqu'elles se sont tournées vers le public ; pour les politiques, justification de politiques culturelles dont la mission serait essentiellement sociale, correctrice d'inégalités ; enfin, pour les chercheurs, tentative de connaître et de comprendre les différentes formes de diffusion de la culture et les fins auxquelles elles répondent et de penser des programmes permettant aux futurs professionnels de la culture de disposer des savoirs et références nécessaires. » DUFRÊNE, Bernadette, GELLEREAU, Michèle, « La médiation culturelle. Enjeux professionnels et politiques », in *Hermès*, n° 38, Paris, CNRS Éditions, 2004, p. 204.

<sup>18</sup> PASSERON, Jean-Claude, « Attention aux excès de vitesse. Le 'nouveau' comme concept sociologique », in *Esprit*, avril 1987, p. 130.

<sup>19</sup> PATRIAT, Claude, *La culture, un besoin d'État*, Paris, Hachette Littératures, 1998, p. 64.

<sup>20</sup> « [...] la médiation fonde la dimension à la fois singulière et collective de notre appartenance et, au-delà, de notre citoyenneté. C'est à cette échelle qu'il convient de prendre la mesure de l'importance des

s'agit pour nous d'envisager la médiation culturelle, en tant que pratique professionnelle, en ce qu'elle contribue – ou est susceptible de contribuer – à l'exercice de la démocratie. Notre propos n'est pas d'étudier la population des acteurs culturels, ni de codifier leurs pratiques dans un environnement social donné. La typologie que nous avons été amenés à élaborer, et avec laquelle nous concluons notre première partie, n'a pas prétention à être normative. Il s'agit d'une proposition de classification appuyée sur l'observation raisonnée, au tournant du millénaire, des fonctions que l'on peut repérer au sein des diverses institutions et entreprises constituant le secteur culturel. Certes, cette typologie peut être opérationnelle : elle est susceptible d'être utilisée pour une meilleure compréhension du marché de l'emploi culturel, ou pour une étude de l'adéquation entre l'offre et le besoin de formation professionnelle. Mais si elle peut constituer un outil, elle ne prétend en aucun cas, en l'état, fonder une professionnalité des « métiers de la culture ». Celle-ci, comme nous l'avons déjà suggéré, reste très aléatoire. Le caractère mouvant du champ nous incite plutôt à envisager la construction de ces métiers comme un processus – dont il n'est pas certain qu'il doive aboutir –, et l'ensemble qu'ils forment comme une somme de fonctions en constante évolution et susceptible à tout moment de recomposition. Pour autant, cette typologie nous semble dessiner une image suffisamment précise des « métiers de la culture », dans toute leur complexité, pour en déduire une lecture singulière des valeurs et des missions, politiques et sociales, dont le champ culturel est investi en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

Pour établir cette typologie, nous avons délibérément pris le parti d'adopter une méthode de déconstruction, afin de tenter de reconstruire des fonctions que l'indétermination constitutive du secteur culturel considéré comme un champ professionnel hypothétique ne permet pas d'appréhender au premier abord. Nous avons donc choisi de suivre un cheminement inverse à celui que propose par exemple Vincent Dubois lorsqu'il constate le caractère flou et extensif du champ, pour en déduire une tentative d'imposition des méthodes managériales par des professionnels en quête de reconnaissance sociale<sup>21</sup>. Cette démarche, nous semble-t-il, ne suffit pas à rendre compte de la complexité du champ d'observation que nous avons défini. S'il est évident que

---

politiques culturelles : il ne saurait s'agir, comme on pourrait le croire, de politiques destinées à donner un 'supplément d'âme' ou à organiser des activités collectives de loisir ou d'acquisition de savoir, mais, au contraire, il s'agit de fonder, dans toute sa complexité et dans toute la pluralité de ses significations, la citoyenneté même qui constitue le lien social dans sa dimension politique et anthropologique. » LAMIZET, *La médiation culturelle*, op. cit., pp. 9-10.

<sup>21</sup> Cf. DUBOIS, Vincent, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999, pp. 233-275.

l'économisation de la culture, à partir des années 1980, conduit à valoriser, voire à survaloriser des méthodes transposées du secteur privé, telles que la gestion, la communication ou le marketing, il semble difficile de réduire l'ensemble des pratiques professionnelles à cette tendance, aussi lourde de conséquences soit-elle pour l'action culturelle. Car en même temps que se développent ces nouveaux « métiers de la culture », apparaît – dans le secteur muséal et patrimonial tout d'abord – la figure du médiateur, qui puise sa légitimité non pas dans les nouvelles contraintes du management culturel, mais dans l'objet même de l'action culturelle : la production de sens, la mise en circulation de symboles et de valeurs.

De même l'éviction des bénévoles ou des amateurs, opération indispensable à la construction d'une légitimité professionnelle, ne semble pas être un élément suffisant pour conclure à la disparition de tout militantisme et par voie de conséquence, à l'anéantissement de ce qui constituait le socle politique et social de l'action culturelle. On sait en effet que d'une part il existe un militantisme professionnel (dans les syndicats, les partis politiques), que d'autre part certains champs professionnels, comme l'éducation ou le social, restent marqués par un fort engagement politique des acteurs, même lorsque ceux-ci sont professionnalisés. En outre, l'évocation de propos incantatoires de quelques « hérauts » ou « figures de proue » du management culturel, dont les positions médiatiques ne font pas automatiquement des représentants de la « profession », ne rend pas compte de la diversité d'un ensemble de métiers dont l'une des principales caractéristiques est précisément de ne bénéficier d'aucune représentation structurée socialement, d'aucune reconnaissance établie administrativement ou politiquement.

Dès lors, il nous semble insuffisant de considérer ce flou professionnel uniquement comme la conséquence négative de l'imposition, par la puissance publique et par les acteurs eux-mêmes, d'une nécessaire rationalisation de l'action dans le secteur culturel. Si ce phénomène est incontestablement très prégnant dans le champ des « métiers de la culture » – il constituera d'ailleurs le point de départ de ce mémoire –, souligner ses effets ne dispense pas de rechercher ses causes. En d'autres termes, il s'agit de comprendre comment il a pu advenir, s'installer durablement et éventuellement se conjuguer avec d'autres éléments, au point de faire obstacle à la construction d'un champ professionnel autonome de l'action culturelle. Notre démarche consistera donc à tenter de repérer les marques constitutives d'un champ d'activité complexe et inachevé dans lequel les fonctions, loin d'être monolithiques ou isolées, se croisent et

s'entrecroisent, au carrefour des contraintes politico-économiques et des objectifs fondamentaux de l'action culturelle.

La méthode de déconstruction-reconstruction que nous proposons d'adopter est rendue possible par le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous appuierons en effet notre analyse du champ des « métiers de la culture » sur l'utilisation du logiciel qui est au cœur du fonctionnement de la bourse d'emploi CORTEX-CULTUREEMPLOI. Ce logiciel nommé *See-K*, dit des « Arbres de Connaissances », procède par la combinaison de compétences que peuvent soit revendiquer des chercheurs d'emploi, soit rechercher des employeurs, soit dispenser des formations. Par compétence, nous entendons tout savoir ou savoir-faire susceptible d'être mobilisé dans le cadre d'une activité professionnelle. L'intérêt de cet outil est qu'il permet, en observant comment sont associés les atomes que constituent les compétences, de faire apparaître des regroupements susceptibles de définir les contours de fonctions ou de métiers. Cette méthode – choisie à la suite d'une expérimentation *in vivo* nourrie par le fonctionnement de CORTEX pendant dix ans – nous semble particulièrement pertinente dans le cas des « métiers de la culture », compte tenu précisément de l'indétermination du champ. Elle complètera une approche plus classique, traditionnellement utilisée par la sociologie, qui consiste à repérer les marques d'une profession ou d'une professionnalité dans les documents produits par divers organismes publics, privés ou professionnels : nomenclatures d'emplois, conventions collectives ou textes à portée déontologique. L'ensemble constituera la première partie de ce mémoire et aura pour objectif d'étayer, de façon aussi précise et rigoureuse que possible, le constat par lequel nous avons engagé ce travail, formulé à travers la perception intuitive d'une persistante indéfinition du champ des « métiers de la culture ».

Dans les deuxième et troisième parties, nous tenterons de répondre à la question « comment en est-on arrivé là ? » Conformément à la perspective politique que nous avons pris le parti d'adopter, nous remonterons aux sources de l'élaboration de la doctrine démocratique française pour envisager comment, à la partir de la Révolution, la puissance publique a organisé, ou encouragé, ou autorisé la construction de champs dotés d'une professionnalité dans les secteurs de l'instruction, de la presse et de l'action culturelle. Si cette démarche nous conduit à remonter dans l'histoire, nous ne prétendons pas pour autant adopter un point de vue d'historien. D'une part parce que notre objectif nous conduit à envisager notre exploration sur une période très vaste : elle débute à la Révolution française pour s'achever à l'époque contemporaine. D'autre part

parce que nous allons délibérément y introduire des discontinuités et des déséquilibres qui ne sauraient satisfaire les historiens du point de vue la méthode. La perspective politique dans laquelle nous nous situons invite en effet à mettre l'accent sur les périodes au cours desquelles on peut repérer des traces tangibles et fortes, soit par l'énoncé de principes, soit par leur mise en œuvre, d'interactions entre la construction du processus démocratique et la professionnalisation des acteurs relevant de nos « Trois Sœurs ». Il s'agit en quelque sorte de procéder à une relecture de documents qui ont déjà été analysés au profit de l'un ou l'autre champ – histoire de la presse, histoire de l'éducation, histoire des politiques culturelles – afin de rechercher des homologues susceptibles de nous aider à comprendre l'évolution des « métiers de la culture ». Notre attention se portera particulièrement sur deux points : les principes communs aux trois champs, ou ceux qui permettent au contraire de distinguer les processus de professionnalisation ; les liens entre ces principes et les fondements démocratiques, et leur incidence sur la construction du modèle républicain français.

Comme nous l'avons déjà indiqué, cette exploration historico-politique va nous conduire à focaliser notre observation sur deux moments-clés : la Révolution française et la III<sup>e</sup> République ; deux périodes de l'histoire de France où les « Trois Sœurs » s'insèrent, ensemble, dans un projet politique. La première fera l'objet de la seconde partie de ce mémoire : partie centrale non seulement par sa position, mais aussi par la portée symbolique et idéologique de cette période, dont l'écho va résonner jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle. D'où l'importance qu'il nous semble falloir accorder aujourd'hui à ce moment charnière de la construction de l'intervention publique dans le secteur des arts et de la culture. Dans notre perspective en tout cas : il apparaît en effet que les révolutionnaires, très tôt, associent nos « Trois Sœurs » autour de la liberté, principe fondamental dont l'exigence est un des éléments déclencheurs de la Révolution, et qui restera au centre du modèle démocratique français. Écoutons Mirabeau à l'Assemblée constituante, en janvier 1791 :

« Quant à la seule chose qui aurait pu paraître une objection, celle de la licence qui pourrait résulter de permettre à tout citoyen d'élever un théâtre, il serait fort aisé d'enchaîner toute espèce de liberté en exagérant toute espèce de danger ; car il n'est point d'acte d'où la licence ne puisse résulter. La force publique est destinée à la réprimer, et non à la prévenir aux dépens de la liberté. Quand nous nous occuperons de l'instruction publique, dont le théâtre doit faire partie ; quand nous nous occuperons d'une loi, non sur la liberté de la presse, mais sur les délits de la liberté de la presse, car c'est ainsi qu'il faut s'expliquer pour être conséquent aux principes, alors on verra que les pièces de

théâtre peuvent être transformées en une morale très active et très rigoureuse<sup>22</sup>. »

La troisième et dernière partie sera consacrée pour une large part à la III<sup>e</sup> République et à ses prolongements dans le processus de construction démocratique. Un point de vue plus linéaire sur le plan de la chronologie nous amènera à conclure cette dernière partie à la fin des années 1970, c'est-à-dire à l'aube de l'arrivée de la Gauche au pouvoir. Deux raisons nous ont amenés à effectuer le choix de ce découpage. La première est que le ministère Lang marque le début de ce qui a été officiellement présenté comme un processus de professionnalisation des structures culturelles, particulièrement en matière de gestion. La seconde est que la politique conduite par la Gauche en matière d'art et de culture nous semble signaler une rupture plus forte, du point de vue de la construction d'une hypothétique professionnalité de l'action culturelle, que la fondation du ministère en 1959. Non pas dans le sens d'une avancée mais au contraire, aussi paradoxal que cela puisse paraître *a priori*, dans celui d'une régression – si l'on considère, comme nous nous proposons de le faire, la professionnalité comme la conjonction d'une science et d'une conscience déterminant la légitimité sociale d'une activité professionnelle.

Les pages qui suivent vont tenter d'apporter des éléments à l'appui de cette proposition qui peut paraître brutale, ou à contre-courant des positions admises. La titraille de ce mémoire, organisée autour des concepts de démocratie et de démocratisation, souligne la direction que nous allons suivre. Dans la première partie, intitulée « Démocratisation culturelle », nous allons observer comment les objectifs d'élargissement du public, réaffirmés haut et fort à partir des années 1980, se traduisent en termes professionnels. Dans la seconde, « Culture de la démocratie », nous remonterons dans l'histoire afin de dégager les principes qui ont conduit les révolutionnaires à mettre la culture au cœur du processus démocratique, ainsi que leur réticence à traduire cette nécessité en politique publique relayée par des agents identifiés. Dans la troisième, « Éducation de la démocratie », nous verrons comment l'État a progressivement été amené, en prenant nombre de précautions, à revendiquer une action positive en matière d'art et de culture, afin de légitimer le modèle républicain français ; et comment cette évolution a failli aboutir à la définition d'un champ professionnel de la médiation culturelle. Pour atténuer la radicalité de l'assertion

---

<sup>22</sup> *Archives parlementaires de 1787 à 1860*, Première série, Tome XXII, Paris, Dupont, 188– (*fac simile* numérique BNF-Gallica, coll. « Les archives de la Révolution française »), p. 215.

formulée plus haut, précisons que la conclusion, « Démocratisation contre démocratie ? », posera sous forme interrogative la question d'une éventuelle contradiction entre les objectifs affichés de la politique culturelle et les moyens mis en œuvre pour les atteindre – en termes d'acteurs.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous reste encore à expliciter le sous-titre de ce mémoire – 1788-1988 –, qui fait écho au point précédent. Le choix de prendre une année de recul par rapport au déclenchement de la Révolution française, ne doit pas se lire comme un simple pied-de-nez à la fièvre commémorative qui a débuté, précisément, avec la célébration de son bicentenaire. Ou pas seulement. Les dates que nous avons choisies comme points de départ et d'arrivée de cette étude correspondent à des faits qui sont au cœur de notre problématique : en 1788, Mirabeau publie pour la première fois, à Londres, son essai *Sur la liberté de la presse* ; en 1988, la Gauche de retour au pouvoir inscrit officiellement « la promotion des technologies qui sont le support du développement de la culture et de la communication<sup>23</sup> » parmi les missions du Ministre de la Culture. Dès lors peut s'engager l'implacable processus qui va conduire à la dilution de la médiation dans un ensemble d'actions où le facteur humain n'est plus considéré comme essentiel. Processus qui pour le moins contredit le fondateur du ministère des Affaires culturelles lorsqu'il déclarait : « Rien ne remplace la présence humaine<sup>24</sup>. »

---

<sup>23</sup> Décret n° 88-729 du 30 mai 1988 relatif aux attributions du Ministre de la Culture et de la Communication. Source : [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr).

<sup>24</sup> MALRAUX, André, cité dans *Des patrimoines habités. Villes et pays d'art et d'histoire en Rhône-Alpes*, Genouilleux, La passe du vent, 2009, p. 76.



## PREMIÈRE PARTIE. DÉMOCRATISATION CULTURELLE

« Économie et culture – Même combat. » (Jack LANG)<sup>25</sup>

Le concept de démocratisation culturelle, qui se développe avec la naissance du ministère des Affaires culturelles, s'appuie sur deux éléments qui, combinés entre eux, permettent de légitimer l'intervention de la puissance publique dans le secteur des arts et de la culture : le soutien à la création, afin de protéger l'art des effets pervers de l'économie de marché ; la facilitation de la fréquentation des œuvres, selon des modalités distinctes de la diffusion de masse. Pour André Malraux, il s'agissait avant tout de créer un espace protégé où les industries culturelles n'auraient pas de prise, où l'excellence artistique pourrait se développer et se diffuser à l'abri des contraintes du marché. Ce thème revient comme un *leitmotiv* dans ses propos. Par exemple, le 9 novembre 1967 à l'Assemblée nationale :

« Quand elles appartiennent à l'industrie privée, quel but recherchent [ces usines de rêve] ? Certainement pas de dispenser de la culture, mais bien plutôt de gagner de l'argent. Pour cela, elle doit obligatoirement faire appel au maximum à l'instinct car c'est ce qui rapporte le plus. Notre civilisation est en train de comprendre qu'elle est en quelque sorte attaquée – ou soutenue, comme on voudra – par d'énormes puissances qui agissent sur l'esprit à travers l'imaginaire, et elle veut se défendre contre ces puissances-là<sup>26</sup>. »

Le ministère des Affaires culturelles a pour mission de résister à ces attaques : l'art, dans ce qu'il a de plus noble, est conçu comme un antidote aux industries culturelles flattant les bas instincts ; et l'action culturelle de l'État doit corriger les effets pervers du libéralisme économique, en établissant une coupure nette entre marché et culture. Cette séparation sera confirmée quelques années plus tard par Jacques Duhamel, qui fera du développement culturel un projet spécifiquement politique, et plus spécialement démocratique. De ce point de vue, c'est donc bien en réaction au capitalisme consumériste que se construit la doctrine française de l'intervention publique dans les secteurs conjugués de l'art et de la culture : il s'agit précisément de protéger l'art

---

<sup>25</sup> « Extraits de l'intervention du ministre de la Culture à la conférence mondiale des ministres chargés de la Culture, Mexico, 27 juillet 1982 », in GENTIL, Geneviève, POIRRIER, Philippe (textes réunis et présentés par), *La politique culturelle en débat. Anthologie, 1955-2005*, Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, la Documentation française, 2006, p. 92.

<sup>26</sup> In *La politique culturelle en débat, op. cit.*, p. 55.

des logiques de consommation, afin d'en préserver la dimension universelle au bénéfice de la Nation<sup>27</sup>.

A peine installé rue de Valois, Jack Lang se préoccupe à son tour de la place de la culture par rapport à l'économie, en apportant une nuance décisive à la doctrine malrusienne. Nuance tellement importante qu'on peut la lire comme un véritable retournement : désormais, le développement culturel n'est plus seulement un projet politique conçu comme un tout ou une fin en soi ; il doit concourir au développement économique. Cette conception apparaît dès les premiers mois de l'ère Mitterrand. Écoutons Jack Lang à l'Assemblée nationale le 17 novembre 1981. Ce jour-là, le ministre de la Culture défend son budget et demande au Parlement de confirmer le doublement de ses crédits :

« Nulle opposition factice, trop souvent attisée naguère, entre l'économie et la culture. Une nation ne saurait remporter la victoire sur les champs de bataille de l'économie et de la politique, si la guerre qu'elle mène ne s'éclaire pas de la lumière du bonheur à l'horizon et si l'enjeu de la bataille n'est pas seulement un niveau de vie mais un art de vivre. Renaissance économique et renaissance culturelle sont tributaires l'une de l'autre. Pas d'espoir de redressement économique en un pays qui laisserait les intelligences et les talents en friche, et les hommes sans idéal<sup>28</sup>. »

L'allusion est claire, qui annonce une rupture profonde. Car en dépit des intentions sans aucun doute sincères qui sont affichées – et pour une part mises en œuvre –, c'est bien la nature éminemment et spécifiquement politique du projet culturel de l'État que Jack Lang va ainsi bouleverser durablement<sup>29</sup>. On ne saurait naturellement contester la part que peut prendre la culture – ou la recherche – dans le développement économique et politique d'une nation ; ce thème était déjà présent chez les révolutionnaires et chez leurs descendants de la III<sup>e</sup> République. Dans le contexte de crise économique qui est celui du début des années quatre-vingt, il n'est pas surprenant que la Gauche tente d'explorer toutes les voies possibles pour lutter contre l'inéluctable montée du chômage : c'est à cet espoir-là que François Mitterrand doit une large part de sa victoire ; Malraux, au début des Trente Glorieuses, n'avait évidemment pas ce genre de préoccupation. Ce qui constitue une rupture, dans la nouvelle doctrine formulée par

---

<sup>27</sup> Cf. PATRIAT, Claude, *Pas de Grenelle pour Valois*, Paris, Carnets Nord, 2009. L'auteur procède à une relecture de la doctrine de Malraux, qui éclaire sous un jour nouveau les évolutions ultérieures du ministère de la Culture. Pour notre part, nous reviendrons longuement, dans la deuxième et la troisième partie, sur le lent cheminement qui a conduit le libéralisme né de la Révolution française à opérer une distinction, en matière de culture, entre économie et politique.

<sup>28</sup> *In Culture publique. Opus 1 « l'imagination au pouvoir »*, Paris, (mouvement)SKITte – sens&tonka, 2004, p. 39.

<sup>29</sup> On sait qu'il reprendra ce thème l'année suivante à Mexico, en élargissement le concept au développement de ce qu'on appelait alors le Sud.

Jack Lang, c'est le fait de considérer que « renaissance économique et renaissance culturelle sont tributaires l'une de l'autre ». Cela signifie non seulement que le développement culturel doit participer au développement économique, qui est la priorité du moment, mais aussi que le secteur culturel dépend étroitement du secteur économique.

Or, rétablir un lien d'interdépendance entre culture et économie, c'est revenir brutalement sur une évolution qui s'était longuement et mûrement développée en près de deux siècles, c'est réactiver une utopie dont l'épreuve du temps et du capitalisme avait montré les faiblesses et les impasses démocratiques. C'est, de ce fait, nier une part de la substance politique du projet sur lequel a été fondé le ministère des Affaires culturelles ; lequel prenait sa source dans un compromis subtil entre les principes révolutionnaires de développement démocratique et la nécessité de protéger la création. Et cela aboutit, finalement, à affaiblir la légitimité sur laquelle reposait l'intervention de l'État dans le secteur artistique, c'est-à-dire l'action culturelle.

Certes, on peut comprendre la préoccupation qui animait le jeune gouvernement de gauche en ce tout début des années 1980. Après l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République, alors que s'était engagée une politique d'intervention forte – avec notamment d'importantes nationalisations –, il convenait de rassurer le monde économique. Dans ce contexte, le discours de Jack Lang à l'Assemblée nationale puis à Mexico a une portée symbolique exceptionnellement forte : que l'État socialiste 'sacrifie' la culture – cheval de bataille de la Gauche régulatrice triomphante – sur l'autel de l'économie, pouvait être lu comme un gage de la volonté de ne pas désespérer la libre entreprise. Le message d'ailleurs a été reçu. En témoignent la gourmandise avec laquelle l'industrie du disque va investir les radios tout juste libérées, ou encore l'euphorie qui va régner sur le marché de l'art au cours des années suivantes.

Pour les mêmes raisons, la politique conduite par la Gauche au cours de ses trois premières années d'exercice du pouvoir donne à Jack Lang des circonstances très atténuantes : on se souvient qu'il s'agissait alors, selon un compromis à la française entre socialisme et social-démocratie, de contraindre l'économie par l'action politique. Il n'y avait donc en principe aucun risque à établir une interdépendance entre économie et culture. La suite des événements, qui sera marquée par une rapide conversion des socialistes à une économie de marché « domestiquée », va radicalement bouleverser le contexte du projet culturel. Jusqu'à en modifier la substance même.

En définissant un lien consubstantiel entre deux champs – économie et culture, ou divertissement et art – que Malraux avait pris soin de disjoindre pour asseoir l'action de son ministère, Jack Lang introduit un hiatus dans les missions de l'État en matière d'art et de culture. Car dès lors le ministère est contraint d'agir et de laisser faire, simultanément, dans des domaines dont les principes sont différents voire contradictoires, dont les objectifs peuvent être divergents, dont le temps de l'action n'est pas le même. L'exemple de l'art contemporain est à cet égard révélateur. Soutenir la création par des commandes publiques, mettre en place les FRAC, ne peut se légitimer démocratiquement que par une action de médiation auprès du public. Or le temps de la médiation est beaucoup plus long que celui du marché, lequel vient inmanquablement perturber les effets de l'action culturelle. Il n'est pas question ici de nier le travail accompli par les FRAC et les nombreux centres d'art contemporain qui, depuis les années 1980, jouent un rôle essentiel de découvreurs de talents. Mais on ne saurait non plus oublier que le marché de l'art, encouragé au plus haut niveau de l'État par toute une série de mesures – parfois plus symboliques que concrètes – influence en retour les choix de programmation. L'industrie musicale est le cadre d'un phénomène comparable : elle est, par excellence, le lieu où action culturelle et marketing s'entremêlent au point parfois de se confondre, où liberté de création et intérêts financiers peuvent indifféremment se contredire ou s'alimenter.

On pourra objecter qu'en soutenant la presse écrite par des aides indirectes ou en finançant le service public de l'audiovisuel, l'État adopte le même type d'attitude, où financements publics et intérêts financiers agissent simultanément, sans que cela bouleverse radicalement le fonctionnement et les missions de ces entreprises. Ce dernier point mériterait d'être vérifié et là n'est pas notre propos, mais quoiqu'il en soit, l'homologie n'est vraie qu'en partie : les aides à la presse écrite restent indirectes et, en tout état de cause, elles sont impuissantes à exonérer les journaux de la dépendance du marché publicitaire ; quant à l'audiovisuel public, il a fallu le récent débat sur la suppression de la publicité en début de soirée pour rappeler les pressions économiques externes auxquelles ce secteur est également soumis. Ce point est essentiel car ce que nous souhaitons souligner ici, c'est que l'interdépendance n'est pas de même nature. Si la presse d'information générale et politique, écrite et audiovisuelle, a besoin en même temps de financements publics et de recettes publicitaires, c'est parce qu'il est peu à peu

apparu qu'il s'agit d'une activité non rentable en tant que telle<sup>30</sup>. Or cela n'est pas vrai pour tous les secteurs du champ artistique et culturel : pour preuve les industries culturelles – musique, cinéma, livre –, dont certains « segments » sont florissants. D'où le hiatus créé par la déclaration de Mexico, car en ouvrant le processus d'économisation de la culture, c'est l'ensemble du champ artistique et culturel que Jack Lang place au croisement de deux types de fonctionnement qui, pour être parfois heureusement complémentaires, n'en sont pas moins susceptibles d'entrer en profonde contradiction.

On peut se réjouir ou déplorer – là n'est pas la question – que le marché de l'art prospère avec des artistes découverts par des structures financées par la collectivité, ou que des *majors* fassent des bénéfices considérables avec des musiciens qui ont modestement débuté sur une SMAC. Au-delà de l'appréciation morale, il est indéniable que la puissance publique reste alors dans son rôle de soutien à la création. Mais la position est plus difficile à tenir lorsque les œuvres sont proposées à la population par le seul biais du marché, du marketing et du consumérisme. Car le marché, qui repose sur la perspective de bénéfices immédiats, se soucie fort peu des processus de médiation, qui sont censés constituer la contrepartie démocratique du soutien à la création, mais qui nécessitent du temps. La question devient plus délicate encore lorsque les secteurs non rentables, qui n'ont pas de débouchés sur un marché ou dans une production de type industriel, adoptent les mêmes modes de diffusion, négligeant la médiation pour privilégier le marketing. Or, comme nous le verrons, c'est ce que fait apparaître l'observation du marché de l'emploi culturel.

Ce phénomène de l'économisation de la culture a été longuement étudié par ailleurs, et notre propos n'est pas ici d'en faire une synthèse ou d'en proposer une nouvelle lecture<sup>31</sup>. Si nous l'évoquons, c'est parce qu'il nous intéresse au plus haut point dans notre perspective d'analyser l'émergence des « métiers de la culture » et la professionnalisation des acteurs. Il nous semble en effet que c'est précisément cette

---

<sup>30</sup> À quelques exceptions près, qui font figure de défi au capitalisme consumériste, tel l'emblématique *Canard enchaîné*.

<sup>31</sup> Nous nous référons notamment ici à une des conséquences de ce phénomène : l'évolution de la médiation vers la médiatisation, que Jean Caune analyse dans *Pour une éthique de la médiation*, *op. cit.* L'auteur avait auparavant montré les dérives communicationnelles de l'action culturelle à partir du milieu des années quatre-vingt : *La culture en action. De Vilar à Lang : le sens perdu*, *op. cit.* Cf. également, dans une approche sociologique, DUBOIS, Vincent, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, *op. cit.*

percolation<sup>32</sup> entre économie et culture – plus encore que la dilution du champ de l'intervention publique qui l'accompagne – qui est à l'origine du développement et de la diversification des « métiers de la culture ». A la fin des années soixante-dix, on peut repérer distinctement deux principaux métiers liés à l'action culturelle : le conservateur-bibliothécaire qui grandit dans le giron de l'État au nom de la mission d'instruction dévolue au patrimoine ; l'animateur, qui naît au sein de l'éducation populaire et voit progressivement son rôle élargi au secteur artistique – avant de s'effacer derrière les créateurs. À ce stade, la liste est encore trop courte pour que l'on puisse parler de « métiers de la culture ». D'autant qu'il est difficile de considérer ensemble deux métiers dont les statuts sont aussi dissemblables : d'un côté le conservateur, dont la formation est rigoureusement définie et les missions précisément fixées ; de l'autre l'animateur, dont la professionnalité est aussi floue que ce que l'on attend de lui. Les fonctions d'administration et de production renvoient au très vieux métier de régisseur et n'appellent pas encore d'exigence de professionnalisation spécifique : les personnes qui les occupent apparaissent par une sorte de génération spontanée au sein ou aux côtés des artistes. Quant à la communication, on n'en parle alors même pas.

Les choses vont changer radicalement à partir des années 1980. En contrepartie de l'effort financier accru de l'État, en corollaire du mouvement d'économisation qui s'engage, le maître-mot devient la professionnalisation des structures artistiques et culturelles. Dorénavant, celles-ci doivent faire la preuve à la fois du bien-fondé de 'l'investissement' de l'État et du rang qu'elles ont à tenir : participer au développement économique du pays. Mais en même temps, elles ont à contribuer – c'est même en principe leur mission première – au développement culturel de la Nation. Lequel, dans la filiation de Duhamel, est élevé au rang de Direction dans l'organigramme du premier ministre Lang. Celle-ci fera long feu. En revanche, l'économisation de la culture poursuivra son inexorable marche en avant, imprimant des traces profondes dans la structuration des métiers.

Un premier signe de cette inflexion durable et de plus en plus marquée apparaît dans les décrets d'attribution du ministère de la Culture qui se succèdent à partir des années quatre-vingt. Depuis 1959, les missions du ministère étaient inchangées. Le décret originel articulait, de façon concise et précise, action culturelle et action artistique,

---

<sup>32</sup> Cf. PATRIAT, *Pas de Grenelle pour Valois*, *op. cit.* Pour analyser l'évolution du champ culturel depuis les années 1980, l'auteur s'appuie sur le phénomène physique de la percolation, qui décrit le changement d'état d'un corps, au-delà d'un seuil critique d'apport d'un élément extérieur.

en plaçant la première en tête : le soutien à la création se justifiait par la mise en place d'un dispositif destiné à rendre les œuvres accessibles :

« Le ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français ; d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel, et de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent<sup>33</sup>. »

La Gauche arrivant au pouvoir se devait de marquer de son empreinte cette institution encore jeune mais déjà fort contestée dans ses principes et dans ses résultats. Avec le décret symboliquement daté du 10 mai 1982, l'État opère un premier renversement de la perspective :

« Le ministère chargé de la culture a pour mission : de permettre à tous les Français de cultiver leur capacité d'inventer et de créer, d'exprimer librement leurs talents et de recevoir la formation artistique de leur choix ; de préserver le patrimoine culturel national, régional ou des divers groupes sociaux pour le profit commun de la collectivité tout entière ; de favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit et de leur donner la plus vaste audience ; de contribuer au rayonnement de la culture et de l'art français dans le libre dialogue des cultures du monde<sup>34</sup>. »

La démocratisation ayant déçu les espérances qu'elle avait suscitées, les années soixante-dix et les revendications de démocratie culturelle ont laissé des traces : la mission première du ministère n'est plus de rendre les œuvres accessibles, mais de favoriser la créativité. Le projet, certes, est généreux, mais il soulève une lourde ambiguïté : en déplaçant le centre de gravité de l'action culturelle vers la population sans l'orienter vers les œuvres, il opère une disjonction entre art et culture qui sape les fondements mêmes de son action. En effet, dès lors que le lien entre action artistique et action culturelle n'est plus consubstantiel à l'intervention de l'État, le soutien à la création perd en légitimité démocratique pour rejoindre les rives incertaines du mécénat public.

En filigrane se pose une question au moins aussi grave que ce premier constat : un ministère de la Culture est-il vraiment nécessaire pour mettre en œuvre ce type d'action ? La logique, conduite à son terme, n'imposerait-elle pas plutôt une césure nette entre une administration consacrée aux Beaux-Arts (ou à la *Création*) et une autre à la *Créativité* ? Question immédiatement suivie d'une autre, lourde de conséquences pour les professionnels de la culture qui travaillent aux côtés des créateurs : si leur mission ne

---

<sup>33</sup> Décret du 24 juillet 1959 définissant les attributions du ministère des Affaires culturelles. In BEAULIEU, Bernard, DARDY, Michèle, *Histoire administrative du ministère de la Culture. 1959-2002*, Paris, Comité d'histoire du ministère de la Culture, La Documentation française, 2002, pp. 21-22.

<sup>34</sup> *Idem*, pp. 23-24.

consiste plus à rendre les œuvres accessibles à la population – ce qui implique un travail spécifique afin de créer la familiarité nécessaire à la fréquentation –, mais simplement à « leur donner la plus vaste audience », quel type d'action doivent-ils ou peuvent-ils mettre en œuvre ? Quant à ceux qui seraient éventuellement chargés de développer la créativité, comment articuler leur intervention avec l'objectif proclamé d'élargir le public fréquentant les œuvres ? Ce double questionnement restera ignoré tant des responsables du ministère de la Culture que des acteurs eux-mêmes<sup>35</sup> : la créativité sera rapidement oubliée au profit de l'audience, celle-ci étant plus à même de justifier l'effort financier accru de l'État. Dès lors, tout va être mis en œuvre d'une part pour rationaliser la gestion des équipements – ce sera l'irruption de la logique managériale –, d'autre part pour élargir coûte que coûte les publics – quitte à employer des méthodes puisant à des sources différentes de celles de l'action culturelle, qui consistent à transformer le public en clientèle.

Le mouvement d'économisation de la culture est d'autant plus lourd de conséquences en termes de métiers et d'emplois, qu'il se conjugue avec un autre phénomène : le déséquilibre qui va rapidement s'instaurer entre création et action culturelle, au profit des créateurs<sup>36</sup>. Dès lors va s'ouvrir, pour les « métiers de la culture », une période de forte expansion, tant par explosion que par implosion. Laquelle expansion, comme on va le voir, ne va pas forcément de pair avec la construction d'un champ professionnel autonome. En d'autres termes, la question qui se pose à nous à ce stade est de vérifier si la professionnalisation des structures culturelles que la collectivité publique pose en corollaire de son intervention accrue, s'est traduite par un processus de professionnalisation des acteurs. L'approche sociologique peut ici nous aider à effectuer ce premier travail de vérification, qui consiste à repérer la structuration d'un espace social dont les frontières sont délimitées et dont les acteurs contrôlent à la fois l'entrée et l'activité<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> L'ambiguïté est pourtant très rapidement soulignée par le « Groupe Long Terme Culture » présidé par Pierre Dumayet. Cf. *L'impératif culturel*, Commissariat général du plan, novembre 1982.

<sup>36</sup> Cf. CAUNE, *La culture en action*, op. cit.

<sup>37</sup> Cf. RUELLAN, Denis, *Le professionnalisme du flou*, op. cit.

# Chapitre 1. En quête des « métiers de la culture »

## 1.1. D'explosion en confusion

« Les biens culturels ne sont pas des biens comme les autres, qui se vendent et qui s'achètent comme sur le marché des biens industriels, agricoles, commerciaux. Il faut les respecter. Il faut les aider. Car c'est, pour une société, le moyen d'exprimer son âme. C'est capital. C'est la raison pour laquelle la France, ainsi d'ailleurs que l'Union européenne, mais aussi la francophonie, et bien d'autres pays, se battent effectivement pour que l'on reconnaisse la spécificité de la création culturelle<sup>38</sup>. »

Le propos résume parfaitement « l'exception culturelle française » que Jacques Chirac n'a cessé de défendre et de promouvoir tout au long des deux mandats qu'il a effectués à l'Élysée – dans ses discours au moins, sinon dans les budgets alloués au ministère de la Culture ; mais là n'est pas notre propos. Pas tout à fait. Ce qui nous intéresse ici, c'est l'expression « création culturelle », qui revient de façon récurrente dans les interventions de l'ancien Président de la République<sup>39</sup>, et que reprend à son compte son successeur Nicolas Sarkozy lorsqu'il déclare : « Je veux que la France reprenne confiance dans l'excellence, le dynamisme, l'originalité de sa création culturelle<sup>40</sup>. »

Cette expression « création culturelle » est remarquable car elle indique une lourde ambiguïté que nos Chefs de l'État sont loin d'être seuls à véhiculer<sup>41</sup>. On comprendrait qu'un responsable politique entende soutenir la « création artistique » en tant que « moyen pour une société d'exprimer son âme ». On applaudirait qu'il ambitionne de développer « l'action culturelle » pour permettre à la Nation de s'appropriier et partager cette âme. Mais le raccourci « création culturelle » laisse pour le moins songeur. Par la juxtaposition de deux termes renvoyant à deux moments, deux mouvements, deux objectifs distincts, on exprime crûment l'ambivalence qui gouverne ce que l'on appelle les « politiques culturelles ». Peu importe ici de savoir si Jacques Chirac et Nicolas Sarkozy emploient délibérément ou non des termes imprécis. Ce qui

---

<sup>38</sup> Jacques CHIRAC lors d'un débat avec de jeunes Vietnamiens au Centre culturel français de Hanoï, le 7 octobre 2004 (source : [www.elysee.fr](http://www.elysee.fr)).

<sup>39</sup> Notamment dans ses interventions publiques lors du conflit des intermittents du spectacle.

<sup>40</sup> Nicolas SARKOZY, in « Intervention de M. le Président de la République, Vœux aux Forces de la Nation, Palais de l'Élysée – Jeudi 17 janvier 2008 » (source : [www.elysee.fr](http://www.elysee.fr)).

<sup>41</sup> L'expression « création culturelle » découle du concept de démocratie culturelle inventé dans les années soixante-dix, qui consiste à s'appuyer en priorité sur la créativité de la population pour définir un champ large de l'art et de la culture et, partant, poser de nouvelles bases pour l'intervention publique dans le secteur culturel. Cette conception, qui renvoie à une définition anthropologique de la culture, pour défendable qu'elle soit d'un point de vue sociétal, n'en est pas moins source de confusion dès lors qu'il s'agit de repérer les fondements de la légitimité politique de l'intervention publique dans les champs de l'art et de la culture.

mérite d'être souligné, c'est la confusion entre l'art et la culture que porte en elle l'expression « création culturelle ». Car cette confusion est au cœur des difficultés auxquelles on se heurte lorsqu'on tente de définir l'emploi culturel. Elle est à l'origine de la grande misère où se trouve aujourd'hui ce secteur, dont nul ne songe par ailleurs à contester l'importance pour l'économie du pays, en termes de produits directs comme en bénéfiques et emplois induits – même si ces derniers sont difficilement quantifiables.

L'interminable crise des intermittents du spectacle a bien illustré cette ambiguïté, ainsi que l'intérêt qu'il peut y avoir, pour un certain nombre d'acteurs – tant dans le cercle des dirigeants que dans le milieu des arts et de la culture – à entretenir la confusion. De quoi s'agit-il ? De défendre les droits d'une certaine catégorie de salariés participant à la création artistique : les artistes, les techniciens du spectacle et de l'audiovisuel. En principe, l'emploi culturel ne relève pas de l'intermittence, régime visant à garantir des ressources minimales aux artistes et aux techniciens, dont le travail rémunéré est, par nature ou par la force des choses, discontinu. Ce n'est pas le cas de l'emploi culturel. Si l'on s'accorde pour englober dans ce vocable les activités, ni artistiques ni techniques, que l'on peut qualifier de « tertiaires », il ne peut s'agir que d'emplois permanents, au sens où le temps passé en dehors de la structure d'emploi ne saurait être assimilé à un travail susceptible d'être rémunéré ou indemnisé.

Or, parmi les épisodes qui ont fait date dans les négociations entre intermittents, partenaires sociaux et responsables politiques, on s'arrêtera, en 2006, sur la déclaration par laquelle Renaud Donnedieu de Vabres s'est auto-proclamé « Ministre de l'Emploi culturel<sup>42</sup> ». Il est vrai qu'entre autres causes identifiées du déficit de l'assurance-chômage des intermittents, il y a les abus consistant à faire bénéficier de ce régime des salariés qui, par la nature de leurs tâches, ne devraient pas en relever. C'est le cas, par exemple, d'administrateurs plus ou moins permanents, de chargés de production employés sur des missions ponctuelles et, surtout, de nombreux agents « permittents » du secteur audiovisuel. Cela étant, en confondant intermittence et emploi culturel, le ministre de la Culture ne faisait que souligner un hiatus qui relève sans doute de l'ironie de l'histoire : au même moment, les structures culturelles ressentaient déjà douloureusement les effets de la mise en extinction du dispositif Emplois-Jeunes, celui-là même qui avait permis de

---

<sup>42</sup> Discours de Renaud DONNEDIEU DE VABRES devant les membres du Conseil National des Professions du Spectacle (CNPS), 12 mai 2006 (source : [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr)).

créer de nombreux emplois culturels et d'attester leur utilité<sup>43</sup>. Pourtant à aucun moment il n'a été question, lors des négociations sur le régime des intermittents, de réfléchir à une politique globale de l'emploi dans le secteur culturel, intégrant les postes non-intermittents. La dernière proposition du Gouvernement, formulée le 12 décembre 2006 (après « deux années placées au service de l'emploi dans le spectacle vivant et l'audiovisuel<sup>44</sup> »), est on ne peut plus claire : il s'agit d'un « dispositif de sécurisation des parcours professionnels des artistes et techniciens<sup>45</sup> ». Nicolas Sarkozy entretient la même ambiguïté. Après avoir indiqué, au cours de sa campagne électorale et s'exprimant au sujet des intermittents, qu'il « fera tout pour le développement de l'emploi culturel<sup>46</sup> », il donnera pour mission à sa ministre de la Culture de lutter « contre les abus du régime d'indemnisation du chômage des artistes et techniciens du spectacle » en « incitant les partenaires sociaux à limiter l'accès à ce régime aux professions et fonctions qui le justifient<sup>47</sup> ». Sans préciser comment elle devra envisager la rémunération des personnels relevant de fonctions qui ne le justifient pas.

Là encore, peu importe de savoir si les responsables politiques entretiennent délibérément ou involontairement la confusion entre emploi artistique, emploi technique et emploi culturel. Ce qu'il convient d'éclaircir, au-delà d'un discours qui brouille la perception du secteur des arts et de la culture, de son fonctionnement, de ses acteurs et composantes, c'est en quoi consiste exactement l'emploi culturel. Comme pour tout autre champ économique, qu'il relève de l'intervention publique ou du secteur privé, il ne peut y avoir d'action culturelle professionnelle sans emplois du même nom – avec en corollaire la mise en place de formations qualifiantes, conçues pour répondre à des besoins d'emploi clairement définis et correspondant à des fonctions précises. Or, à la différence de ce que l'on peut observer dans la plupart des autres domaines, publics ou privés, l'emploi culturel n'a jamais fait l'objet d'une description précise, encore moins d'une nomenclature opératoire ou tant soit peu éclairante. Pour preuve, l'incroyable imprécision des données chiffrées, l'invraisemblable hétérogénéité des catégories

---

<sup>43</sup> 15 000 emplois au 31 décembre 2000, soit 11% de l'ensemble des salariés en contrat emploi-jeune à cette date (source : *Les "emplois-jeunes" dans la culture. Usages et enjeux d'une politique de l'emploi*, Ministère de la Culture, Département des Études et de la Prospective, 2001).

<sup>44</sup> [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr), dossier « Emploi dans le spectacle vivant ».

<sup>45</sup> *Ibid.*

<sup>46</sup> Nicolas SARKOZY, Discours devant les acteurs de la Culture, le 4 avril 2007 (source : [www.u-m-p.org](http://www.u-m-p.org)).

<sup>47</sup> Nicolas SARKOZY, Lettre de mission à Christine Albanel, Ministre de la Culture, 1<sup>er</sup> août 2007 (source : [www.elysee.fr](http://www.elysee.fr)).

proposées par les différents organismes chargés de fournir des statistiques relatives à l'emploi<sup>48</sup>.

A défaut d'une définition positive, on tentera de cerner le champ des « métiers de la culture » par déduction : on peut ainsi poser que l'emploi culturel regroupe, dans le champ des arts et de la culture, tous les postes qui ne sont ni strictement artistiques ni strictement techniques. Considérant que l'on se situe dans le cadre de « l'exception culturelle française » qui prétend, dans un même mouvement, soutenir la création artistique et développer les outils nécessaires à la diffusion des œuvres, à leur appropriation par les membres de la société, voire, selon les périodes, au développement culturel de la Nation, on peut avancer que l'emploi culturel recouvre les fonctions par lesquelles sont conçus et mis en œuvre les projets culturels. Cela inclut l'ensemble des métiers soutenant, encadrant et accompagnant les activités de production et de diffusion des créations artistiques. Activités qui se sont développées dans le cadre de l'intervention publique dans les années soixante, et qui ont connu une explosion quantitative à partir des années quatre-vingt – avec d'abord l'augmentation des crédits de l'État, puis un redéploiement des actions, en forme de démultiplication, lié à l'intervention massive des collectivités locales.

Il est alors possible de décrire une première série de fonctions : de la conception de projets culturels à la médiation des œuvres auprès du public, en passant par la programmation, l'administration, la gestion, la communication, la production, la diffusion, l'animation... Mais les choses se compliquent, au cours de la même période, avec le phénomène de l'économisation de la culture, qui provoque une confusion entre les modalités de l'intervention publique et celles du secteur marchand. Les emplois culturels se trouvent dès lors dans trois secteurs d'activité : le secteur subventionné, le secteur privé, le secteur public. En schématisant à l'extrême, on pourrait considérer que la première catégorie regroupe essentiellement le spectacle vivant (notamment le théâtre et la danse), la seconde recoupe le secteur des industries culturelles (livre, disque, cinéma et audiovisuel), tandis que le troisième comprend les structures gérées par les collectivités publiques (musées, bibliothèques, auxquels viennent s'ajouter, pour une part, les établissements de recherche scientifique et technique). Ce découpage grossier, qui pourrait *a priori* permettre un repérage aisé des tâches et des emplois, n'est cependant pas juste : il existe des théâtres et des ballets totalement privés ; la musique ressortit du

---

<sup>48</sup> Cf. *infra*, Section 2.

spectacle vivant autant que de l'industrie culturelle ; le cinéma dépend, pour une large part, de financements publics ; l'art contemporain est un marché en même temps qu'un secteur subventionné ; et les collectivités locales gèrent autant, si ce n'est plus, d'équipement dédiés au spectacle vivant que de musées et de bibliothèques. Dans ce schéma devenu complexe, les outils à mobiliser pour mettre en œuvre l'action culturelle varient en fonction des différentes combinatoires possibles entre le type d'activité artistique, les sources de financement et le mode de gestion. En outre, d'autres variables peuvent venir s'ajouter à ces figures de base, telles la taille, le statut et le lieu d'implantation de la structure.

On se doute, étant donnée cette extrême complexité du secteur, qu'il est quasiment impossible de dessiner des idéaux-types des métiers. Du spectacle vivant aux industries culturelles, des associations non subventionnées aux collectivités territoriales, des structures n'ayant qu'un salarié aux établissements comptant plusieurs centaines de personnes, des « zones urbaines sensibles » au milieu rural : on perçoit aisément, dans cet inventaire à la Prévert, les écarts profonds qui tracent les contours de l'emploi culturel. Il en découle naturellement que l'intitulé des postes, pour être souvent identique, n'en recouvre pas moins des réalités profondément différentes. Quoi de commun, par exemple, entre l'administrateur, généralement seul salarié, d'une compagnie de théâtre, et celui d'un gros musée national ? Le premier devra non seulement effectuer les tâches d'administration courantes liées à la gestion de la structure, mais il aura également en charge la mise en forme des projets de la compagnie, le suivi des productions, la communication et les relations avec les médias, la mise en place des actions de médiation ainsi que l'organisation des tournées. On a ici affaire à une sorte d'homme-orchestre dont la principale qualité est la polyvalence. Le second, en revanche, aura à accomplir des tâches d'administration et de gestion plus nombreuses et plus complexes, mais ne débordant pas sur d'autres types de fonctions.

Quel rapport entre le médiateur d'un centre d'art contemporain et son *alter ego* dans une Scène nationale ? Le premier devra élaborer des documents pédagogiques, animer des ateliers, transmettre des connaissances précises ; dans certains cas, il devra également participer à la conception des expositions, parcours de visite et dispositifs d'évaluation. Le second devra travailler en amont du projet avec l'équipe de création, repérer le public potentiel, aller le chercher où il se trouve pour l'amener au spectacle, à travers une série d'actions de sensibilisation mobilisant des relais qui peuvent varier selon la nature du projet.

Quelles similitudes enfin entre un chargé de production dans un CDN et son *alter ego* dans un gros label de musiques actuelles ? Ou entre le chargé de développement d'une Communauté de Pays et le coordinateur d'un festival de musique baroque dans une grande ville ? Il n'est pas nécessaire de procéder à une description qui pourrait devenir fastidieuse. On sent bien, sans qu'il soit besoin d'entrer dans les détails, que si les deux postes recouvrent ce que l'on peut appeler de façon générique la « conception et mise en œuvre de projet culturel », le travail à accomplir peut varier radicalement en fonction du projet lui-même, du cadre institutionnel, de l'environnement géographique, du contexte social, du mode de financement, des disciplines artistiques concernées, des acteurs à mobiliser...

Cette forte différenciation des emplois selon le cadre dans lequel s'inscrit le projet n'est certes pas particulière à l'action culturelle. Bien des métiers présentent des visages très différents selon qu'on les exerce à la ville ou à la campagne, dans la fonction publique ou dans le secteur privé, dans un groupe multinational ou dans une entreprise artisanale. Mais dans la plupart des champs économiques, les combinaisons possibles ne sont pas très nombreuses. Une entreprise artisanale de peinture peut être implantée en zone rurale ou en milieu urbain, mais c'est toujours une structure de petite taille, à caractère commercial, de statut privé, réalisant des travaux de peinture. Dans les milieux de la culture en revanche, les variables se combinent quasiment toutes entre elles, de telle sorte que les cas de figure possibles sont extrêmement nombreux. On sait par exemple que la production des musiques actuelles ne s'opère pas obligatoirement dans de grandes entreprises privées disposant d'un réseau commercial important et ayant pour seul objectif de réaliser de gros bénéfices. L'histoire récente a montré qu'il existe de toutes petites maisons de disque, certaines n'employant que des bénévoles et ayant pour principal objectif l'envie de faire « émerger » des groupes sélectionnés en fonction uniquement des goûts du producteur. Inutile là encore de multiplier les exemples. On ajoutera simplement que le dernier point évoqué – le choix artistique – constitue probablement, par sa singularité, l'élément distinctif le plus important par rapport aux autres secteurs économiques. Combinée cette fois avec les choix politiques qui président au financement des projets culturels dans le secteur public ou subventionné, cette variable strictement subjective peut, à elle seule, produire un nombre infini de situations différentes pour les acteurs, et autant de modalités d'action possible.

La description du champ des « métiers de la culture » que nous entendons effectuer s'annonce donc, d'emblée, extrêmement délicate. D'autant plus que ces

métiers n'apparaissent pas, par un phénomène de génération spontanée, au moment où l'État puis les collectivités locales renforcent leur intervention dans le champ de l'art et de la culture. Certes, c'est bien à cette époque, dans les années quatre-vingt, qu'apparaît l'expression « métiers de la culture ». Le vocable semble désigner, comme si cela allait de soi, un ensemble cohérent de fonctions renvoyant à autant de savoirs et savoir-faire formalisés, transmissibles et susceptibles d'être revendiqués par un groupe d'acteurs constitué. Mais quelques uns de ces métiers – le conservateur, l'animateur, l'administrateur, le régisseur – existaient préalablement, certains de longue date, de façon plus ou moins organisée. L'apparition de nouvelles fonctions va donc inmanquablement provoquer une perturbation dans ce champ professionnel inégalement structuré.

Nous nous proposons, dans ce premier chapitre, d'appuyer notre analyse sur un examen méthodique des différentes nomenclatures et grilles d'emploi disponibles : documents élaborés soit par des organismes publics, soit par des organisations représentatives d'employeurs et/ou de salariés, soit par des groupements d'acteurs. Nous compléterons cette première série de données par une observation du dispositif de formation aux « métiers de la culture ». Cette première approche nous permettra de déterminer le niveau de structuration professionnelle du champ de l'action culturelle, selon les trois critères que propose Geneviève Latreille pour caractériser un métier constitué : l'existence de formations spécifiques signalant un corpus de compétences revendiquées par un groupe ; une reconnaissance sociale s'exprimant notamment par des conventions collectives ; l'existence de groupements chargés de défendre les intérêts des acteurs<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> LATREILLE, Geneviève, *La naissance des métiers en France*, *op. cit.*

## 1.2. Culture en statistiques

### 1.2.1. Les données DEPS / INSEE

Le premier réflexe, pour qui souhaite observer le champ des « métiers de la culture » et sa structuration, est de se reporter aux documents que le Département des études, de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture publie chaque année depuis 1993, dans la série « Notes de l'Observatoire de l'emploi culturel ». Ces études, qui s'appuient sur des données extraites de l'« Enquête Emploi » annuelle de l'INSEE, visent à fournir des indications statistiques régulières sur le volume d'emploi, le niveau de qualification, l'âge, la mobilité, etc. Si elles n'ont pas vocation à décrire les emplois en termes de contenus, ces « Notes » présentent toutefois l'intérêt de proposer une nomenclature que l'on peut d'autant moins ignorer qu'elle est en quelque sorte officialisée par l'INSEE et reprise à son compte par le ministère de la Culture.

Pour répondre à la complexité du champ, le DEPS a pris le parti de procéder par un double mouvement : chaque année, il propose deux études distinctes, l'une sur « L'Emploi dans les professions culturelles », l'autre sur « L'Emploi dans le secteur culturel ». La première prend en compte les emplois artistiques ou culturels dans les secteurs autres que celui de la culture – par exemple, un designer exerçant dans l'industrie automobile. La seconde intègre tous les emplois du secteur artistique et culturel, qu'ils soient considérés ou non comme culturels – par exemple, un secrétaire, un comptable, un agent commercial. Cette approche, qui peut sembler pertinente par les croisements qu'elle permet, présente toutefois pour nous un inconvénient majeur : les emplois concourant à la production et à la mise en culture des œuvres apparaissent toujours, de façon quasiment incidente, dans un ensemble beaucoup plus vaste dont le découpage sectoriel ne permet pas de les distinguer. Le résultat n'est donc pas satisfaisant par rapport à notre démarche, qui vise à observer l'ensemble des emplois tertiaires du secteur culturel, en considérant qu'il y a bien, par exemple, une spécificité de l'administration culturelle ou de la communication culturelle, liée à la nature de la structure à administrer ou du projet à communiquer<sup>50</sup>.

Ainsi cette double nomenclature, par son caractère officiel, peut être lue comme un indicateur de ce qui apparaît comme une non-prise en compte des « métiers de la

---

<sup>50</sup> Nous présentons en annexe les deux référentiels proposés par le DEPS à partir des données INSEE : le PCS (Professions et catégories socioprofessionnelles) qui sert de base à la note sur « L'Emploi dans les professions culturelles » ; la NAF (Nomenclature des activités françaises) utilisée pour « L'Emploi dans le secteur culturel ». Cf. ANNEXE 1.

culture » dans leur spécificité. On ne peut en effet qu’être frappé, à la lecture de ces classifications, de la pauvreté des données concernant les métiers qui nous intéressent. En croisant les deux listes, il apparaît finalement que seules sont considérés comme « culturelles », au sens où nous l’entendons, les fonctions liées à la direction de structure, à la programmation, à la production et à la conservation. Résumer la majeure partie des métiers dont nous avons aperçu brièvement l’émergence dans l’énoncé « gestion de salles de spectacle » (ou de bibliothèque, ou du patrimoine) et « services annexes », revient à faire peu de cas de deux éléments qui pourtant nous semblent essentiels : la définition du médiateur-animateur comme ayant un rôle charnière dans l’action culturelle ; les inflexions constatées au cours des trente dernières années dans le cadre du mouvement général d’économisation et de décentralisation de la culture, et l’apparition de fonctions spécifiques liées à la production, à l’administration et à la diffusion des « produits » culturels.

Certes, on comprend l’intérêt du ministère de la Culture à analyser l’évolution du volume et des conditions d’emploi dans le secteur culturel ou dans les professions culturelles. Cependant, traiter dans un même ensemble les architectes, les opérateurs de télévision, les marchands de journaux, les journalistes et les directeurs de salle de spectacle ne nous semble pas une approche très pertinente pour rendre compte de la réalité du secteur et de ses métiers. On attendrait, de la part d’un département ministériel chargé d’élaborer et de conduire la politique culturelle de l’État, un travail de différenciation plus poussé entre les professions artistiques, techniques et culturelles. Or la persistance de cette confusion dans les statistiques officielles aboutit finalement à nier l’existence même des métiers liés à la mise en culture des productions artistiques. Le ministère de la Culture, néanmoins, ne se désintéresse pas totalement de la question puisqu’il a commandé récemment une étude sur « L’évolution des métiers de la médiation culturelle ». On pouvait en espérer matière à faire évoluer les nomenclatures de l’INSEE, de telle sorte que l’administration de la culture dispose enfin d’un outil pertinent d’observation du champ culturel. Un rapport provisoire qui a circulé de façon informelle au début de l’année 2009 indique que l’analyse porte exclusivement sur les fonctions de médiation en présentiel et de conception de projet de médiation<sup>51</sup>. Les résultats définitifs sont annoncés pour 2010.

---

<sup>51</sup> L’étude a été confiée à Mines ParisTech, centre de gestion scientifique filiale de l’École des Mines.

### 1.2.2. Le Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME)

Seconde piste officielle de recherche, pour tenter d'identifier les « métiers de la culture » tels qu'on les pratique : le ROME, outil élaboré par l'ANPE (aujourd'hui intégré à Pôle Emploi) pour faciliter le repérage des postes disponibles, répertoriés par groupes de métiers. En matière culturelle, deux domaines professionnels nous intéressent dans cette nomenclature : « social et culturel » ; « spectacle » (qui agglomère spectacle vivant et industries culturelles). Il semble qu'aucune catégorie ne renvoie au patrimoine. La description des emplois, par la méconnaissance du secteur dont elle témoigne, confine ici à l'indigence. On lit par exemple, sous l'intitulé « Directeur de théâtre » :

« L'emploi/métier se pratique le plus souvent en régie, dans un studio, sur un plateau, une scène, ou bien en décor naturel et à l'extérieur.

L'activité est irrégulière. Les horaires décalés, nocturnes et en fin de semaine sont fréquents et liés à la programmation des spectacles ou des tournages.

La pratique de ces métiers occasionne des déplacements fréquents, parfois à l'étranger. Le travail s'effectue en étroite collaboration avec les techniciens de l'image, du son et de l'éclairage, l'équipe du décor et des costumes, le scénariste, l'équipe de production.

La réalisation de films en support vidéo est en mutation permanente et introduit l'utilisation de nouvelles technologies (effets spéciaux de plus en plus sophistiqués, haute définition...).

Ces métiers se pratiquent essentiellement avec un statut de salarié intermittent des spectacles. »

Les mêmes textes sont repris, indifféremment, pour d'autres fonctions telles que directeur de programmation, directeur de festival, assistant de production, administrateur de théâtre, entrepreneur de spectacles, organisateur de spectacles, organisateur de tournées, producteur, tourneur... Nous donnons en annexe quelques fiches complètes<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> Cf. ANNEXE 2.

### 1.3. Dans le spectacle vivant subventionné

Les conventions collectives constituent également un matériau intéressant pour le repérage des groupes professionnels. Plusieurs textes de cette nature concernent partiellement le champ qui nous intéresse, mais aucun n'y est exclusivement consacré, c'est-à-dire n'envisage uniquement les emplois ni artistiques ni techniques que nous cherchons à identifier. On relève que ces conventions effectuent, au sein du champ artistique et culturel, un découpage à la fois sectoriel et institutionnel<sup>53</sup>. Toutes sont consacrées au spectacle vivant, voire à un segment ou à un type d'activité spécifique au sein de ce secteur, et elles se distinguent en premier lieu par le mode de financement des structures d'emploi – public ou privé. On remarque également qu'aucune convention collective ne protège les personnels du secteur patrimonial : cela est lié, comme nous le verrons plus loin, à l'ancrage historique des musées dans la fonction publique. Enfin, on pourrait ajouter à cette liste la convention collective de l'animation. Bien que son champ d'application déborde largement le secteur culturel, elle est souvent utilisée, faute d'un texte de référence mieux adapté, par les structures d'emploi qui ne relèvent pas d'une autre convention spécialisée.

Nous nous arrêterons plus longuement sur le texte applicable au secteur dans lequel s'est développée, à partir des années soixante, l'action culturelle publique : il s'agit de la convention collective dite « SYNDEAC » du 1<sup>er</sup> janvier 1984<sup>54</sup>. La nomenclature

---

<sup>53</sup> - Convention « SYNDEAC », voir *infra*.

- Convention « Entrepreneurs de spectacles, artistes dramatiques, lyriques, chorégraphiques, variétés et musiciens » (n° 3277, ex. Snes, dénommée également convention « Tournées »). « Règle les rapports entre les artistes-interprètes dramatiques, lyriques, chorégraphiques, marionnettistes, de variétés et musiciens et les entrepreneurs de spectacles organisant des tournées ».

- Convention « Entreprises privées de spectacles vivants » (n° 3268, ex. Théâtres privés). S'applique aux « entreprises en lieu fixe, privées, non directement subventionnées de façon régulière par l'État et/ou les collectivités territoriales, du territoire national, se livrant en tout ou en partie à des activités de spectacles vivants ».

- Convention « Chanson, variétés, jazz, musiques actuelles ». Règle les rapports entre tous les salariés (administratif, artistique, accueil et technique) des « entreprises commerciales ou associatives du secteur privé des spectacles vivants (chanson, variétés, jazz, musiques actuelles) titulaires d'une ou plusieurs licences relatives aux spectacles se livrant en tout ou partie à des activités d'exploitant de lieux de spectacles vivants et/ou de producteur de spectacles ou d'entrepreneur de tournées et/ou diffuseur de spectacles vivants ainsi que les entreprises de prestations techniques exerçant leur activité dans le domaine de l'événementiel et du spectacle vivant ».

<sup>54</sup> Le Syndicat national des directeurs d'entreprises artistiques et culturelles a été fondé en 1971. Dans la convention collective communément désignée sous son sigle, il figure en tant qu'organisation patronale, tandis que la CGT et la CFDT sont signataires en tant que syndicats de salariés. Par la suite, la référence historique aux directeurs fondateurs sera supprimée, et le SYNDEAC deviendra le Syndicat national des entreprises artistiques et culturelles. Il a vocation à rassembler les responsables de structures de production et de diffusion de spectacle vivant qui bénéficient de financements publics.

La « Convention collective nationale pour les entreprises artistiques et culturelles » du 1<sup>er</sup> janvier 1984 a été étendue par arrêté le 4 janvier 1994. Elle s'impose donc à toutes « les entreprises artistiques et

des emplois se subdivise en trois catégories : « cadres », « agents de maîtrise », « employés et ouvriers ». La première comporte quatorze emplois<sup>55</sup> :

- Directeur
- Administrateur
- Directeur des relations publiques
- Directeur de l'animation
- Conseiller technique
- Secrétaire général
- Directeur technique
- Responsable sectoriel des relations publiques
- Responsable sectoriel de l'animation
- Responsable de l'information
- Animateur
- Directeur de l'accueil
- Régisseur général
- Chef comptable

La première marque sensible des 'années Lang' est la place prépondérante que tient l'administrateur – héritier de l'ancien régisseur des troupes de théâtre – qui traduit la logique managériale mise en œuvre à partir des années quatre-vingt. Situé immédiatement après le directeur dans la hiérarchie, il est « responsable, devant le directeur, de la gestion administrative et financière ; [il] assure les fonctions de chef du personnel. » Cette exigence de rationalisation de la gestion et du management des entreprises culturelles se traduit rapidement par la mise en place de formations spécialisées. Ainsi, le premier cursus universitaire professionnalisant dans le champ des « métiers de la culture » est le DESS « Gestion des institutions culturelles » fondé en 1985 par Hyacinthe Léna à l'Université Paris-Dauphine, établissement spécialisé dans les disciplines relevant des sciences économiques et de la gestion. Au même moment, HEC Paris ouvre sa « Majeure Management des Arts et de la Culture ». Ces formations s'inscrivent de plain-pied dans le mouvement impulsé par le ministère de la Culture. Ainsi peut-on lire, dans la plaquette de présentation du DESS de Dauphine, aujourd'hui dénommé « Master Management des organisations culturelles » :

« Cette création correspondait à un net infléchissement dans le discours sur la culture qui reconnaissait la nécessaire harmonisation entre les impératifs économiques et les impératifs artistiques. La culture était enfin considérée

---

culturelles de droit privé (quel que soit leur statut) et de droit public dont l'activité principale est la création, la production ou la diffusion de spectacles vivants, subventionnées directement par l'État et/ou les collectivités territoriales ». Sont exclus du champ d'application : les théâtres nationaux, les théâtres privés, les théâtres municipaux en régie directe et les organismes de droit privé du secteur socioculturel. Ses dispositions ne concernent pas les agents publics de l'État ou des collectivités territoriales. (Source : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)).

<sup>55</sup> Voir en ANNEXE 3.1 la nomenclature complète et la description détaillée des emplois.

comme un secteur à part entière de l'économie mais, la dimension artistique étant irréductible, il y avait nécessité de tenir compte de fortes spécificités quant à la problématique et aux méthodes du management des organisations culturelles. [...] Ces tendances se sont encore confirmées et développées depuis lors, et les résultats observés au vu du fonctionnement du diplôme ont révélé la pertinence de cette analyse et son habilitation a été constamment renouvelée<sup>56</sup>. »

Par ailleurs, les directeurs d'entreprises artistiques et culturelles intègrent également, dans la nomenclature des emplois, des fonctions liées à l'élargissement des publics, avec le « Responsable sectoriel des relations publiques » et le « Responsable sectoriel de l'animation ». Le premier est « responsable autonome d'une action de relations publiques vers un secteur déterminé de la population » ; le second a le même type de charges, mais dans le domaine de l'animation. La définition des tâches de l'animateur, qui a lui aussi sa place parmi les cadres, est plus détaillée et plus explicite :

« Les animateurs, chacun dans sa spécialité, collaborent à la programmation et ont la charge d'inventer et de réaliser les activités d'environnement et d'animation. Les animateurs orientent ou peuvent orienter la politique de certaines sections d'activités. »

L'animateur du début des années quatre-vingt est donc l'héritier direct de celui des années soixante et soixante-dix : par sa participation à la programmation, il marque sa place d'intermédiaire entre les propositions artistiques de la structure et la population, dans le sens d'une « médiation au second degré » telle que l'avait définie Francis Jeanson<sup>57</sup>. On relève toutefois que la sensibilisation de la population ne repose pas tout entière sur l'animation mais se décompose en trois types d'action : relations publiques, animation et information. Si l'on ne parle pas encore explicitement de communication, la voie n'en est pas moins ouverte vers une relation à sens unique dans laquelle la population tend à se transformer en public, dont il convient de s'assurer l'audience et d'élargir la base.

Cette évolution, que seul le recul du temps permet de deviner dans la première grille d'emploi du SYNDEAC, va s'accélérer avec ce que l'on peut appeler la 'fausse décentralisation culturelle'. On sait que les lois Defferre n'ont pas transféré la culture – à l'exception des bibliothèques et des archives –, conférant ainsi une sorte de statut régalien à l'action culturelle. Les toutes jeunes collectivités territoriales vont néanmoins s'emparer elles-mêmes de ce champ qui, par la visibilité qu'il confère à l'action publique, apparaît très vite comme un excellent marqueur de leur capacité à conduire et à mettre

---

<sup>56</sup> Source : <http://www.dauphine.fr>.

<sup>57</sup> Cf. *infra*, Chapitre 7.

en œuvre des politiques publiques efficaces. En corollaire de la multiplication des équipements, puis des festivals, la première conséquence du développement de ce qu'il est convenu d'appeler *les* politiques culturelles, est l'apparition d'un nouveau métier : le « chef de projet culturel », que l'on peut rencontrer également sous la dénomination « chargé de développement », « coordinateur de projet » ou tout simplement « chargé de mission ». Le rôle de ces nouveaux professionnels consiste à concevoir et mettre en œuvre le projet culturel le mieux adapté à un public donné, en fonction des objectifs de la collectivité directement ou indirectement commanditaire, celle-ci étant soit l'employeur – dans ce cas le chef de projet peut prendre le titre de DAC, Directeur des affaires culturelles –, soit le financeur principal. Là encore, l'émergence des formations est révélatrice : en 1990, l'Observatoire des Politiques culturelles crée, en partenariat avec l'Institut d'Études Politiques de Grenoble, un DESS « Direction de projets culturels », dont l'option « Cadres culturels territoriaux » est accessible uniquement en formation continue. Les cursus universitaires « Conception et mise en œuvre de projets culturels » se développeront tout au long des années 90, jusqu'à couvrir une part importante du territoire.

La multiplication des projets culturels portés ou soutenus par les collectivités territoriales a eu un autre effet en matière d'emploi culturel. Un des objectifs de ces politiques étant d'améliorer la lisibilité de l'action de ces collectivités, l'accent a rapidement été mis sur la communication. Par un effet de surenchère mécanique, celle-ci est devenue d'autant plus nécessaire pour distinguer les projets les uns des autres, au fur et à mesure qu'ils étaient de plus en plus nombreux. Au point qu'est apparue une nouvelle spécialité : la communication culturelle. Parent un peu honteux de l'action culturelle, en raison probablement des connotations consuméristes qu'elle comporte, cette dernière a tardé à susciter la mise en place de formations spécialisées. Ce n'est que dans la période récente, à l'occasion de la réforme LMD, qu'apparaît, par exemple, une Licence professionnelle « Communication et commercialisation des produits culturels » à l'Université d'Orléans. Nul doute pourtant, si communication il doit y avoir, que les « produits » culturels méritent un traitement particulier, appliqué par des acteurs formés aux spécificités des processus de création artistique et d'action culturelle.

Le SYNDEAC, pour sa part, franchit le pas en 1999, à l'occasion d'une révision de sa convention collective. Beaucoup moins fournie que la précédente, la seconde version de la nomenclature d'emploi est néanmoins plus complexe, en ce sens que son organisation croise entrée sectorielle et entrée statutaire. La grille est désormais

organisée en trois filières : administration-production, communication-relations publiques, technique, auxquelles s'ajoute une filière spécifique pour les professions artistiques. Nous présentons ci-dessous un tableau synthétique décrivant les filières qui nous intéressent directement : administration-production et communication-relations publiques<sup>58</sup>.

| Statut                             | Cadre d'emploi                                                                            | Administration Production                                                                                                               | Communication Relations publiques                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cadres                             | 1                                                                                         | Directeur                                                                                                                               |                                                                                                                                       |
|                                    | 2                                                                                         | Administrateur                                                                                                                          |                                                                                                                                       |
|                                    | 3 Directeur de service                                                                    |                                                                                                                                         | Directeur de la communication et des relations publiques, Secrétaire général                                                          |
|                                    | 4 Responsable de secteur(s)                                                               | Conseiller technique, Chef-comptable, Assistant de direction, Directeur de projet, Conseiller artistique, Administrateur de productions | Formateur, Animateur, Responsable du secteur de l'information, Responsable du secteur des relations avec le public, Attaché de presse |
| Techniciens<br>Agentes de maîtrise | 1 Chef de service                                                                         | Secrétaire de direction, Comptable principal                                                                                            | Chargé de diffusion                                                                                                                   |
|                                    | 2 Technicien hautement qualifié                                                           | Attaché de production                                                                                                                   | Attaché à l'accueil, Attaché à l'information, Attaché aux relations avec le public, Graphiste                                         |
|                                    | 3 Chef d'équipe, technicien qualifié, personnel bénéficiant d'une habilitation spécifique |                                                                                                                                         | Documentaliste, Maquettiste PAO                                                                                                       |
| Employés<br>Ouvriers               | 1                                                                                         | Comptable, secrétaire                                                                                                                   | Caissier-hôte d'accueil                                                                                                               |
|                                    | 2                                                                                         | Secrétaire comptable, Secrétaire sténodactylo, Aide-comptable, Caissier, Agent informatique, Standardiste                               | Hôtesse d'accueil                                                                                                                     |
|                                    | 3                                                                                         | Opérateur de saisie, employé de bureau                                                                                                  | Contrôleur, Hôte de salle, Employé de routage, Employé de bar                                                                         |

Si l'on considère que le SYNDEAC peut légitimement se présenter comme l'héritier des directeurs de Maisons de la Culture, de Théâtres populaires et de CDN qui s'étaient regroupés en Mai 68 pour signer le Manifeste de Villeurbanne, on ne peut qu'être frappé par l'ampleur du chemin parcouru en une trentaine d'années seulement. Difficile en effet de trouver dans cette grille les traces de la « sainte trinité »<sup>59</sup> qui gouvernaient alors l'action culturelle. La création, désormais incarnée par le directeur, n'apparaît pas en tant que telle : elle s'est diluée dans la production, solidement encadrée par l'administrateur. La diffusion est ravalée à une fonction subalterne de la filière Communication/Relations publiques, avec des objectifs plus commerciaux que

<sup>58</sup> Pour la description des postes, cf. ANNEXE 3.2.

<sup>59</sup> « Création-Diffusion-Animation ». Cf. CAUNE, *La culture en action, op. cit.*

culturels : le « chargé de diffusion » assure « la promotion et la diffusion des productions<sup>60</sup> ». Quant à l'animateur, s'il conserve un statut de cadre, le voilà lui aussi placé dans le champ de la communication et des relations publiques, au même titre que l'attaché de presse. Sa fonction, qui avait suscité tant de débats au cours de la période précédente, est résumée en une phrase lapidaire : « Réalise et invente les activités d'environnement et d'animation liées à la programmation de la structure. » Il n'est plus question de s'interroger de quelque façon que ce soit sur la pertinence du projet par rapport à une population donnée : c'est à partir de la programmation proposée par le directeur-créateur qu'il doit agir, de façon unidirectionnelle.

La structure même de la grille, divisée pour ce qui concerne les emplois qui nous intéressent en deux filières distinguant l'administration et la production d'une part, la communication et les relations publiques d'autre part, en dit long sur la nature des évolutions qu'a connues le secteur culturel, en deux temps, sous l'impulsion de Jack Lang. La première convention collective avait été signée au tout début de l'année 1984. La Gauche était au pouvoir depuis moins de trois ans, les crédits du ministère de la Culture avaient été augmentés dans des proportions importantes, et l'ensemble du secteur culturel devait concourir au développement économique d'un pays frappé par une crise dont la persistance devenait inquiétante. La seconde version, élaborée en 1999, suit le retour de la Gauche au pouvoir à la faveur de la dissolution de 1997. Pour marquer une nouvelle rupture, le décret fixant les missions non plus du ministère, mais du Ministre de la Culture, est à nouveau modifié. Sa rédaction signale un retour aux sources de l'intention malrusienne, en même temps qu'elle prend acte des évolutions impulsées aux cours des deux décennies précédentes :

« Le ministre de la culture et de la communication a pour mission de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France

- assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel
- favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit
- développer les pratiques artistiques
- mettre en œuvre, conjointement avec les autres ministères intéressés, les actions menées par l'État en vue d'assurer le rayonnement de la culture française et de favoriser les échanges avec les autres cultures du monde
- veiller au développement des industries culturelles
- contribuer à l'action culturelle extérieure de la France<sup>61</sup>. »

Si la première phrase reprend la mission initiale définie par Malraux – « rendre les œuvres accessibles au plus grand nombre » –, l'avant-dernier aliéna marque en

---

<sup>60</sup> Cf. ANNEXE 3.2.

<sup>61</sup> Décret du 11 juin 1997, in BEAULIEU, DARDY, *Histoire administrative du ministère de la Culture*, op. cit., p. 25.

revanche l'aboutissement du processus d'économisation entamé en 1981, puis poursuivi tant par la Droite que par la Gauche pendant les périodes d'alternance rapide qui ont suivi. La distinction soigneusement établie par le fondateur du ministère des Affaires culturelles par rapport aux industries culturelles, distinction qui précisément justifiait son action par une sorte de résistance contre « les machines de rêve », est cette fois totalement abandonnée. Désormais, le soutien public à la création se confond avec le développement des industries. Cette nouvelle ligne n'est pas sans conséquence sur les « métiers de la culture ». D'une part parce qu'elle induit l'apparition, dans un champ qui désormais relève de la responsabilité publique, de nouvelles fonctions liées aux conditions spécifiques de production et de diffusion dans le secteur industriel. D'autre part parce que la percolation ainsi opérée provoque, par contamination, un rapprochement des méthodes et des modes d'intervention qui va aboutir à dissoudre la spécificité de l'action culturelle.

Ce mouvement d'économisation de la culture se lit clairement dans la convention collective du SYNDEAC. La grille d'emploi, en tout cas, semble attester sans ambiguïté que le message a été reçu par les responsables de structures artistiques et culturelles. Oubliant toute velléité contestataire pour accompagner la démarche d'un ministre qui a durablement livré les établissements aux pleins pouvoirs des « créateurs », ces derniers s'empressent de traduire en actes les injonctions tutélaires : le secteur culturel doit désormais tenir son rang d'acteur économique à part entière. Cela implique que les structures soient gérées avec une rigueur exemplaire ; d'où la place de l'administrateur qui, sous la responsabilité immédiate du directeur, chapeaute l'ensemble de la hiérarchie. D'où également la montée en puissance de la communication et des relations publiques : quitte à se comporter en acteur économique, autant adopter les méthodes de l'économie de marché.

Ainsi, sous l'impulsion du double mouvement d'économisation de la culture et de déport de l'intervention publique vers la création, non seulement l'animation perd durablement son statut de moteur de l'action culturelle, mais elle se trouve diluée dans un ensemble de fonctions dont certaines prennent le pas sur elle. La trinité création-diffusion-animation change radicalement de visage pour prendre la forme d'un nouveau triptyque : création-administration-communication. Les mots sont suffisamment lourds de sens pour qu'il ne soit pas nécessaire de procéder à une analyse sémantico-fonctionnelle approfondie : il est clair que dans cette organisation centrée sur la création et la communication, l'animation va devoir céder la place à la promotion ; la population,

devenue « public », va être invitée à se transformer en consommateur de produits culturels.

De la communication à la commercialisation, il n'y a qu'un pas, qu'il devient possible de franchir dès lors que s'affirme une imbrication de plus en plus forte entre des activités relevant traditionnellement du secteur marchand et la mise en œuvre d'actions historiquement financées par la puissance publique. Prix unique du livre, mise en place d'un dispositif d'avance sur recettes pour la création cinématographique, labellisation des SMAC pour aider au développement des musiques actuelles : autant de mesures qui, pour efficaces qu'elles puissent être en termes de création et de diffusion, n'en contribuent pas moins à brouiller les frontières, à perturber l'équilibre subtil par lequel l'État était parvenu à légitimer son intervention dans le secteur des arts et de la culture. Cette évolution aurait pu être sans conséquences sur la nature initiale de l'intervention publique : encore eût-il fallu que la volonté de « rendre les œuvres accessibles » se traduise par une action culturelle distincte, par une volonté affichée et mise en actes de rapprocher les œuvres et la population dans le cadre d'une relation d'échange et de partage protégée des lois de la consommation. Comme on l'a vu avec le SYNDEAC, c'est exactement le contraire qui s'est produit : l'action culturelle s'est dissoute dans la communication.

Cette logique, conduite à son terme, induit la mobilisation des méthodes du marketing. Lesquelles entrent profondément en contradiction avec les objectifs de l'action culturelle telle qu'elle avait été définie dans les années soixante. D'une part parce qu'il n'est plus question d'établir un lien dialectique entre l'offre artistique et une population considérée dans son ensemble : il s'agit désormais de susciter la demande, à partir d'une offre disponible, par des actions de promotion censées « déclencher des comportements de consommation ». D'autre part parce que le marketing, pour être efficace, se doit de segmenter les catégories de consommateurs visés. Dès lors se met en place une logique mortelle pour l'action culturelle : dans un premier temps, la population n'est plus considérée comme telle, mais comme un public potentiel, c'est-à-dire comme une masse de consommateurs qu'il faut séduire ; dans un second temps, elle est divisée en *publics*, au pluriel, qu'il convient de mobiliser de façon distincte en fonction de l'offre.

Les dérives consuméristes et l'appel aux modes opératoires du marketing ne sont pas seuls responsables de ce processus de segmentation des publics. L'économisation de la culture avait ouvert la voie à une autre évolution, celle de l'instrumentalisation sociale.

En effet, puisque la culture est en mesure de participer au développement économique, pourquoi ne serait-elle pas également convoquée pour contribuer à la paix sociale ? Voici donc les artistes sommés, pour mieux justifier les subsides publics qui les font vivre, de réduire la « fracture sociale ». Ce type d'instrumentalisation peut se décliner quasiment à l'infini : ainsi, après les publics scolaires, apparaissent toutes sortes de publics plus ou moins spécifiques, plus ou moins empêchés, plus ou moins captifs, au sens propre comme au figuré, qu'il convient de traiter de façon singulière. Il ne s'agit plus d'amener des individus à mettre en commun leurs différences pour produire un sens collectif ; il s'agit simplement, au cas par cas, de distraire les uns, d'apaiser les autres, ou de fournir à tel ou tel groupe identifié *la* culture dans laquelle il se reconnaît. On est bien loin ici des expériences pionnières de Maurice Pottecher ou de Jacques Copeau, qui rêvaient de réunir autour d'une œuvre l'ensemble d'une communauté, toutes classes sociales confondues. On est bien loin de la fraternité républicaine et démocratique que l'action culturelle est censée accomplir par la rencontre, par l'échange devant aboutir au partage des valeurs fondant une société<sup>62</sup>. Dans ce nouveau type de relations, compartimentées et unidirectionnelles, l'animateur doit se contenter d'accompagner en les incarnant, autant que faire se peut, les plans de communication définis par sa hiérarchie. Ainsi l'action culturelle se voit-elle réduite à cette fonction « orthopédique » que Jean Caune analyse longuement<sup>63</sup>.

Suivant la même pente, la diffusion va rapidement se diluer dans la commercialisation. En témoigne la multiplication récente d'un intitulé d'emploi qui apparaît dans la deuxième version de la nomenclature SYNDEAC : le chargé de diffusion. Le terme diffusion n'a pas ici tout à fait le même sens que dans la « sainte trinité » des années soixante et soixante-dix. Sous couvert d'une noble ambition, celle de faire profiter d'une création le plus large public possible, les chargés de diffusion actuels ont pour tâche de vendre et de rentabiliser les spectacles. Les postes présentés sous cet intitulé se sont multipliés dans des proportions importantes au tout début des années 2000, notamment dans les petites structures – généralement des compagnies sans lieu –

---

<sup>62</sup> « [...] il faut qu'on ait affaire non plus à tel ou tel public spécial, apportant à un théâtre spécial ses traditions, son désœuvrement, sa lassitude ou son ignorance, mais à une assemblée d'hommes dont la variété même recréerait une âme nouvelle, plus simple, plus généreuse et plus enthousiaste. [...] Et ainsi, l'art ne risquerait pas de s'abaisser en descendant vers la foule ; mais il proposerait à la foule de s'élever, par lui, vers un idéal de beauté plus sereine et plus forte, où les hommes, rapprochés et réunis, fraterniseraient, en sentant se former en eux l'âme et la conscience d'un peuple. » Maurice POTTECHER cité par BOURDON, Georges, in *Revue bleue*, 5 avril 1902, vol. 44, p. 445 (*fac simile* numérique BNF-Gallica).

<sup>63</sup> *La culture en action*, *op. cit.*

qui n'avaient pas réussi à pérenniser leur(s) salarié(s) sous contrat Emplois-Jeunes. Plus prosaïquement, on peut considérer que leur mission consiste en fait à combler par la vente de « dates » les déséquilibres croissants, dans la structure des financements publics, entre l'aide à la création et l'aide au fonctionnement.

Les limites de cette fonction étant apparues assez rapidement, du fait d'une capacité d'accueil non extensible de la part des lieux de diffusion, on relève, plus récemment encore, une tendance à déplacer les recherches de financement vers le secteur privé. Ainsi apparaissent, de façon de plus en plus marquée, les « chargés de mécénat et de développement ». Ces nouveaux professionnels appuient leur action sur la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 qui améliore les avantages fiscaux pour les dons affectés au secteur artistique et culturel. Ils sont encouragés en cela par le ministère de la Culture qui, désormais doté d'une Mission Mécénat, multiplie chartes et protocoles d'accord pour inciter tant les entreprises que les particuliers à participer au financement de l'art et de la culture. Sans vouloir préjuger de la suite des événements, il y a fort à parier que cette tendance à l'économisation de la culture, à l'imbrication de plus en forte entre le modèle privé concurrentiel et le fonctionnement public non lucratif, se renforcera au cours des années à venir. C'est en tout cas ce que laisse supposer les propos du Président Sarkozy, notamment dans sa Lettre de mission à Christine Albanel :

« Si elle ne saurait être soumise aux seules lois de l'argent et du profit, la culture n'en est pas moins de plus en plus source d'emplois et de richesses. [...] C'est pourquoi vous prendrez toutes les dispositions nécessaires pour donner à nos industries culturelles les meilleures chances de se développer ou de se renforcer, et vous consoliderez l'action des pouvoirs publics au service de l'indépendance et de la prospérité de ces industries<sup>64</sup>. »

Ce que la Ministre de la Culture a traduit, comme l'avait fait Jack Lang avant elle, en ajoutant le « développement de l'économie de la culture et des industries culturelles et de communication<sup>65</sup> » aux trois missions historiques de son ministère (préservation et mise en valeur du patrimoine, soutien à la création artistique, éducation artistique). Frédéric Mitterrand, quelques jours après sa nomination, confirmera cette inflexion en déplorant avec émotion la perte universelle provoquée par la mort de Michael Jackson ; le lendemain, le ministre se contente de s'associer avec tristesse au deuil subi par le petit

---

<sup>64</sup> Nicolas SARKOZY, Lettre de mission à Christine Albanel, Ministre de la Culture, le 1<sup>er</sup> août 2007 (source : <http://www.elysee.fr>).

<sup>65</sup> Christine ALBANEL, Note sur la modernisation du ministère de la culture et de la Communication, 12 décembre 2007 (source : <http://www.culture.gouv.fr>).

monde de la danse contemporaine à l'occasion la disparition de Pina Bausch<sup>66</sup>. Le déplacement de l'universalité des valeurs qui semble se manifester alors se confirmera, quelques jours plus tard, à l'occasion du concert « gratuit » de Johnny Halliday, offert par le ministère de la Culture au soir du 14 Juillet.

---

<sup>66</sup> Source : <http://www.culture-gouv.fr>. Au moment où nous écrivons ces lignes, il est trop tôt pour procéder à une analyse sérieuse de l'action de Frédéric Mitterrand. On ne peut que signaler, à titre anecdotique, ces toutes premières réactions officielles du ministre de la Culture.

## 1.4. Public + privé

Un document plus récent que la grille d'emploi du SYNDEAC incite à penser que l'économisation de la culture et le recours aux modes opératoires du marché se poursuivent, dans un mouvement assumé à la fois par les responsables de structures et par leurs salariés. C'est en tout cas ce qui apparaît pour le spectacle vivant, si l'on se réfère à la nomenclature élaborée par la Commission paritaire nationale Emploi Formation du secteur, qui vise à harmoniser les différentes données disponibles concernant l'emploi dans le spectacle vivant, afin d'en améliorer la visibilité<sup>67</sup>. Dans la présentation générale qui en est faite sur le site web de la Commission, il est indiqué que la grille se subdivise en trois catégories d'emplois :

- activités artistiques ;
- activités technico-artistiques ;
- activités de la direction, de la production et de la commercialisation.

Dans le document complet, une quatrième catégorie regroupe les activités d'administration et de gestion générale<sup>68</sup>. Si l'artistique, devenu prépondérant dans le spectacle vivant, imprègne même les fonctions techniques qui jusque là apparaissaient de façon isolée, la mission culturelle des structures n'apparaît en revanche nulle part en tant que telle. Les activités tertiaires, ni artistiques ni techniques, sont décrites comme relevant d'une part « de la direction, de la production et de la commercialisation », d'autre part « de l'administration et de la gestion ». Cette dernière catégorie renvoie, sans surprise, aux exigences accrues de bonne gestion que l'on a déjà observées. Elle regroupe des fonctions répertoriées dans la grille du SYNDEAC :

### 4. ACTIVITÉS D'ADMINISTRATION ET DE GESTION GÉNÉRALE

#### 41. Services administratifs et généraux

- **411. Responsable des services administratifs et financiers**
  - Directeur administratif et/ou financier
  - Assistant de direction
  - Responsable de comptabilité et/ou de contrôle de gestion
  - Responsable des ressources humaines
  - Autres cadres administratifs
- **412. Personnels des services administratifs et financiers**

---

<sup>67</sup> La CPNEF-SV est composée de quatorze organisations d'employeurs (œuvrant dans le secteur subventionné et privé) et de cinq organisations de salariés, chacun des collèges comprenant le même nombre de représentants. Voir la composition en ANNEXE 4. L'élaboration de la nomenclature des emplois, qui a débuté en 1998 pour s'achever en 2003, vise à harmoniser les grilles utilisées par différents organismes : INSEE, AUDIENS, Caisse des Congés Spectacles, AFDAS, ANPE, UNEDIC, CNCS. Elle a été confiée « au Centre de Sociologie des Arts (CSTA – EHESS CNRS), en étroite partenariat avec les représentants des différents organismes sociaux collecteurs de données, les institutions et les ministères concernés, regroupés au sein d'un comité de pilotage. » (Source : <http://www.cpnefsv.org>).

<sup>68</sup> Voir la grille complète en ANNEXE 5.

- Comptable
- Employé administratif
- Standardiste/téléphoniste
- Autres personnels des services administratifs et financiers
- **413. Personnels de secrétariat**
  - Secrétaire de direction
  - Secrétaire et secrétaire spécialisée
  - Autres personnels de secrétariat
- **414. Personnels de l'informatique**
- **415. Chauffeur-coursier**
  - Chauffeur
  - Coursier
  - Autres chauffeurs-coursiers
- **416. Personnels d'entretien et de maintenance**
  - Responsable de l'entretien ou de la maintenance
  - Technicien d'entretien et de maintenance
  - Agent d'entretien des bâtiments
  - Agent d'entretien des parcs et des jardins
  - Agent d'entretien du parc animalier
  - Personnel de nettoyage
  - Autres personnels d'entretien et de maintenance
- **417. Personnels de gardiennage, de sécurité et de santé**
  - Responsable de la sécurité
  - Agent de sécurité
  - Concierge
  - Pompier
  - Personnel de soin
  - Autres personnels de gardiennage, de sécurité et de santé
- **418. Personnels de l'hôtellerie et de la restauration**
  - Responsable de l'hôtellerie ou de la restauration
  - Personnel de l'hôtellerie
  - Personnel de la restauration
- **419. Personnels de la documentation, de la conservation, des bibliothèques, de l'édition ou de la reprographie**
  - Bibliothécaire/documentaliste
  - Employé de la documentation, de la conservation, des bibliothèques
  - Traducteur-interprète
  - Responsable de l'édition et/ou de la reprographie
  - Personnel au service de l'édition ou de la reprographie
  - Autres personnels de la documentation, de la conservation, des bibliothèques, de l'édition ou de la reprographie
- **999. Nouveaux métiers de l'administration et de la gestion non classés ailleurs**

On relève toutefois qu'à la différence de la grille du SYNDEAC, cette nomenclature, en détaillant à l'extrême les tâches liées à l'administration, autonomise un ensemble de fonctions qu'elle éloigne de la direction, de la production et de la diffusion. Elle constitue ainsi, pour les structures de spectacle vivant, un véritable service protéiforme qui déborde largement le cadre strictement administratif, et qui ne présente aucune spécificité en rapport avec les activités de création et de diffusion. En même temps qu'il montre la variété des emplois liés à l'art et à la culture – ce qui peut être utile pour souligner la part du secteur culturel dans l'ensemble de l'économie nationale – ce

développement, qui ne concerne d'ailleurs qu'un nombre restreint de structures, n'en produit pas moins une apparence de dilution des fonctions spécifiquement culturelles.

Cependant l'administrateur – qu'il convient désormais de distinguer du directeur administratif – demeure le véritable homme-orchestre situé immédiatement sous le directeur, conformément à la définition antérieure de sa fonction. C'est ce qu'indique une observation détaillée de la catégorie « direction, production et commercialisation » :

### **3. ACTIVITÉS DE DIRECTION, PRODUCTION, COMMERCIALISATION**

#### **30. Tous domaines de la direction, de la production et de la commercialisation**

- **999. Nouveaux métiers de la Direction, Production et Commercialisation non classés ailleurs**

#### **31. Direction**

- **311. Directeur**
- **312 Administrateur**

#### **32. Production**

- **321. Directeur de production**
- **322. Administrateur de production ou de tournées**
  - Administrateur de production
  - Administrateur de tournées
- **323. Assistant de production**

#### **33. Fonction commerciale et technico-commerciale**

- **331. Responsable de diffusion commerciale**
- **332. Responsable technico-commercial**
- **333. Assistant de diffusion commerciale**
- **334. Technicien commercial**

#### **34. Communication**

- **341. Directeur de la communication et des relations publiques**
- **342. Chargé de la communication et des relations publiques**
  - Chargé de communication
  - Chargé des relations avec le(s) public(s)
  - Chargé de la communication et des relations avec le(s) public(s)
  - Attaché de presse
  - Autres chargés de la communication et des relations publiques
- **343. Agent de la communication et des relations publiques**
- **344. Animateur culturel**
- **345. Graphiste**
- **346. Maquettiste**
- **347. Photographe**

#### **35. Accueil**

- **351. Responsable de l'accueil**
- **352. Hôtesse-placeur**
- **353. Responsable caisse**
- **354. Caissier(re)**
- **355. Contrôleur**

Cette nomenclature témoigne bien de l'imprégnation du spectacle vivant par les logiques mercantiles. On y lit très clairement la prégnance des activités commerciales et 'communicantes' sur les fonctions traditionnelles de l'action culturelle : l'animateur n'incarne plus qu'une portion congrue de la communication, entre « agent de la

communication et des relations publiques », « graphiste », « maquettiste » et autre « photographe ». Certes, cette nomenclature a essentiellement des visées statistiques. Il n'en reste pas moins qu'elle est destinée, à plus ou moins long terme, à devenir l'unique outil de description des emplois dans le spectacle vivant, utilisé tant par le Pôle Emploi pour répertorier les postes vacants, que par le ministère de la Culture pour produire des études sur l'emploi culturel. La présence des syndicats de structures privées dans la CPNEF a probablement pesé en faveur de l'introduction massive des fonctions technico-commerciales. Néanmoins, on a vu que le SYNDEAC avait préalablement amorcé le processus en intégrant de façon marquée le secteur de la communication dans sa nomenclature. Cette nouvelle grille ne fait donc finalement que confirmer le mouvement engagé. Tout se passe comme si, dans le spectacle vivant – qui fut le haut lieu d'une tentative de définition de l'animation culturelle au cours des années soixante et soixante-dix –, on avait définitivement renoncé à concevoir l'action culturelle dans une relation dialectique entre création, diffusion et animation. Désormais la seule préoccupation, semble-t-il, est de calquer les grilles d'emploi sur celles qui régissent les activités de production et de distribution dans n'importe quel secteur économique. Avec le risque que cette tendance à la normalisation n'entraîne une banalisation de l'action culturelle.

## 1.5. Dans les musées

L'évolution est sensiblement différente dans les musées, où la percolation avec l'économie se produit plus tardivement et selon des modalités différentes. On sait, et nous verrons pourquoi et comment dans la deuxième partie<sup>69</sup>, que le secteur du patrimoine a très tôt fait l'objet, sous la Révolution, de l'attention des pouvoirs publics, avec un double objectif de conservation et d'instruction, voire d'apprentissage<sup>70</sup>. La dualité de l'intention provoque un dédoublement du processus de professionnalisation des acteurs, qui sera lourd d'ambiguïtés pour la définition de la médiation muséale et patrimoniale. On a déjà relevé que le conservateur apparaît comme le premier professionnel de la culture reconnu et organisé en corps de fonctionnaires : la puissance publique, très tôt, s'attribue le devoir de sélectionner et de préserver le patrimoine qui doit être signalé aux contemporains et légué aux générations futures. Agent de l'État, le conservateur a – entre autres – la responsabilité de choisir les œuvres ou objets à montrer, ainsi que les modalités de monstration qui concourent à donner du sens à l'exposition. De ce point de vue, le conservateur est bien le premier médiateur de l'histoire des « métiers de la culture ». Il gardera longtemps cette double prérogative de programmation et d'organisation des expositions, et ce n'est que très récemment, avec la multiplication des établissements patrimoniaux et leur diversification – musées d'ethnologie, centres d'interprétation, centres d'art contemporain, centres de culture scientifique et technique... – que se différencient, au sein des institutions ou à leur marge, les fonctions de commissaire d'exposition, muséographe, expographe ou scénographe, qui elles aussi concourent au processus de médiation des œuvres et des objets.

Les fonctions directement liées à la transmission et à l'appropriation se développent quant à elles dans un cadre différent. Comme nous le verrons, les Révolutionnaires n'ont pas considéré la médiation *stricto sensu* – celle qui fait intervenir un tiers entre les œuvres et le public – comme relevant de la puissance publique : en tant qu'action touchant à la liberté de conscience des citoyens, elle ne pouvait s'effectuer que dans le cadre de la sphère privée, de l'engagement personnel et du bénévolat. La III<sup>e</sup> République confirmera cette option, et c'est dans la mouvance de l'éducation populaire que se développera la fonction de guide, notamment à travers les sociétés d'amis des

---

<sup>69</sup> Cf. Chapitre 4.

<sup>70</sup> Nous ne traiterons pas ici des fonctions liées aux apprentissages artistiques professionnels, qui n'entrent pas dans le champ de l'action culturelle.

musées. La professionnalisation de ces guides, d'abord bénévoles, puis gratifiés de pourboires avant d'être rémunérés comme prestataires extérieurs, s'effectue donc en dehors des institutions muséales et patrimoniales. C'est finalement le ministère chargé du tourisme qui organise leur reconnaissance professionnelle, à une époque où le ministère des Affaires culturelles peine à envisager des actions spécifiques au sein des institutions, au-delà des fonctions traditionnellement assurées par le conservateur. Le statut des guides-interprètes et conférenciers est intéressant du point de vue de l'homologie que nous avons posée comme hypothèse avec le journalisme, en ce sens que l'exercice de l'activité est théoriquement conditionné par la détention d'une carte professionnelle<sup>71</sup>. Mais la comparaison s'arrête là : à la différence des journalistes, les guides-interprètes et conférenciers n'ont pas la maîtrise des conditions d'accès à leur profession, pas plus que de leur formation ou des conditions sociales d'exercice. Concéder par nécessité, et non pas conquis par l'exigence d'un groupe en voie de constitution, leur statut reste fragile. Travailleurs précaires et souvent saisonniers, écartelés entre tourisme et culture, les guides-interprètes et conférenciers souffrent, au sein des institutions muséales et patrimoniales, d'un manque de reconnaissance qui interdit de les considérer comme un groupe professionnel autonome et structuré de l'action culturelle. Ainsi, de la même façon que les établissements de spectacle vivant ont rejeté l'animateur des années soixante vers le secteur socioculturel, les musées ont repoussé les guides vers le secteur du tourisme, en leur déniaient la qualité d'acteur culturel à part entière<sup>72</sup>.

Comme pour le spectacle vivant, c'est dans les années 1980 que s'opère un tournant radical, mais en sens exactement inverse. On a vu comment s'est produit, au cours de cette décennie, une dilution de la fonction d'animation dans les structures de spectacle vivant. Dans le secteur muséal et patrimonial, au contraire, les années quatre-vingt voient l'émergence du médiateur comme personnage central de l'action culturelle.

---

<sup>71</sup> Encore faut-il préciser qu'il n'y a pas un statut unique, mais quatre cartes différentes, qui peuvent se cumuler : conférencier national (concours national organisé conjointement par l'administration du tourisme et de la culture, de niveau bac + 4) ; guide-interprète national (diplôme délivré par des universités, niveau bac + 3) ; guide-interprète régional (BTS Animation et gestion touristique locale, ou examen de niveau bac + 2 organisé par l'administration régionale du tourisme) ; guide-conférencier des villes et pays d'art et d'histoire (examen régional de niveau bac + 2 et agrément de la DRAC). Pour être complet, il faut encore y ajouter les titres de guide local et guide auxiliaire, en voie d'extinction. (source : Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services, Sous-direction du tourisme, *Étude sur l'exercice des métiers de guide-interprète et conférencier*, Avignon, Richard Lewy Consultant, 2008-2009).

<sup>72</sup> À l'exception des conférenciers nationaux, dont la mission culturelle est généralement reconnue. Employés majoritairement comme vacataires, ils souffrent toutefois de difficultés à s'intégrer aux équipes permanentes des structures. *Idem*.

Le choix des mots soulève évidemment des questions et provoque bien des confusions. Le milieu du spectacle vivant n'a jamais adopté officiellement le terme médiateur, alors que c'est bien comme une médiation que l'activité avait été définie au début des années soixante-dix<sup>73</sup>. On a déjà observé comment l'animateur, au fil de la décennie quatre-vingt, a perdu sa légitimité à agir sur la programmation dans la relation qu'il est censé établir entre la structure culturelle et la population, pour se voir cantonné dans l'animation dite « d'environnement ». Son activité consiste à travailler auprès du public, là où celui-ci se trouve, pour l'amener à assister aux spectacles proposés, sans interaction possible. Le terme médiation employé et revendiqué dans le secteur muséal à partir des années quatre-vingt laisse supposer une redéfinition de la fonction dans son sens premier. Or comme nous allons le voir, les nomenclatures dont nous disposons ne permettent pas de confirmer totalement ce point. Elles indiquent en revanche à la fois un rétrécissement de la fonction semblable à celui constaté pour le spectacle vivant, en même temps qu'un élargissement, ou plutôt un débordement de l'activité de médiation sur des fonctions nouvelles.

Trois éléments participent à l'émergence du médiateur : l'exigence d'élargissement du public proclamée par le Gouvernement ; la multiplication et la diversification des établissements muséaux et patrimoniaux ; la forte implication des collectivités territoriales dans l'accroissement considérable de l'offre. Il est important pour notre analyse de souligner que le professionnalisme du médiateur prend place dans les grilles d'emploi de la fonction publique, d'État puis territoriale. Contre toute attente, ce cadre se révèle finalement plus favorable à la reconnaissance de ce nouveau métier que celui élaboré par les professionnels du spectacle vivant. On peut y lire une trace du lien historique étroit qui s'est établi entre instruction et médiation muséale, celle-là étant naturellement susceptible d'être organisée et prise en charge par la puissance publique.

La prégnance de l'aspect didactique dans l'action culturelle patrimoniale est à la fois une grande chance et un énorme handicap pour les médiateurs. Une chance car elle permet de mettre en place et de faire reconnaître rapidement des modalités d'action inspirées des méthodes pédagogiques les plus variées et les plus novatrices – quitte à s'en éloigner ensuite pour revendiquer la singularité d'une activité dont l'objectif n'est pas d'apprendre, mais de faire savoir<sup>74</sup>. Un handicap car en enfermant la médiation dans l'institution, elle empêche de la considérer comme un processus distinct et autonome

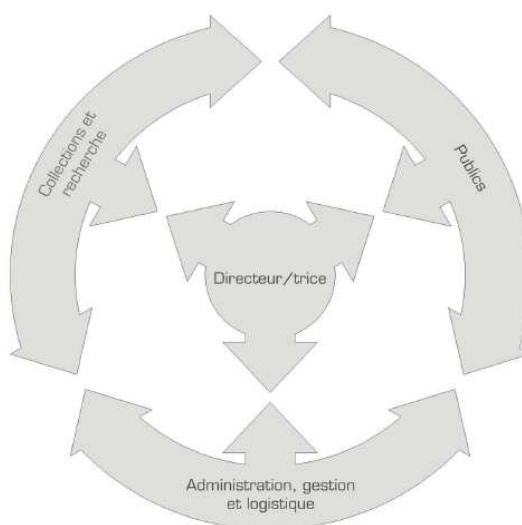
---

<sup>73</sup> Cf. notamment JEANSON et sa définition d'une médiation au second degré.

<sup>74</sup> Cf. CAILLET, Élisabeth, *A l'approche du musée, la médiation culturelle*, Lyon, PUL, 1995, p. 21.

dans sa dimension d'interface entre les œuvres et la population : quelles que soient les méthodes employées et aussi interactives soient-elles, le médiateur est toujours contraint par la proposition d'exposition qu'il est chargé de présenter – d'expliciter, d'interpréter... Et c'est finalement à travers d'autres fonctions récemment apparues ou en voie d'autonomisation, telles que la muséographie ou l'évaluation, que peut se réaliser la médiation au sens plein du terme<sup>75</sup>.

Ce débordement de la fonction transparaît dans la nomenclature des professions muséales proposée par l'ICTOP<sup>76</sup>. Le référentiel publié en 2008<sup>77</sup> est le résultat d'un travail collectif qui s'appuie sur plusieurs études préalablement réalisées en France, en Suisse et en Italie<sup>78</sup>. A ce titre, on peut le considérer comme étant la proposition la plus aboutie, en l'état actuel des réflexions sur les métiers des musées – il convient toutefois de souligner qu'il s'agit d'une grille fonctionnelle : à la différence d'une grille statutaire ou incluse à une convention collective, elle ne fait pas état de relations hiérarchiques. Le référentiel est organisé sur la base d'un organigramme qui distingue, autour du directeur, trois catégories de fonctions :



<sup>75</sup> Cf. CHAUMIER, Serge, « Le public, acteur de la production d'exposition ? Un modèle écartelé entre enthousiasme et réticences », in *Musées-mondes. La place des publics*, Paris, La Documentation française, 2008, pp. 241-250.

<sup>76</sup> L'ICTOP (International Committee for the Training of Personnel / Comité International pour la Formation du personnel) est un organe de l'ICOM (International Council Of Museums / Conseil International des Musées).

<sup>77</sup> RUGE, Angelica (dir.), *Référentiel européen des professions muséales*, ICTOP, 2008 (document numérique disponible sur le site <http://www.icom-musees.fr>). Une nouvelle version est annoncée pour 2009.

<sup>78</sup> CAILLET, Élisabeth, VAN-PRAËT, Michel, *Musées et expositions. Métiers et formations en 2001*, Paris, « Chroniques de l'AFAA », n° 30, 2001 ; *Les professions du musée*, par le comité de l'ICOM Suisse, Bâle, 1994 ; *Carta nazionale delle professioni museali*, a cura di Alberto Garlandini, Milano, 2006.

Les groupes de fonctions se déclinent selon la liste suivante<sup>79</sup> :

- Directeur
- **Collections et recherche**
- Conservateur
- Responsable des inventaires
- Régisseur d'œuvres
- Restaurateur
- Assistant de collections
- Responsable du centre de documentation
- Commissaire d'exposition
- Scénographe d'exposition
- **Publics**
- Responsable de la médiation et du service éducatif
- Médiateur
- Responsable de l'accueil et de la surveillance
- Agent d'accueil et de surveillance
- Responsable de la bibliothèque/médiathèque
- Responsable du site web
- **Administration, gestion et logistique**
- Administrateur
- Responsable de la logistique et de la sécurité
- Responsable des systèmes informatiques
- Responsable marketing, promotion et recherche de fonds
- Responsable des relations médias

Le débordement que nous signalions plus haut apparaît avec les fonctions de commissaire d'exposition et de scénographe d'exposition qui, pour participer au processus de médiation, n'en sont pas moins répertoriés dans la catégorie d'emplois consacrés aux collections et à la recherche ; au même titre que le conservateur, le régisseur ou le restaurateur. Si leur place en fin de liste les amène en quelque sorte à faire la jonction avec la catégorie suivante consacrée aux publics, leur position indique, nous semble-t-il, les interférences possibles entre statut et fonction : le conservateur en titre, dans bien des musées, assure le commissariat des expositions temporaires et suit de très près leur scénographie. En corollaire de ce débordement, la fonction du médiateur est réduite à des tâches d'exécution ou subalternes :

- « • Le médiateur est chargé de mettre en œuvre les différentes actions pour tous les publics actuels et potentiels.
- Il participe à la conception et anime les actions et les aides qui accompagnent les expositions permanentes et temporaires.
- Il participe à l'évaluation des programmes et des actions.
- Il informe le responsable des besoins et des attentes des différents publics pour développer de nouveaux programmes ou de nouvelles actions.

---

<sup>79</sup> Cf. ANNEXE 6 pour la description détaillée des fonctions.

- Formation initiale : Titre universitaire de premier cycle dans l'une des disciplines liées aux collections du musée et/ou en pédagogie et/ou en communication. »

S'il participe à la conception et à l'évaluation des actions, le médiateur n'en a pas l'initiative ni la maîtrise. Celles-ci reviennent au « responsable de la médiation et du service éducatif » :

- « • Le responsable de la médiation et du service éducatif est chargé de l'ensemble des programmes, des actions, des études et des recherches relatives à la mise en relation des objets/œuvres proposés par le musée avec les publics existants et potentiels.
  - Il participe, sous la responsabilité du directeur, à la définition de la politique des publics et définit et programme les actions en relation avec l'ensemble des publics cibles. Dans ce but, il crée notamment un réseau d'organismes extérieurs qui œuvrent comme relais des publics cibles.
  - Il fait appel aux différents responsables scientifiques du musée pour intervenir dans les actions, la conception et la réalisation des documents d'aide à la visite.
  - Il est responsable de la formation des médiateurs/médiatrices. Il contribue à la formation des agents d'accueil et de surveillance.
  - Il participe à la réalisation des expositions. Il met en place les outils d'évaluation des programmes et des actions.
- Formation initiale : Titre universitaire de deuxième cycle avec double compétence dans l'une des disciplines liées aux collections du musée et en muséologie ou en pédagogie.
- Expérience complémentaire : Expérience pluriannuelle dans une institution muséale ou similaire pour exercer la responsabilité du service. »

D'un niveau de formation supérieur au médiateur, le responsable de la médiation et du service éducatif est celui qui fait le lien entre la production des expositions et leur mise en relation avec le public. Ainsi, le processus global de médiation se présente bien comme un ensemble de tâches réparties sur plusieurs fonctions ; le médiateur étant lui-même, en quelque sorte, au bout de la chaîne qui débute à la programmation et aboutit à l'accueil du public. Outre qu'elle témoigne de la difficulté à concevoir et imposer l'action culturelle au sein du musée, cette disjonction entre la médiation en tant que processus et le médiateur en tant qu'acteur a naturellement pour conséquence de compliquer à l'extrême la définition d'un champ professionnel distinct et spécifique. D'autant plus lorsque, à l'instar de ce que l'on a constaté dans le secteur du spectacle vivant, la médiation, conçue et mise en œuvre à partir d'un programme d'expositions établi par la direction, agit dans le cadre d'une relation unidirectionnelle de la structure vers le public.

On peut s'étonner que le référentiel ne mentionne pas sous forme d'une fonction distincte la conception et la réalisation des outils d'aide à la médiation ou à la visite. On sait pourtant que la production de ces outils, qui fait de plus en plus appel à des technologies sophistiquées, met en œuvre des compétences spécifiques. Peut-être faut-il voir dans cette absence le signe d'une tendance accrue à l'externalisation de ces

tâches, que certains médiateurs revendiquent pourtant comme relevant de leur champ d'intervention. La grille en revanche mentionne bien la responsabilité du site web comme une fonction dirigée vers les publics. Ses tâches sont les suivantes :

- « • Le responsable du site web conçoit et réalise le site web du musée en liaison avec le responsable des relations médias.
- Il garantit sa mise à jour et gère, avec le responsable des systèmes informatiques, les relations avec le fournisseur d'accès.
- Il met en œuvre, sous la responsabilité du conservateur et du commissaire d'expositions, des expositions virtuelles.
- Formation initiale : Titre universitaire de premier cycle ou trois ans d'expérience dans la conception et le développement de sites web. »

Dans la description de cette fonction, qui fait la jonction entre les catégories « publics » et « administration, gestion et logistique » – laquelle inclut les fonctions liées à la communication –, on lit aussi bien la marque d'une confusion entre communication et médiation que le signe du développement de l'usage des nouvelles technologies dans le processus de médiation. Cette tendance, spécifique au secteur muséal et patrimonial, conduit à un double questionnement quant aux objectifs et aux modes opératoires de la médiation : conçue à l'origine comme une intervention incarnée d'échange intersubjectif autour d'une œuvre, la médiation ne change-t-elle pas de nature dès lors que les œuvres et/ou le médiateur deviennent virtuels ?

Enfin, on relève qu'à la différence de ce que l'on a constaté dans le spectacle vivant, les relations avec les médias n'occupent qu'une place modeste dans la catégorie « administration, gestion et logistique », et que le terme « communication » n'apparaît pas dans le référentiel. Quant au marketing, il signale le mouvement d'économisation qui s'est emparé tardivement des musées. Conformément à la logique déjà observée, la fonction vise à « cibler » les publics, pour mieux les « viser » afin de les « fidéliser »<sup>80</sup>. On notera toutefois qu'elle est ici dissociée des tâches de médiation qui constituent la catégorie « publics ». En outre, elle est liée à la recherche de fonds (mécénat, produits dérivés, location d'espaces...), comme pour mieux marquer la volonté des professionnels des musées de consacrer la médiation en tant qu'activité centrale, indépendamment des performances réalisées en termes de recettes propres.

De fait, les auteurs du référentiel ICTOP indiquent, en introduction, que le premier des trois objectifs poursuivis est de « placer le public au cœur de la vocation des

---

<sup>80</sup> *Idem*, p. XXXVIII.

musées<sup>81</sup> ». Le propos peut surprendre, tant le projet semble *a priori* aller de soi ; particulièrement lorsque, comme c'est le cas en France depuis trois décennies, la démocratisation culturelle est le maître-mot proclamé de l'action publique. Il convient toutefois de s'y arrêter. D'abord parce que, comme on l'a constaté plus haut, cette préoccupation ne transparaît pas à la lecture des nomenclatures élaborées pour le spectacle vivant, où l'administration et la production tiennent une place prépondérante, sans lien explicitement établi entre création, diffusion et animation. Ensuite parce que cette indication signale la difficulté que rencontrent les acteurs, au-delà des discours officiels et convenus, à imposer l'action culturelle au sein du musée. Rappelons que le musée, depuis sa fondation républicaine, est le royaume du conservateur. Or ce dernier est un scientifique avant d'être un médiateur : sa vocation première est de constituer des collections, d'en assurer la conservation et d'en améliorer la connaissance par des publications ; la mise en exposition est toujours tributaire de ces trois missions principales ; quant à la médiation, on a vu comment, dès l'origine du musée et durablement, elle a pris corps en dehors de l'institution muséale.

En termes de construction d'un espace professionnel, cela signifie que le médiateur, dès lors que sa présence est jugée nécessaire en regard des objectifs d'élargissement du public, doit s'imposer en écartant deux types de concurrents : d'un côté le conservateur, d'un autre le guide-conférencier. Le second n'est pas difficile à éliminer : on a vu que la fragilité de son statut permet rapidement de le disqualifier en le reléguant dans le secteur du tourisme. Le conservateur en revanche, assis sur un statut dont la solidité est à la mesure du prestige de la fonction, n'est pas spontanément disposé à céder du terrain à une nouvelle catégorie professionnelle ; d'autant moins que celle-ci menace de limiter ses prérogatives ou d'imposer des orientations susceptibles d'entrer en conflit avec les priorités de la conservation<sup>82</sup>.

Il est révélateur, par exemple, que la première journée de réflexion organisée en 2000 par *Médiation culturelle association* ait porté sur le thème : « Médiation et conservation : enjeux et moyens complémentaires au service du public ». Cette journée

---

<sup>81</sup> Les deux autres objectifs sont : « poser les bases d'une collaboration plus étroite entre les musées quels que soient leurs statuts ; accompagner le processus de décentralisation culturelle. » *Référentiel européen des professions muséales*, *op. cit.*, p. 7.

<sup>82</sup> Sur l'évolution du métier de conservateur provoquée par les différents mouvements qui ont affecté le musée depuis les années quatre-vingt (décentralisation, économisation, émergence de la politique des publics), on consultera l'étude très révélatrice publiée par le ministère de la culture : BENHAMOU Françoise, MOUREAU, Nathalie, *Les « nouveaux conservateurs »*, Ministère de la Culture, DEPS, août 2006, collection « Les Notes de l'Observatoire de l'Emploi culturel », n° 46.

sera suivie, un an plus tard, d'un séminaire organisé avec l'*Association Rhône-Alpes des conservateurs* et intitulé : « Entre conservation et médiation, l'exposition temporaire : un projet partagé<sup>83</sup>. » Ainsi le médiateur de musée, avant de pouvoir exister, doit délimiter son espace professionnel par rapport à celui du conservateur – quitte à proposer un partage de territoire –, de la même façon que l'animateur du spectacle vivant a dû définir le sien par rapport au créateur. Avec une nuance essentielle : dans le premier cas, le médiateur arrive en quelque sorte après coup et doit libérer un espace déjà occupé ; dans le second, l'animateur est 'inventé' en même temps que l'État décide de soutenir la création – c'est le triptyque fondateur création-diffusion-animation. Dans ces conditions, il peut sembler paradoxal que la médiation émerge dans les musées au moment même où l'animation, dans le spectacle vivant, est supplantée par la communication et le marketing. Pour comprendre ce mouvement inversé, on ne peut qu'avancer des hypothèses tenant à la nature de l'activité des différentes catégories de structures, ainsi qu'à leur mode de gestion et de financement.

La nature de l'activité renvoie à une distinction que nous préciserons au fil de notre parcours à travers les deux siècles précédents. En observant les principes d'intervention ou d'abstention de la puissance publique établis par les révolutionnaires et mis en œuvre sous la III<sup>e</sup> République, nous serons amenés à proposer une première distinction entre deux secteurs : un que nous qualifierons de 'scientifico-culturel' ; un autre 'd'artistico-culturel'. Dans le premier, la transmission peut sans difficulté relever de l'instruction, donc être prise en charge et organisée par la puissance publique ; dans le second en revanche, l'État est amené, au nom du respect de la liberté de conscience des citoyens, à déléguer d'éventuelles actions de transmission au secteur privé. Nous établirons en outre une seconde distinction au sein de cette deuxième catégorie, entre les œuvres patrimonialisées et la création contemporaine, eu égard au respect de la liberté d'expression des artistes qu'impose cette dernière. Cette double distinction explique en partie au moins, nous semble-t-il, les destins différents que connaissent aujourd'hui l'animateur du spectacle vivant et le médiateur du musée.

Dans le spectacle vivant, nous observerons le processus par lequel la médiation au second degré définie par Francis Jeanson n'a pu se mettre en place, faute d'acteurs suffisamment autonomes par rapport aux structures de production – désormais

---

<sup>83</sup> *Médiation culturelle association* s'est constituée en 1999. Son objet est de « réfléchir aux enjeux de la médiation et de sa mise en œuvre dans les institutions culturelles », et de participer « à la définition et à la reconnaissance des métiers de la médiation culturelle. » (source : <http://mediationculturelle.free.fr>).

financées par la puissance publique mais sur lesquelles cette dernière s'interdit en principe toute intervention quant au contenu, afin de respecter la liberté d'expression des artistes. Cette impossibilité a été confortée, dès le début des années quatre-vingt, par la prépondérance accordée aux créateurs, qui aboutit à privilégier la médiation artistique au détriment de la médiation culturelle. Se pose alors la question de l'organisation et des modalités de financement d'une médiation située à équidistance entre la population et les structures de production. Question qui reste en suspens, et qu'illustre la position fragile de l'animateur dans les nomenclatures.

Dans les musées en revanche, deux éléments permettent théoriquement de ménager une place au médiateur. Le premier est la diversification des structures muséales. Les centres d'interprétation, centres de culture scientifique et technique, écomusées appartiennent à des secteurs pour lesquels la liberté de conscience des visiteurs n'est pas en jeu de la même façon que dans les musées d'art. Cela permet, conformément à la mission d'instruction que s'assigne la puissance publique, d'y mettre en œuvre des actions de médiation inspirées des méthodes pédagogiques. Par un phénomène de contamination, ces dispositifs vaincront peu à peu la résistance des conservateurs, et finiront par gagner les musées d'art. *A contrario*, cela pose de façon différenciée la question de la médiation de l'art contemporain, qui, selon ces principes, se rapproche du spectacle vivant. Il n'est donc pas surprenant qu'au sein du milieu muséal se constitue un sous-groupe d'acteurs qui se proposent de réfléchir à la spécificité de la médiation dans les structures dédiées à ce que l'on pourrait appeler « les arts plastiques vivants »<sup>84</sup>.

Le deuxième élément tient au statut et au mode de financement des structures muséales. Bon nombre d'entre elles sont gérés par des collectivités territoriales, et plus spécialement des communes. Or les communes, développant les politiques culturelles à des fins de légitimation de leur pouvoir décentralisé, ont à cœur de démontrer « l'utilité » des équipements dont elles se dotent. Étant par ailleurs compétentes dans le secteur de l'instruction primaire, c'est tout naturellement qu'elles incitent leurs structures culturelles à agir auprès des publics scolaires. On sait que la mise en place d'actions de médiation auprès de ce public spécifique est bien souvent le point de départ d'une politique des publics élargie à d'autres segments de la population. A cet égard, l'intitulé « Responsable

---

<sup>84</sup> C'est le travail qu'effectue notamment l'association *Un moment voulu*, membre du CIPAC (Fédération des professionnels de l'art contemporain) (<http://www.cipac.net>).

de la médiation et du service éducatif» est révélateur du poids que représentent les actions de type éducatif prioritairement destinées au jeune public.

Quoiqu'il en soit il nous faut souligner, une fois encore, que ce référentiel proposé par l'ICTOP n'a pas de valeur contraignante. Certes, il témoigne de la volonté des responsables de musées, au niveau international, d'accorder une place centrale à ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler la politiques des publics – ce que la France a entériné en 2002 avec la loi relative aux Musées de France. Pour autant, il ne facilite pas la définition et la reconnaissance d'un champ professionnel distinct et autonome de l'action culturelle. D'une part, parce que le processus de médiation est éclaté entre plusieurs fonctions. D'autre part, parce que le médiateur, en position subalterne et souvent employé dans des conditions précaires, ne bénéficie pas d'une position qui lui permettrait d'effectuer un travail d'autonomisation de son champ professionnel.

Ces deux points sont au cœur des réflexions menées actuellement par *Médiation culturelle association* qui tente, depuis 1999, de définir et de faire reconnaître une professionnalité de la médiation culturelle<sup>85</sup>. Il est intéressant de noter que l'association fonde aujourd'hui son travail, en priorité, sur l'élaboration d'une charte déontologique<sup>86</sup>. Le texte, publié en 2008, s'appuie explicitement sur la part que peut prendre la médiation culturelle dans l'accomplissement du projet démocratique pour valider, sur une base éthique et déontologique, les différentes pratiques et modalités d'actions qu'il est possible de recenser. Cette démarche, qui s'apparente à celle suivie par les journalistes au début du XX<sup>e</sup> siècle, nous semble la mieux à même, en l'état actuel de la confusion qui règne sur la définition des tâches et la qualification des acteurs culturels, de produire un socle solide pour la détermination d'un espace professionnel dont la légitimité sociale et politique pourrait être reconnue. Car comme nous allons le voir, la confusion s'accroît encore lorsqu'on examine les autres grilles d'emploi ou nomenclatures à notre disposition.

---

<sup>85</sup> L'association, bien qu'ayant défini son objet sur l'ensemble du champ culturel, travaille plus spécifiquement dans le secteur muséal. Il semble en effet difficile de sensibiliser les acteurs du spectacle vivant à cette démarche de définition professionnelle.

<sup>86</sup> Cf. ANNEXE 7.

## 1.6. Culture publique

La logique de notre cheminement – si tant est que le terrain que nous tentons de débroussailler permette de déterminer une logique d’exploration – nous incite maintenant à examiner les grilles d’emploi de la fonction publique. En effet, après le mouvement d’économisation, la décentralisation constitue le deuxième phénomène qui influe directement sur la définition des emplois culturels. Les collectivités viennent alors relayer, amplifier et compléter l’action de l’État. Il n’est donc pas surprenant que des postes spécifiques apparaissent dans les grilles d’emploi de la fonction publique, d’État et territoriale. Dans l’une comme dans l’autre se lit l’histoire de la prise en charge par la collectivité de l’action publique en matière de culture. Ainsi, les cadres d’emploi sont marqués par une nette prédominance des métiers liés au patrimoine (musées, bâtiments, bibliothèques).

### 1.6.1. La fonction publique d’État

#### 1.6.1.1. Administration de la Culture

Les emplois liés au secteur patrimonial constituent l’essentiel des emplois culturels de la fonction publique d’État : ils forment comme une trace indélébile de la fondation de la République, un rappel de la Révolution qui avait fait de la conservation des œuvres d’art et de l’esprit une de ses priorités, à fin, entre autres, d’éducation du peuple. On ne s’étonnera donc pas que le corps des conservateurs représente, à lui seul, la quasi-totalité des fonctionnaires d’État spécialisés dans le domaine de l’action culturelle et relevant du ministère de la culture. Conservateurs de musée, conservateurs du patrimoine, conservateurs de bibliothèque : ils constituent, sous l’intitulé « scientifique documentation, recherche, conservation », la seule filière spécialisée relative aux fonctions qui nous intéressent ici. Quant aux autres filières qui composent l’administration du ministère en charge de la culture, elles renvoient soit à des fonctions qui ne dérogent pas au principe de la généralité des emplois dans la fonction publique (filière administrative, surveillance, enseignement), soit à des emplois techniques<sup>87</sup>.

Parallèlement aux filières de concours, le ministère de la Fonction publique a élaboré un Répertoire interministériel des métiers de l’État (RIME) destiné à améliorer

---

<sup>87</sup> Cinq filières permettent d’accéder par concours aux emplois relevant du ministère en charge de la culture : Filière administrative ; Filière scientifique documentation, recherche, conservation ; Filière surveillance ; Filière technique : métiers de l’architecture et du patrimoine monumental, métiers d’art, métiers de l’entretien et de la maintenance des bâtiments et des installations techniques ; Enseignement.

la lisibilité des emplois publics. Dans cette liste des emplois-références accessibles par concours, on note l'apparition de postes liés au développement et à l'accueil du public, qui débordent le strict cadre de la conservation ou de la direction d'établissement patrimonial. Cette innovation répond, d'une part, à l'objectif affiché d'élargissement des publics, d'autre part à la réalité des actions mises en œuvre dans les établissements patrimoniaux relevant de l'État. Ces postes prennent d'ailleurs une place importante dans le « domaine fonctionnel » Culture et Patrimoine du RIME<sup>88</sup> :

- Responsable de l'accueil des publics et de la surveillance dans un établissement patrimonial
- Chargé de l'accueil des publics et de la surveillance dans un établissement patrimonial
- Responsable du développement des publics et de l'action culturelle dans un établissement patrimonial
- Chargé du développement des publics et de l'action culturelle dans un établissement patrimonial
- Architecte
- Restaurateur d'œuvres et d'objets d'art
- Manufacturier d'art
- Technicien du patrimoine
- Responsable d'un service ou d'un établissement patrimonial
- Chargé de collections ou de fonds patrimoniaux
- Magasinier d'archives ou de bibliothèque
- Inspecteur-conseil
- Responsable-expert d'une discipline culturelle
- Artiste

Le développement des publics et l'action culturelle, de même que l'accueil et la surveillance, sont les seules fonctions faisant l'objet d'une distinction hiérarchique en deux niveaux, un d'encadrement et un d'exécution. On peut lire, là encore, l'éclatement des tâches liées à la médiation sur plusieurs types de fonctions qui, mises bout à bout, constituent une sorte de chaîne. Le terme médiation, toutefois, n'apparaît pas dans le descriptif des emplois, alors que l'énumération des tâches dénote une confusion totale entre médiation, communication et marketing. Ainsi pour le « Responsable du développement des publics et de l'action culturelle dans un établissement patrimonial » :

- « ● Définition synthétique  
Concevoir la politique de connaissance et d'élargissement des publics ; élaborer et superviser des actions contribuant à la mise en valeur du patrimoine et des collections.
- Activités principales

---

<sup>88</sup> Ministère de la fonction publique, DGAFP, Répertoire interministériel des métiers de l'État, première édition, novembre 2006 ([http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/rime15\\_11\\_06.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/rime15_11_06.pdf)). Nous présentons en ANNEXE 8.1 de larges extraits des fiches détaillées des fonctions relevant de l'action culturelle.

- Définition et mise en place de la politique de développement des publics (connaissance et fidélisation des visiteurs, analyse des attentes, conquête de nouveaux publics)
- Conception des projets et outils de mise en valeur du patrimoine : organisation de conférences, de colloques, produits dérivés, diffusion des connaissances par tous supports (écrits, audiovisuels, informatiques) et pour tous types de publics ; analyse de l'impact des actions conduites
- Encadrement des équipes des services pédagogiques, culturels et des publics
- Contribution à la définition de la politique de partenariat ou de mécénat. »

La remarque vaut également pour le subordonné chargé de la mise en œuvre :

« ● Définition synthétique

Mettre en place des actions et des études permettant de connaître et d'élargir les publics ; proposer des prestations et des produits valorisant l'établissement et ses collections.

● Activités principales

- Contacts avec les établissements scolaires et différents partenaires (associations culturelles et d'éducation populaire, comités d'entreprise, associations de handicapés, tours-opérateurs, etc.) pour élargir la fréquentation de l'établissement
- Vente de billets à distance et par les circuits de distribution
- Organisation et réalisation d'ateliers, de visites-conférences, d'animation, de spectacles, d'événements pour renouveler et fidéliser le public
- Mise en œuvre d'opérations de recherche de partenariat et de mécénat
- Mise à disposition de produits éditoriaux (ouvrages, brochures, supports audiovisuels) et de produits dérivés
- Suivi et exploitation d'études sur les publics. »

Le répertoire ne fait en revanche nulle mention des nouvelles fonctions signalées plus haut liées à la production d'exposition. On soulignera enfin que cette grille est spécifiquement conçue pour le secteur patrimonial. Cela revient à dire que les structures nationales de spectacle vivant ne disposent d'aucune nomenclature d'emploi, puisqu'on se souvient que la convention collective du SYNDEAC ne s'impose pas aux théâtres nationaux.

#### 1.6.1.2. Administration scolaire et universitaire

À la fin de l'année 2007, le ministère de l'Éducation nationale a officialisé l'introduction de fiches liées à l'action culturelle dans son nouveau *Référentiel des emplois-types dans la recherche et l'enseignement supérieur*<sup>89</sup>. Ces emplois s'ajoutent à ceux qui existaient déjà, notamment dans le domaine de la gestion des collections scientifiques. Ils viennent en quelque sorte officialiser la reconnaissance d'une activité longtemps ignorée au sein des établissements d'enseignement supérieur : l'action culturelle universitaire. Ces emplois peuvent se décliner en différents niveaux sous des intitulés génériques<sup>90</sup> :

- Gestion et valorisation des collections

<sup>89</sup> Source : <http://referens.univ-poitiers.fr>.

<sup>90</sup> Cf. ANNEXE 8.2. pour une présentation détaillée par niveaux et secteurs.

- Médiation scientifique
- Action culturelle
- Techniques du spectacle et de l'exposition
- Production

Cette liste simple donne une excellente visibilité des métiers liés à la mise en œuvre d'un projet culturel. Elle laisse toutefois planer une ambiguïté quant à la place des services culturels dans la hiérarchie universitaire : l'emploi « Action culturelle », dont relèvent généralement les responsables de ces services, est limité au niveau ingénieur d'étude, tandis que des postes d'ingénieur de recherche peuvent être affectés aux emplois de « Gestion et valorisation des collections ». Cette hiérarchie, qui reproduit celle des établissements patrimoniaux et rappelle le poids historique des conservateurs, n'est somme toute pas surprenante. Plus étonnante en revanche est la place faite à la médiation : dans sa spécialisation scientifique, elle acquiert une situation qu'on ne retrouve dans aucune autre nomenclature, puisque les emplois qui lui sont liés peuvent également être portés par des postes d'ingénieur de recherche. La prégnance du caractère scientifique des établissements universitaires vient ici à point nommer revaloriser une fonction que le secteur culturel lui-même a tendance à considérer comme secondaire.

### **1.6.2. La fonction publique territoriale**

La fonction publique territoriale, si elle porte elle aussi la marque de l'histoire, avec un important corps de conservateurs et bibliothécaires, se différencie de la fonction publique d'État en deux points. Le premier est la distinction, au sein de la filière culturelle, entre le corps des conservateurs et celui des responsables d'établissement d'enseignement artistique et enseignants, qui traduit le développement, à partir des années soixante-dix, des écoles d'art et de musique municipales. Le second est l'existence, à côté de la filière culturelle, d'une filière animation, qui correspond à la multiplication, dès les années soixante, d'équipements socioculturels de proximité. L'ensemble représente une part relativement importante de la grille : deux des huit filières et treize des soixante cadres d'emploi<sup>91</sup>. Dans la liste qui suit, nous ne développons que les treize cadres d'emplois directement liés aux « métiers de la culture » – étant entendu que d'autres filières (administrative, technique) permettent d'accéder à des emplois liés à l'administration territoriale de la culture.

---

<sup>91</sup> Source : <http://www.cnfpt.fr>.

### **Filières et cadres d'emploi de la Fonction publique territoriale :**

Filière administrative

Filière technique

Filière culturelle (onze cadres d'emploi répartis en deux sous-filières : patrimoine et bibliothèque ; enseignement artistique)

- Patrimoine et bibliothèque :

- Conservateur territorial du patrimoine
- Conservateur territorial des bibliothèques
- Attaché territorial de conservation du patrimoine
- Bibliothécaire territorial
- Assistant territorial qualifié de conservation du patrimoine et des bibliothèques
- Assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques
- Adjoint territorial du patrimoine

- Enseignement artistique :

- Directeur d'établissement territorial d'enseignement artistique
- Professeur territorial d'enseignement artistique
- Assistant territorial spécialisé d'enseignement artistique
- Assistant territorial d'enseignement artistique

Filière sportive

Filière sanitaire et sociale

Filière sécurité

Filière animation (deux cadres d'emplois)

- animateur territorial
- Adjoint territorial d'animation

Filière sapeurs-pompiers

On notera que dans le secteur culturel, la plupart des cadres d'emploi correspondent à un métier, décliné dans ses différents niveaux : conservateur, bibliothécaire, animateur<sup>92</sup>. D'emblée, la fonction publique territoriale reconnaît donc une spécificité des « métiers de la culture », que les cadres d'emplois plus traditionnels ou plus transversaux, tels que administrateur, attaché, rédacteur ou contrôleur ne sauraient décrire. Mais cette reconnaissance statutaire présente un revers : cette organisation, qui date de 1984, porte déjà la marque du temps. En matière culturelle, on y lit clairement la présence des métiers 'historiques' pris en charge à leur origine par les collectivités territoriales : la conservation (patrimoine, livre), l'animation, l'enseignement artistique. L'organisation des emplois décrit les effets des premières lois de décentralisation, qui ont prévu le transfert des bibliothèques et des archives. Compétences qui sont venues s'ajouter à la gestion de certains musées et théâtres dont de nombreuses municipalités avaient la charge depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, ainsi qu'aux écoles d'art et de musique, aux MJC et centres socioculturels qui se sont développés massivement au cours des années 1970.

---

<sup>92</sup> Cela est également vrai pour d'autres filières, notamment sportive, sanitaire et sociale.

Mais la spécificité définie pour ces métiers interdit à la grille d'origine de rendre compte des fonctions apparues par la suite, notamment dans le secteur du spectacle vivant, des équipements culturels et plus généralement de la définition des politiques culturelles territoriales. Il est de fait que la diversification des fonctions, liée à l'implication croissante des collectivités locales dans le secteur culturel et aux différentes vagues de transfert de compétences intervenues depuis le début des années 1980, a progressivement rendu cette grille mal adaptée à la réalité des emplois dans la fonction publique territoriale.

Ce phénomène, qui se traduit par une spécialisation de plus en plus grande des emplois, ne concerne pas que la culture. Afin d'adapter la gestion des ressources humaines à cette évolution, le Centre national de la fonction publique territoriale a élaboré, sans modifier la grille de référence pour l'organisation des concours, un schéma organisé autour de « champs d'intervention » et de « familles professionnelles » regroupant des « métiers ». Pour chaque famille, un ou plusieurs cadres d'emploi permettent d'accéder aux postes ouverts au recrutement. Dans la liste complète des champs d'intervention et des familles, la spécificité des métiers relevant du champ culturel relevée plus haut a tendance à se diluer, tandis que l'action culturelle fait son apparition dans un ensemble de services au sein duquel l'animation et le patrimoine voisinent avec la santé, le sport, les cantines et la gestion des cimetières :

#### **Champs d'intervention (5) et Familles professionnelles (35) :**

- Pilotage, management et gestion des services publics : Direction générale ; Affaires générales ; Affaires juridiques ; Finances et contrôle de gestion Ressources humaines ; Systèmes d'information et TIC ; Communication.
- Politiques publiques d'aménagement et de développement : Développement ; Environnement ; Urbanisme et aménagement ; Transports et déplacements ; Formation professionnelle ; Habitat-Logement.
- Interventions techniques et environnement : Entretien et services généraux ; Ateliers et véhicules ; Imprimerie ; Infrastructures et réseaux ; Espaces verts ; Patrimoine bâti ; Propreté et déchets ; Eau et assainissement
- **Animation et services à la population :**
  - Social
  - Éducation – Animation
  - Restauration collective
  - Santé
  - Laboratoires
  - Population et funéraire
  - Services culturels
  - Arts et techniques du spectacle
  - Bibliothèques et centre documentaires
  - Établissements et services patrimoniaux
  - Sports

- Sécurité, prévention et médiation : Prévention et sécurité ; Incendie et secours

Il nous semble intéressant de présenter succinctement la liste des métiers liés à l'animation et à l'action culturelle<sup>93</sup>.

- Famille Éducation–Animation. Onze métiers, dont<sup>94</sup> :

- Directeur d'équipement socioculturel
- Responsable de centre de loisir
- animateur de loisirs

- Famille Services culturels. Deux métiers :

- Directeur de l'action culturelle
- Chef de projet culturel

- Famille Arts et techniques du spectacle. Trois métiers :

- Directeur d'établissement culturel
- Régisseur de spectacle
- Technicien du spectacle

- Famille Bibliothèques et centres documentaires. Quatre métiers :

- Directeur de bibliothèque
- Bibliothécaire
- Agent de bibliothèque
- Documentaliste

- Famille Enseignements artistiques. Quatre métiers :

- Directeur d'établissement d'enseignement artistique
- Directeur d'établissement supérieur d'arts plastiques
- Enseignant artistique
- Enseignant en arts plastiques

- Famille Établissements et services patrimoniaux. Sept métiers :

- Directeur d'établissement patrimonial
- Archéologue
- Archiviste
- Médiateur culturel
- Régisseur d'œuvres
- Restaurateur d'œuvres
- Agent d'accueil et de surveillance du patrimoine

Ce schéma résulte d'un effort incontestable des collectivités territoriales pour adapter les procédures de recrutement et la gestion des ressources humaines aux évolutions récentes des « métiers de la culture ». Par là même, il témoigne implicitement d'une reconnaissance de ces métiers et de leur spécificité. Il laisse néanmoins une impression d'inachèvement, comme si la cote ne pouvait qu'être mal taillée. En effet, le

---

<sup>93</sup> De larges extraits des fiches-métiers sont présentés en ANNEXE 9.

<sup>94</sup> Les autres métiers de la famille Éducation-Animation concernent la prise en charge de la petite enfance.

raccordement de la grille des emplois avec celle des filières de concours présente, de façon quasi mécanique, des incohérences. Ainsi, le « Directeur de l'action culturelle » relève soit de la filière administrative, soit de la filière « culturelle patrimoine et bibliothèques », tandis que le « Chef de projet culturel » censé travailler à ses côtés peut emprunter lui aussi la filière administrative, ou celle de l'animation. Le « Directeur d'établissement culturel » relève pour sa part des filières « culturelle enseignement artistique » ou administrative, tandis que le médiateur passe par la filière « culturelle patrimoine et bibliothèques ». On devine les difficultés qu'il peut y avoir, dans ce cadre, à gérer de façon cohérente et rationnelle les ressources humaines au sein des services culturels territoriaux et des établissements qui en relèvent.

En particulier, la référence constante à la filière « patrimoine et bibliothèque » constitue une distorsion importante par rapport à l'implication de plus en plus forte des collectivités dans le secteur du spectacle vivant, soit sous la forme de structures permanentes, soit sous la forme de festivals. Si l'ensemble de la grille rend assez bien compte des évolutions qu'a connues le secteur culturel territorial au cours des quarante dernières années, elle laisse néanmoins dans l'ombre tout un pan de l'activité lié au développement de l'implication des collectivités dans le spectacle vivant. Les emplois relevant de la famille « Arts et techniques du spectacle » font peu de cas des fonctions qui incontestablement existent entre le directeur, le régisseur et le technicien. De même, les services culturels territoriaux n'ont pas la possibilité de recruter dans ce cadre statutaire les personnels chargés des fonctions exécutives. On sait pourtant que bien des municipalités, et de plus en plus de départements, gèrent en direct de nombreux festivals<sup>95</sup>. Quant à la médiation, elle semble, comme dans la fonction publique d'État, être l'apanage exclusif des établissements patrimoniaux, tandis que l'animation est définitivement reléguée dans le champ de l'action socioculturelle et du loisir.

Les difficultés à recruter dans ce cadre peuvent être d'autant plus grandes que les jeunes qui se destinent aux métiers de l'action culturelle choisissent pour la plupart de se former dans les établissements d'enseignement supérieur, par la voie de cursus professionnalisants de niveau I. Lesquels cursus n'ont pas vocation à préparer aux concours de la fonction publique. Ces hiatus expliquent pour une part (avec le caractère saisonnier de certains emplois) le nombre important de recrutements hors voie statutaire, qui apparaît à la lecture des études sur les effectifs de la fonction publique

---

<sup>95</sup> Même si la tendance, depuis quelques années, semble conduire les collectivités territoriales à sous-traiter les festivals dans le cadre de marchés publics.

territoriale. Au 31 décembre 2003, la filière culturelle représentait 4,5% de l'ensemble des emplois, mais seulement 3,6% des titulaires pour 7,6% des non-titulaires. L'écart était plus important encore dans la filière animation : 5,2% de l'ensemble des emplois publics territoriaux, mais pas plus de 2,1% des titulaires contre 16,2% des non-titulaires<sup>96</sup>. Les chiffres les plus récents disponibles, présentés différemment, donnent le même type d'indication. Au 31 décembre 2006, la filière culturelle représentait 4,4% des emplois publics territoriaux et comptait 29,8% de non titulaires. Quant à la filière animation, elle était constituée pour 63,8% de non-titulaires et représentait 6,1% des emplois. À titre de comparaison, la part des non-titulaires dans la filière administrative était de 12,3%, et de 4,2% dans la filière sécurité<sup>97</sup>.

Il n'est pas utile de multiplier les exemples de nomenclatures pour se convaincre de l'extrême confusion qui règne dans la définition de l'ensemble dénommé les « métiers de la culture ». Pour compléter cet état des lieux formel, il nous faut toutefois encore observer le dispositif de formation, afin d'analyser en quoi il contribue ou non à la délimitation d'un champ professionnel structuré.

---

<sup>96</sup> Ministère de la fonction publique, *L'observatoire de l'emploi public. Rapport annuel 2004-2005*, Paris, La Documentation française, septembre 2005.

<sup>97</sup> Ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique, *Rapport annuel sur l'état de la fonction publique. Faits et chiffres 2007-2008. Volume 1*, Paris, La Documentation française, 2008.

## 1.7. Culture en formation

Le repérage des formations aux « métiers de la culture » s'avère tout aussi délicat que la définition même de ces métiers. Il fut pourtant une époque, assez proche, c'est-à-dire dans les années quatre-vingt, où les choses étaient relativement simples : il y avait d'un côté les organismes relevant du ministère en charge de la culture (formation continue ou formation initiale spécialisée, comme l'École du Patrimoine), de l'autre les établissements d'enseignement supérieur, pour l'essentiel publics, intervenant à la demande du ministère de la Culture. De part et d'autre, il était aisé d'établir une liste des ressources en formation, même si la question de l'adéquation entre les cursus proposés par les universités et les besoins des structures d'emploi restait parfois en suspens.

Trois phénomènes sont venus brouiller la perception que l'on peut avoir de la formation initiale aux « métiers de la culture ». Le premier tient aux évolutions que l'on a relevées dans le secteur culturel lui-même, et à l'apparition de nouveaux métiers révélant autant de besoins de formation. L'économisation du secteur culturel, le besoin de former des gestionnaires qualifiés, le développement des politiques culturelles territoriales, la multiplication des équipements patrimoniaux et de spectacle vivant, avaient provoqué un double mouvement : la création d'établissements privés spécialisés dans les « métiers de la culture » ; la multiplication des cursus au sein des universités. C'est à cette époque, notamment, qu'ont été créées les filières longues généralistes « Conception et mise en œuvre de projet culturel », les IUP (instituts universitaires professionnalisés), ainsi que des DESS plus ou moins spécialisés dans tel ou tel secteur, telle ou telle approche du travail culturel. Ce développement a pu alors paraître préoccupant en regard des possibilités d'insertion dans un secteur dont la structure restait mal connue. Mais les inquiétudes qui s'exprimaient alors semblent aujourd'hui bien dérisoires au vu des effets de la réforme LMD<sup>98</sup>. Au milieu des années quatre-vingt-dix, on ne recensait finalement pas plus d'une quinzaine de diplômes de niveau bac + 5, une poignée d'IUP et guère plus de filières CMOPC. Le tout était très inégalement réparti sur le territoire français, mais les résultats en termes d'insertion étaient plutôt satisfaisants, si l'on en croit une enquête réalisée en juin 1995 par le CEREQ<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Cf. *Les Cahiers d'Art + Université + Culture*, n° 6-7, mars-avril 1996, *op. cit.*

<sup>99</sup> Cf. Marc Lecoutre, *Le cheminement d'insertion professionnelle des étudiants sortis de cinq formations de 3<sup>ème</sup> cycle à l'administration et à la gestion du secteur culturel*, CER-ESC/CRA-CEREQ, Étude réalisée pour le compte de la Délégation au Développement et aux Formations et du Département des Études et de la Prospective, Ministère de la Culture, juin 1995.

Paradoxalement – c’est le deuxième élément explicatif –, plus les besoins augmentaient, se diversifiaient et appelaient à une réflexion commune entre les acteurs, leur(s) tutelle(s) et les formateurs, et plus le ministère de la Culture se désintéressait de cet aspect de l’action culturelle : la formation d’agents qualifiés susceptibles de mettre en œuvre les projets culturels. L’option « Cadres culturels territoriaux » du Master Direction de projets culturels co-organisée par l’Observatoire des politiques culturelles et l’IEP de Grenoble, constitue aujourd’hui la seule trace de l’époque où le ministère de la Culture se préoccupait directement de donner une formation diplômante de haut niveau aux acteurs culturels. Cela remonte au début des années quatre-vingt, lorsque les universités ne s’étaient pas encore déployées sur ce secteur. En 1984, le Centre national de la formation d’Avignon s’était tourné vers l’université de Grenoble pour proposer un cycle de formation diplômant en alternance débouchant sur un DESS. Cette première association entre le ministère de la Culture et l’Université donnera naissance, à la fin des années quatre-vingt, à trois formations distinctes : le DESS « Action artistique et politiques culturelles » organisé conjointement par l’Université de Bourgogne et l’ANFIAC (Association nationale pour la formation et l’information artistique et culturelle) ; le DESS « Direction de projets culturels » (Université Grenoble 2 / Observatoire des politiques culturelles) ; le DESS « Développement culturel et gestion de projet culturel » (ARSEC-Agence Rhône-Alpes de services aux entreprises culturelles / Université Lyon 2). Seule la formation grenobloise reste aujourd’hui exclusivement dédiée à la formation continue, le ministère de la Culture concentrant son intervention sur les cursus courts non diplômants. Cette action est conduite par l’intermédiaire de six agences inter-régionales constituant le réseau AGECE fondé en 1984.

Quant à la formation initiale, force est de constater que le ministère de la Culture s’en est fort peu préoccupé. Une tentative de rapprochement, initiée par la Direction de l’Enseignement supérieur au milieu des années quatre-vingt-dix, est restée lettre morte. Plus récemment, en 2005, le DEPS a commandé une étude sur « Les formations à la gestion et à l’administration de la culture », dont les résultats n’ont été publiés que partiellement<sup>100</sup>. Le rapport concluait, fort logiquement, à la nécessité de mettre en place les outils indispensables à une meilleure appréhension du marché de l’emploi, afin de mettre le dispositif de formation en adéquation avec les postes proposés. Là encore, il semble qu’aucune suite n’ait été donnée à ces préconisations.

---

<sup>100</sup> MARTIN, Cécile, *Les formations à l’administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives*, Paris, Ministère de la Culture, DEPS, série « Culture Études », n° 2008-2, avril 2008.

Enfin, le troisième élément venu brouiller la perception que l'on peut avoir des « métiers de la culture » à travers la formation professionnelle est la mise en œuvre, dans les universités, du processus de Bologne, qui s'est traduit par le système dit 3-5-8 ou LMD (Licence-Master-Doctorat). Au terme de la mise en place de la réforme, on dénombre, début 2009 sur le site [cortex-cultureemploi.com](http://cortex-cultureemploi.com), plus de 330 formations dans le secteur culturel, établissements publics et privés confondus. Si l'on exclut de la liste les cursus généralistes et les formations techniques, pour ne conserver que les cursus à vocation professionnalisante homologués, on obtient la répartition suivante en termes de niveaux :

|                         |     |        |
|-------------------------|-----|--------|
| DUT                     | 4   | 1,8%   |
| Licence professionnelle | 38  | 17,0%  |
| Master professionnel    | 176 | 78,6%  |
| Bac + 6 Grandes Écoles  | 6   | 2,7%   |
| Total                   | 224 | 100,0% |

Encore faut-il préciser que ce recensement ne peut prétendre à l'exhaustivité et que la liste est susceptible d'évoluer encore, tant le repérage des cursus est rendu difficile par la réforme elle-même, l'étalement de sa mise en œuvre et les modifications de critères intervenus en cours d'application. Selon un des principes que les établissements étaient tenus d'appliquer au départ, tout master recherche devait être accompagné d'un master professionnel. La disjonction qui s'opérait auparavant entre les DEA et les DESS n'était donc plus de mise, et cela a entraîné mécaniquement une augmentation des masters professionnels ou prétendus tels, devenus indispensables pour obtenir l'habilitation d'un cursus de recherche : les filières généralistes de littérature, histoire, sciences sociales... se sont alors découvert une vocation à la professionnalisation de la culture. Ainsi a-t-on vu fleurir par dizaines, sur l'ensemble du territoire, des masters dont le caractère professionnalisant doit maintenant subir l'épreuve du temps. D'autres évolutions sont à prévoir, puisque le lien établi entre cursus recherche et professionnel semble se dissoudre dans la confusion : certaines universités affichent désormais un diplôme unique, avec un parcours recherche et un parcours professionnel, seul le lieu de stage faisant la différence : selon l'option choisie, dans un laboratoire ou en entreprise. Cette curieuse façon de concevoir tant la professionnalisation que la formation à la recherche risque, pour ne considérer que le premier aspect qui nous intéresse ici, de

brouiller davantage encore la définition d'un champ professionnel pour les « métiers de la culture ».

Si l'on réduit un peu plus notre angle d'observation, pour ne considérer que les diplômes nationaux délivrés par des établissements publics (relevant du ministère de l'Éducation nationale ou de la Culture<sup>101</sup>), on obtient le tableau suivant :

|                         |     |        |
|-------------------------|-----|--------|
| DUT                     | 4   | 2,0%   |
| Licence professionnelle | 34  | 16,8%  |
| Master professionnel    | 163 | 80,7%  |
| Bac + 6 Grandes Écoles  | 1   | 0,5%   |
| Total                   | 202 | 100,0% |

Les quatre cinquièmes des jeunes diplômés ont donc un titre de niveau Bac + 5. Or, en l'état actuel des connaissances du marché de l'emploi culturel, rien n'indique qu'une telle disproportion quantitative entre les niveaux I et II soit justifiée. Certes, il est parfois difficile de distinguer les fonctions d'encadrement et d'exécution – notamment dans les petites structures, où la polyvalence est importante. Il n'en reste pas moins que cette sur-représentation des jeunes diplômés de niveau I entraîne mécaniquement une diminution des salaires. Ainsi, si le CEREQ pouvait faire état, en 1995, d'un premier salaire moyen d'environ 12 000 F pour les titulaires d'un DESS, force est de constater que la génération actuelle, à niveau équivalent, est embauchée, dans le meilleur des cas, au SMIC – très souvent à temps partiel dans le cadre d'emploi aidés comme le CAE –, avec des perspectives d'évolution très limitées. La diminution des ressources que subit le secteur culturel depuis le début des années 2000 est probablement la principale cause de ce phénomène. Elle rend d'autant plus impérieuse une adaptation rigoureuse de l'offre de formation à la structure tant qualitative que quantitative du marché de l'emploi culturel.

Les formateurs, pour leur part, tentent intuitivement, et dans le plus grand désordre, de répondre aux évolutions des « métiers de la culture », voire d'anticiper sur des 'niches' dont certaines semblent bien improbables en termes de débouchés. C'est ce qui apparaît en tout cas à la lecture des intitulés des diplômes proposés, qui met en évidence, sous l'effet de la réforme LMD, une hyperspécialisation des cursus qui ne contribue pas à éclairer le champ. Un regard rapide sur une sélection effectuée au hasard

---

<sup>101</sup> Universités, Instituts d'études politiques, École du Louvre, ENSSIB, ENSATT.

parmi les 150 masters professionnels délivrés par les seules universités suffit à se convaincre de la confusion qui règne dans le domaine de la formation aux « métiers de la culture »<sup>102</sup> :

- Art de l'exposition et scénographies
- Art, culture et médiations techniques
- Commercialisation du livre
- Communication interculturelle et muséologie dans l'Europe en reconstruction
- Conception d'expositions scientifiques
- Conservation, gestion et diffusion des œuvres d'art des XXème et XXIème siècles
- Culture, création artistique et développement du territoire
- Décentralisation et administration des entreprises culturelles
- Développement culturel dans les territoires
- Développement culturel de la ville
- Développement culturel et direction de projet (Balkans)
- Développement culturel et valorisation des patrimoines
- Développement de projets en tourisme culturel
- Développement des publics de la culture
- Diffusion des arts et des savoirs par l'image
- Direction artistique de projets culturels
- Direction de projets dans les nouvelles filières culturelles
- Droit du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia
- Droit du patrimoine historique et culturel
- Droit et fiscalité du marché de l'art
- Edition d'art et livre d'artiste
- Expertise des professions et institutions de la culture
- Expertise et valorisation du patrimoine écrit et textuel
- Gestion des patrimoines architecturaux et artistiques
- Gestion locale du patrimoine culturel
- Industries créatives : médias, web, arts
- Journalisme culturel
- Juriste administrateur des structures artistiques et culturelles
- L'art contemporain et son exposition
- Lutte contre l'échec scolaire et l'illettrisme
- Management de carrières d'artistes
- Management des activités touristiques et culturelles
- Management des événements sportifs et culturels
- Marché de l'art
- Marketing des arts et de la culture
- Médiation : art et publics
- Médiation culturelle de l'art
- Médiation culturelle et communication internationale
- Médiation du patrimoine en Europe
- Médiation et ingénierie culturelle : arts actuels et muséologie
- Médiations des sciences
- Métiers de la production théâtrale
- Monde du livre

---

<sup>102</sup> La liste complète des formations professionnalisantes répertoriées sur CORTEX-CULTUREEMPLOI est présentée en ANNEXE 10.

- Patrimoine écrit et édition numérique
- Patrimoine, multimédia et tourismes
- Politiques culturelles
- Politiques éditoriales
- Pratiques artistiques et action sociale
- Production Cinéma et audiovisuel
- Produits culturels
- Projets culturels dans l'espace public
- Publics de la culture et communication
- Régie des œuvres et montage des expositions
- Sciences et techniques de l'exposition
- Technologies numériques, conception, médiation et valorisation de produits culturels
- Théâtres et cultures du monde
- Valorisation du patrimoine économique et culturel
- Valorisation touristique des sites culturels
- ...

Étant données les conditions dans lesquelles la réforme LMD a été mise en place, il est vraisemblable que l'éclatement des formations correspond davantage à la spécialisation universitaire des équipes d'enseignants-chercheurs qu'à une réelle prise en compte des besoins<sup>103</sup>. C'est ce que soulignait Cécile Martin dans le rapport réalisé en 2008 :

« Le développement important des formations de niveau master, non régulé au niveau national en France, apparaît comme un effet pervers du processus de Bologne. La perception par bon nombre de professeurs de 'l'évidence' de formations liées à la culture dont l'Université est un lieu essentiel, ainsi que la nécessité dans laquelle ils sont de construire leur propre master, font que ces formations se développent dorénavant sans que leur relation au champ professionnel soit assurée, et entraînent un certain repli sur les enseignements universitaires au détriment de la participation des professionnels de la culture. Cette situation est donc paradoxale par rapport à la volonté de développer des formations professionnalisantes<sup>104</sup>. »

On peut néanmoins tenter d'y voir plus clair dans cette offre hypertrophiée et hyperspécialisée. Si l'on considère les domaines disciplinaires dont relèvent ces masters, on constate qu'ils sont majoritairement inscrits dans les « Sciences humaines et sociales », puis dans les « Arts Lettres Langues ». Le domaine « Droit Science politique Économie Gestion » rassemble toutefois près d'un tiers des masters professionnels, conformément à la tendance managériale observée plus haut. On note également

---

<sup>103</sup> Comment expliquer autrement que l'Université Paris 1 propose à elle seule 14 masters professionnels dans le secteur culturel, talonnée par Lyon 2 et ses 10 spécialités ?

<sup>104</sup> MARTIN, Cécile, *Les formations à l'administration et à la gestion de la culture*, op. cit., p. 9.

l'émergence timide d'un domaine « Information Communication » (agrémenté parfois d'une mention « Culture ») qui tend à s'autonomiser<sup>105</sup> :

|                                            |     |        |
|--------------------------------------------|-----|--------|
| Sciences humaines et sociales              | 60  | 40,0%  |
| Arts Lettres Langues                       | 47  | 31,3%  |
| Droit (Science politique) Économie Gestion | 32  | 21,3%  |
| Information Communication (Culture)        | 10  | 6,7%   |
| Sciences et Technologies, Santé            | 1   | 0,7%   |
| Total                                      | 150 | 100,0% |

Au-delà de l'enchevêtrement des domaines scientifiques de référence, derrière le caractère fortement hétéroclite des intitulés des diplômes, il est possible d'avoir une vision plus fonctionnelle des débouchés envisagés en observant la répartition des cursus selon l'indexation proposée par CORTEX-CULTEMPLOI<sup>106</sup>. En termes de secteurs, la pluridisciplinarité arrive en tête, suivie de près par un regroupement « Arts plastiques, Expositions, Musées, Patrimoine ». Si l'on considère que cet ensemble pourrait lui-même faire l'objet de subdivisions, on constate que près des deux tiers des formations portent sur un secteur particulier :

|                                                  |     |        |
|--------------------------------------------------|-----|--------|
| Pluridisciplinaire                               | 56  | 37,3%  |
| Arts plastiques, Expositions, Musées, Patrimoine | 50  | 33,3%  |
| Livre                                            | 16  | 10,7%  |
| Cinéma, Audiovisuel, Multimédia                  | 13  | 8,7%   |
| Spectacle vivant                                 | 10  | 6,7%   |
| Tourisme culturel                                | 5   | 3,3%   |
| Total                                            | 150 | 100,0% |

Cette différenciation, qui correspond à l'hyperspécialisation que nous avons relevée à la lecture des intitulés des diplômes, se recoupe lorsqu'on examine la

<sup>105</sup> La liste détaillée des masters avec leur domaine et mention de référence fait apparaître qu'une quinzaine de masters sont rattachés à une mention « Arts » : il s'agit, dans tel ou tel département, d'un prolongement culturel du secteur artistique considéré. Une seule université propose une mention « Arts et culture » dans le domaine « Arts Lettres Langues », et une autre a constitué un domaine « Information Communication Médiation culturelle » distincte du domaine « Arts ». Cf. ANNEXE 10.

<sup>106</sup> Cette base de données étant destinée en priorité à fournir des informations utiles aux étudiants, il était indispensable de proposer des clés de tris susceptibles d'éclairer les choix d'orientation. Elles sont de quatre ordres : région, niveau et type de diplôme, secteur, fonction. On notera toutefois qu'il est parfois extrêmement délicat d'attribuer un index, lorsque les informations disponibles sont floues ou trop générales. La répartition effectuée indique des tendances davantage que des orientations précises.

répartition par fonctions. Les formations généralistes ne représentent que 17,3% de l'ensemble et arrivent en seconde position.

|                                  |     |        |
|----------------------------------|-----|--------|
| Conception - Direction           | 40  | 26,7%  |
| Généraliste                      | 26  | 17,3%  |
| Administration - Gestion         | 23  | 15,3%  |
| Production                       | 18  | 12,0%  |
| Médiation                        | 17  | 11,3%  |
| Conservation - Documentation     | 15  | 10,0%  |
| Communication - Promotion        | 8   | 5,3%   |
| Diffusion - Commercialisation    | 2   | 1,3%   |
| Technique - Régie <sup>107</sup> | 1   | 0,7%   |
| Total                            | 150 | 100,0% |

On notera toutefois que les cursus « Conception - Direction » sont de loin les plus nombreux (plus du quart des masters professionnels). Si cette proportion relativement importante est cohérente avec le niveau de formation observé (Bac + 5), elle indique également la forte prédominance d'une fonction transversale, qui fait elle-même appel à certaines compétences spécifiques aux autres fonctions, et que l'on peut considérer comme étant au cœur de l'action culturelle. On signalera au passage que cette fonction n'apparaît en ces termes que dans la grille d'emploi de la fonction publique territoriale ; et si on la devine dans le référentiel de l'ICTOP derrière l'intitulé « Responsable de la médiation et du service éducatif », elle a totalement disparu de la nomenclature du SYNDEAC (elle correspondait *grosso modo* à la fonction « animateur » dans la convention collective de 1984). Elle recouvre pourtant, comme nous le verrons dans le chapitre 2, une réalité incontestable du marché de l'emploi culturel.

Cependant, derrière cette tentative d'une appréhension rationnelle de l'ensemble des masters, le croisement des deux données – secteur et fonction – fait réapparaître l'éclatement en forme d'hyperspécialisation que nous avons deviné à la lecture des intitulés des cursus :

---

<sup>107</sup> On pourra s'étonner que figure dans cette liste une catégorie « Technique - Régie ». Nous l'avons conservé afin de prendre en compte une formation spécialisée pour la régie d'exposition, fonction qui contribue à la fois à la conservation des œuvres et à la production d'expositions. En revanche, nous avons écarté les formations techniques dans le spectacle vivant et dans la production audiovisuelle.

|                               | Arts plastiques,<br>Expositions,<br>Musées,<br>Patrimoine | Cinéma,<br>Audiovisuel,<br>Multimédia | Livre | Pluri-<br>disciplinaire | Spectacle<br>vivant | Tourisme<br>culturel | Total  |        |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------|-------------------------|---------------------|----------------------|--------|--------|
| Administration - Gestion      | 4                                                         | 4                                     | 0     | 11                      | 3                   | 1                    | 23     | 15,3%  |
| Communication - Promotion     | 0                                                         | 0                                     | 0     | 7                       | 1                   | 0                    | 8      | 5,3%   |
| Conception - Direction        | 17                                                        | 0                                     | 0     | 18                      | 2                   | 3                    | 40     | 26,7%  |
| Conservation - Documentation  | 12                                                        | 1                                     | 2     | 0                       | 0                   | 0                    | 15     | 10,0%  |
| Diffusion - Commercialisation | 1                                                         | 0                                     | 1     | 0                       | 0                   | 0                    | 2      | 1,3%   |
| Généraliste                   | 5                                                         | 1                                     | 7     | 10                      | 2                   | 1                    | 26     | 17,3%  |
| Médiation                     | 5                                                         | 1                                     | 0     | 10                      | 1                   | 0                    | 17     | 11,3%  |
| Production                    | 5                                                         | 6                                     | 6     | 0                       | 1                   | 0                    | 18     | 12,0%  |
| Technique - Régie             | 1                                                         | 0                                     | 0     | 0                       | 0                   | 0                    | 1      | 0,7%   |
| Total                         | 50                                                        | 13                                    | 16    | 56                      | 10                  | 5                    | 150    | 100,0% |
|                               | 33,3%                                                     | 8,7%                                  | 10,7% | 37,3%                   | 6,7%                | 3,3%                 | 100,0% |        |

Si l'on observe pour terminer la répartition géographique des masters professionnels délivrés par les universités, on constate que la réforme LMD a permis un rééquilibrage sur l'ensemble du territoire. L'ouest de la France, qui était totalement démunie dans les années quatre-vingt-dix, a rattrapé son retard en Aquitaine et en Bretagne, tandis que l'Île-de-France, Rhône-Alpes et PACA confirment leur position dominante :

|                      |    |       |
|----------------------|----|-------|
| Île-de-France        | 43 | 28,7% |
| Rhône-Alpes          | 23 | 15,3% |
| PACA                 | 11 | 7,3%  |
| Aquitaine            | 9  | 6,0%  |
| Bretagne             | 9  | 6,0%  |
| Nord-Pas-de-Calais   | 8  | 5,3%  |
| Pays-de-la-Loire     | 8  | 5,3%  |
| Languedoc-Roussillon | 5  | 3,3%  |
| Alsace               | 4  | 2,7%  |
| Auvergne             | 4  | 2,7%  |
| Bourgogne            | 4  | 2,7%  |
| Centre               | 3  | 2,0%  |
| Champagne-Ardenne    | 3  | 2,0%  |
| Lorraine             | 3  | 2,0%  |
| Picardie             | 3  | 2,0%  |
| Poitou-Charentes     | 3  | 2,0%  |
| Haute-Normandie      | 2  | 1,3%  |

|                 |     |        |
|-----------------|-----|--------|
| Basse-Normandie | 1   | 0,7%   |
| Corse           | 1   | 0,7%   |
| Franche-Comté   | 1   | 0,7%   |
| Limousin        | 1   | 0,7%   |
| Midi-Pyrénées   | 1   | 0,7%   |
|                 | 150 | 100,0% |

Aucune donnée statistique exploitable ne permet d'apprécier l'adéquation de cette répartition géographique avec la réalité du marché de l'emploi. Étant donnée l'ampleur des écarts (par exemple entre Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées), il est toutefois permis de penser que des rééquilibrages seraient nécessaires, en tenant compte notamment de l'implication des collectivités territoriales – y compris en milieu rural – dans le secteur artistique et culturel.

X X X X X X X X

Au terme de ce premier chapitre, l'objet de notre quête semble insaisissable. Nous avons tenté de repérer trois éléments qui marquent l'existence d'un groupe professionnel constitué : des formations correspondant à des compétences revendiquées par les acteurs ; une reconnaissance sociale, à travers notamment des conventions collectives ; des groupements chargés de défendre les intérêts des membres du groupe. Sur le premier point, nous avons relevé une grande disparité dans le contenu des formations, qui ne signale pas la construction d'un corpus de compétences dans lequel pourrait se reconnaître l'ensemble des acteurs. En outre, l'observation fait apparaître une déconnexion entre le dispositif de formation et le marché de l'emploi, qui semble indiquer formellement que les « professionnels de la culture » n'exercent aucun contrôle sur les conditions de qualification et d'entrée dans le champ professionnel.

Sur le second point, nous avons constaté qu'il existe bien un certain nombre de conventions collectives susceptibles d'être appliquées aux acteurs culturels. Mais elles provoquent, pour la perception des « métiers de la culture », un double effet d'éclatement et de dilution : d'une part parce qu'elles sont sectorielles donc fragmentent le champ culturel ; d'autre part parce qu'elles débordent largement les fonctions qui nous intéressent ici. En d'autres termes, aucun de ces textes n'est consacré

spécifiquement, pour l'ensemble du champ culturel, aux emplois tertiaires liés à production et à la mise en culture des œuvres.

Le constat vaut également et logiquement pour le troisième point, que nous n'avons en fait pas traité en détail faute d'éléments à analyser. A notre connaissance, il n'existe aucun syndicat ou groupement de salariés représentant l'ensemble des acteurs culturels. Les grandes confédérations proposent des branches « Culture et Communication » qui ne permettent pas de distinguer le groupe qui nous intéresse et de porter en son nom des revendications spécifiques. Quant aux groupements d'employeurs, ils présentent la caractéristique de fragmentation que nous avons relevée pour les conventions collectives. On soulignera toutefois l'action de *Médiation culturelle association*, qui consacre son activité à la définition de la médiation culturelle, d'un point de vue à la fois fonctionnel et déontologique, plus spécialement dans les musées. Cet élément, compte tenu des remarques précédentes, tend à indiquer que nous sommes en présence non pas d'un champ professionnel constitué et délimité, mais en cours de construction et à la recherche de ses frontières.

Si l'on considère en outre les documents produits par la CPNEF-SV et par l'ICTOP – deux organisations à statut institutionnel différent mais qui tentent, chacune à leur façon, de formaliser un référentiel d'emplois – on remarque que cette recherche de frontières se fait actuellement de façon sectorielle, laissant dans l'ombre une part considérable de l'action culturelle : celle qui, de façon transversale, est mise en œuvre par les collectivités locales et qui concerne aussi bien le spectacle vivant que les musées, les industries culturelles, le patrimoine ou encore le tourisme. Or il nous semble, précisément, que c'est de façon transversale et transdisciplinaire qu'il convient de définir le champ professionnel de l'action culturelle. En effet, force est de constater que les grilles sectorielles produisent, par un effet centrifuge, une dilution et un éparpillement des fonctions spécifiquement liées à la production et à la mise en culture des œuvres. Dès lors, il est peut-être nécessaire d'inverser le mouvement afin de provoquer un effet centripète qui permettrait d'appréhender, au cœur du champ culturel, au croisement des secteurs artistiques et à l'intersection des modalités d'intervention, un ensemble de fonctions susceptibles de constituer un champ professionnel autonome dont les frontières seraient clairement délimitées, entre artistique et technique.

## Chapitre 2. La culture en acteurs

Après avoir envisagé notre quête des « métiers de la culture » sous l'angle institutionnel et statistique, il semble nécessaire de la poursuivre en observant les acteurs et leurs pratiques. En effet, la première exploration ne permettant pas de conclure à l'existence d'un champ professionnel constitué et autonome, il convient de se demander si les pratiques, telles que les expriment les acteurs, peuvent contribuer à formaliser un corpus susceptible de servir de base à une définition professionnelle des « métiers de la culture ». Dès lors se pose la question de la méthode à adopter. Compte tenu de l'indétermination du champ qui constitue notre hypothétique objet de recherche, l'exercice consistant à tracer préalablement des frontières semble périlleux et susceptible de produire des résultats contestables ou allant à contresens des évolutions souhaitables<sup>108</sup>. C'est la raison pour laquelle nous avons pris le parti de ne pas chercher à créer *ex nihilo* un champ professionnel dont nous venons de voir qu'il reste à construire, mais d'appuyer notre analyse sur un échantillon aléatoire composé à partir d'un matériau préexistant mais non préalablement structuré : celui que constituent, dans une bourse d'emploi dédiée aux « métiers de la culture », tant les annonces que les profils des candidats. On pourra objecter qu'une bourse d'emploi ne représente pas l'ensemble d'un champ professionnel, *a fortiori* lorsqu'il s'agit d'un champ relativement opaque. Cela est sans doute juste. Reste que face à la pauvreté des données disponibles et à l'impossibilité méthodologique de procéder différemment, cette ressource nous semble constituer une piste intéressante pour une recherche exploratoire dans un champ professionnel extrêmement flou et restant à définir.

Le serveur CORTEX-CULTUREEMPLOI nous offre l'opportunité de disposer d'un matériau de ce type, matériau qui présente l'avantage d'être disponible en quantité suffisamment importante pour atténuer la portée de la remarque précédente. Le site a été créé en 1998 par l'association *Art + Université + Culture*, à la suite de la journée de rencontre évoquée plus haut, qui s'est tenue en mars 1996. L'objectif était double : offrir un service qui donnerait une meilleure visibilité à un marché de l'emploi jusque là très opaque, fonctionnant essentiellement par cooptation – et par là faciliter l'insertion des

---

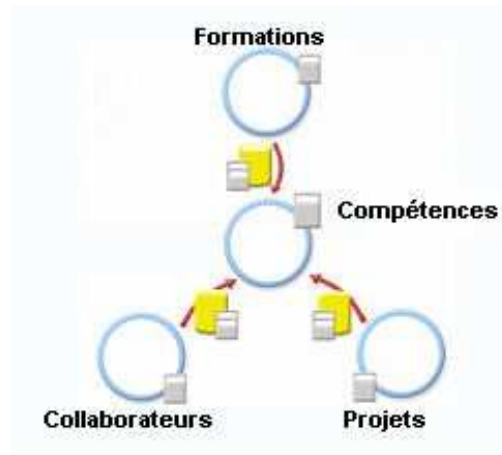
<sup>108</sup> On peut prendre pour exemple des risques induits par cette méthode la récente étude effectuée par Mines ParisTech sur « L'évolution des emplois de la médiation dans le secteur culturel » : l'enquête, qui porte sur deux catégories de médiateurs – concepteurs de projets et médiateurs en présentiel – conclut à la nécessité de mettre en place une nouvelle formation spécifique pour ces métiers. Or, comme nous l'avons constaté, le dispositif de formation semble déjà largement pléthorique, et nécessite une rationalisation avant d'envisager toute nouvelle extension.

jeunes diplômés – ; mettre en place un outil susceptible de contribuer à une définition des « métiers de la culture », afin d'améliorer l'adéquation entre le dispositif de formation et le marché de l'emploi. Pour répondre à ces objectifs, le serveur se devait de constituer un point de rencontre possible entre trois éléments : les employeurs, les chercheurs d'emploi, les formateurs. Une fois adopté le principe d'installer le dispositif sur Internet – en 1996, cette option ne s'imposait pas comme une évidence... – il convenait de trouver une technologie permettant de croiser les trois types de données mentionnées plus haut. Le choix s'est porté sur *Gingo*, logiciel dit des « Arbres de Connaissances » conçu par Michel Authier et Pierre Lévy, et commercialisé par la société *Trivium*. La démarche qui a fondé le développement de ce logiciel consiste à faciliter, au sein d'une communauté, la reconnaissance et le partage des savoirs et des compétences, afin de favoriser l'expression et la mise en valeur du « capital humain » au profit du développement individuel et collectif – spécialement dans une perspective de lutte contre l'exclusion<sup>109</sup>. Outre que cette philosophie correspond à celle qui sous-tend l'action culturelle, *Gingo* présentait l'avantage de répondre aux besoins concrets des promoteurs de CORTEX-CULTUREEMPLOI : offrir une triple entrée ; permettre un repérage, en termes de compétences, d'individus ou de groupes d'individus au sein d'un ensemble plus vaste. Le logiciel s'organise en effet autour d'un référentiel de compétences qui constitue le cœur du dispositif. Chacun des acteurs – dans le cas de CORTEX : chercheur d'emploi, employeur, formateur – puise dans cette liste pour exprimer soit un projet professionnel, soit un profil d'emploi, soit une offre de formation. Dans le schéma ci-dessous, il convient de remplacer les projets par les employeurs et les collaborateurs par les chercheurs d'emploi<sup>110</sup> :

---

<sup>109</sup> Cf. AUTHIER, Michel, LÉVY, Pierre, *Les Arbres de Connaissances*, Paris, La Découverte, 1993 ; AUTHIER, Michel, *Pays de connaissances*, Monaco, Éditions du Rocher, 1998. Nous ne prendrons pas position ici au sujet des polémiques qui ont accompagné la naissance de *Gingo* puis le développement des usages des *Arbres de Connaissances* (cf. notamment TEISSIER, Josiane, *Arbres de connaissances. Controverses, expériences*, CEREQ, série « Documents », n° 136). Elles portaient notamment sur le rejet des diplômes comme principe de distinction sociale et professionnelle qui, pour certains détracteurs, a semblé sous-jacent dans la démarche des promoteurs de *Gingo*. Cette controverse nous semble déplacée et injustifiée : dans le cas de CORTEX, l'utilisation du logiciel est envisagée avant tout comme un outil d'analyse, dont un des objectifs est précisément d'améliorer l'adéquation du contenu des formations diplômantes avec les pratiques professionnelles. On se contentera d'indiquer qu'aucune contradiction de principe n'est apparue au cours de la mise en œuvre. Après dix ans d'expérience, il semble même que les démarches puissent être tout à fait complémentaires : le logiciel pourrait par exemple être utilisé avec profit comme support des procédures de VAE.

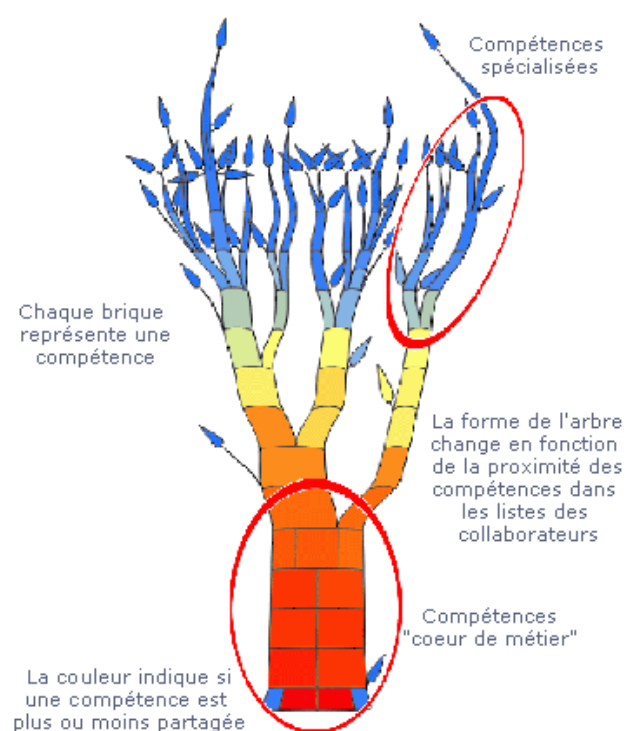
<sup>110</sup> Les trois illustrations qui suivent sont extraites de la documentation fournie par *Trivium* pour *See-K*, logiciel de deuxième génération des « Arbres de Connaissances » qui a remplacé *Gingo*. Le vocabulaire employé, qui ne correspond pas exactement à l'usage de CORTEX-CULTUREEMPLOI, s'explique par le fait que le logiciel est fréquemment sollicité comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines au sein



Chaque compétence attribuée constitue un lien qui contribue à composer un « blason » susceptible d'être intégré à un ensemble plus vaste (communauté des chercheurs d'emploi, offres d'emploi, dispositif global de formation). Il est alors possible, grâce à la cartographie, de produire une image structurée de l'ensemble des compétences portées par un groupe d'individus. La couleur et la forme de la carte – ci-dessous figurée par un arbre – sont calculées en fonction de la fréquence et de la proximité des compétences dans les listes établies par les utilisateurs : ainsi apparaissent, au-dessus des compétences les plus partagées constituant un « cœur de métier », des branches signalant des disjonctions qui peuvent traduire des fonctions particulières, voire des spécialisations à l'intérieur de chaque fonction :

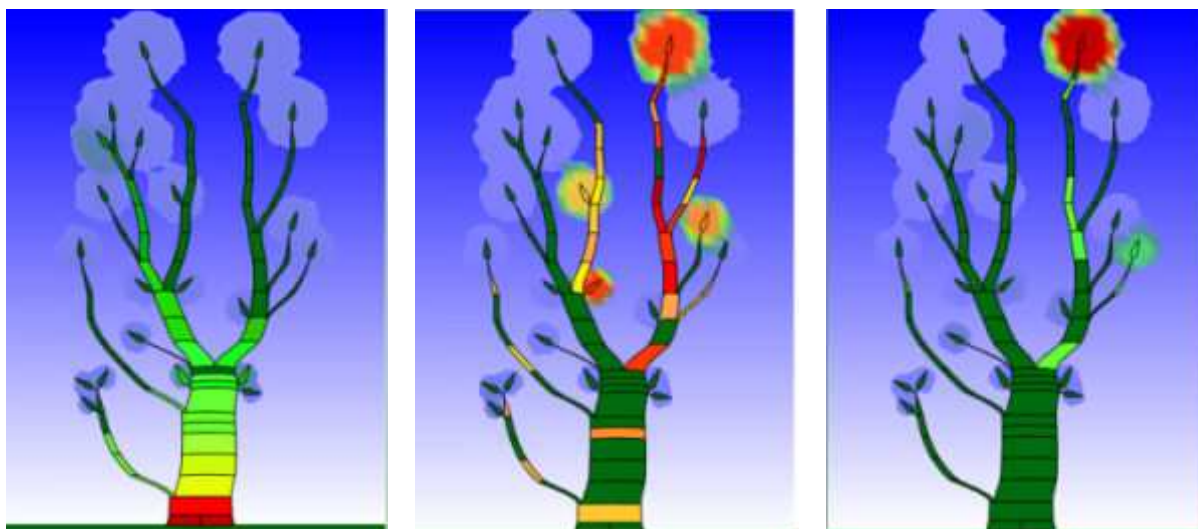
---

des entreprises. L'utilisation dans un dispositif ouvert tel qu'une bourse d'emploi en ligne était envisagée dès l'origine par les concepteurs, mais n'avait encore jamais été expérimentée.



La formation d'une branche est calculée à partir de la proximité des compétences dans les listes établies par les utilisateurs. Prenons un exemple très schématique pour illustrer ce principe qui est au cœur du fonctionnement des « Arbres de Connaissances » : si un groupe de compétences de la catégorie « Médiation » n'est jamais cité, dans aucun blason, avec un groupe de la catégorie « Administration », alors chacun de ces deux groupes formera une branche distincte. Dans la réalité, les choses sont évidemment beaucoup moins simples. L'originalité de *See-K* est précisément d'être capable de calculer tendanciellement et de représenter, à partir de nombreuses listes, des groupes de compétences signalant des fonctions distinctes. Par ailleurs, le logiciel permet de répondre à des recherches particulières – par exemple les candidats correspondant à un poste précis dans un secteur précis – en rapprochant les compétences spécialisées recherchées par un employeur et portée par des candidats.

Une batterie d'outils permet ensuite d'analyser les cartes : il est possible notamment de situer un blason parmi une communauté de chercheurs d'emploi, de repérer un individu portant les compétences requises pour un poste donné, de trouver des réponses à un besoin de formation ou encore de comparer, par exemple sur une carte représentant des chercheurs d'emploi, la « valeur » des compétences pour les employeurs ou leur fréquence dans l'offre de formation. Dans les trois cartes ci-dessous, qui représentent la même communauté, ce sont les couleurs qui font apparaître les variables :



Cette technologie, qui s'appuie sur les compétences déclarées par les individus, est particulièrement adaptée au champ des « métiers de la culture » en ceci que, sans présupposer de fonctions-types, elle permet aux utilisateurs de définir librement leur profil singulier. C'est la somme de ces singularités, calculée et représentée sous la forme d'un arbre, qui autorise ensuite l'analyste, dans un deuxième temps, à repérer éventuellement des regroupements signalant des fonctions spécifiques. L'affichage des valeurs permet en outre de faire apparaître des écarts entre les représentations que produisent, par exemple, les chercheurs d'emploi d'une part, les employeurs ou les formateurs d'autre part. Pour ces raisons, un outil de ce type nous semble pertinent pour observer un champ professionnel en cours de construction.

L'élaboration du répertoire de compétences constitue évidemment un moment crucial de la mise en place d'un tel dispositif, puisque c'est de sa capacité à représenter un groupe professionnel que dépend le bon fonctionnement du système<sup>111</sup>. Celui de CORTEX-CULTUREMPOI a commencé à prendre forme au sein d'un groupe de travail qu'animait Élisabeth Caillet à la DDF<sup>112</sup>, précisément au moment où *A+U+C* engageait la mise en œuvre de sa bourse d'emploi. Le travail a été prolongé en consultant des professionnels de différents secteurs ainsi que des responsables de formation. La

<sup>111</sup> La logiciel permet d'ouvrir la composition du répertoire de compétences aux utilisateurs afin qu'ils puissent créer de nouveaux items (voire modifier des intitulés existants). Dans le cas de CORTEX-CULTUREMPOI, nous avons pris le parti de travailler avec un répertoire de compétences fermé, constitué d'une liste pré-établie et non modifiable par les utilisateurs. Ce système est certes moins souple qu'un répertoire libre, mais il garantit, en milieu ouvert, l'homogénéité de la liste.

<sup>112</sup> Ces travaux ont notamment débouché sur la publication d'un référentiel de compétences pour la médiation de l'art contemporain : CAILLET, Élisabeth, FRADIN, Françoise, ROCH, Élisabeth *et al.*, *Médiateurs pour l'art contemporain : répertoire des compétences*, Paris, La Documentation française, 2000.

spécificité de ce répertoire est qu'il se présente sous la forme d'une liste simple, à la différence de la plupart des référentiels de compétences qui fonctionnent « en tiroirs », par emboîtement de plusieurs niveaux. Cette particularité est liée à la technologie utilisée, qui fabrique des cartes à partir d'une liste d'atomes de même niveau : ce sont les multiples combinaisons de ceux-ci qui donnent sa forme à l'arbre ; le nombre de combinaison possibles constituant en lui-même la richesse et la finesse de la représentation. D'un point de vue fonctionnel, il a été nécessaire d'établir une indexation afin que le répertoire soit suffisamment maniable : l'objectif étant de couvrir l'ensemble du champ culturel à l'exception des fonctions artistiques et techniques<sup>113</sup>, le nombre de compétences était relativement important (plus de 600) et il convenait d'établir des regroupements afin de faciliter l'utilisation. Ainsi, le répertoire est structuré en neuf catégories<sup>114</sup> :

- Administration – Gestion
- Aptitudes personnelles
- Communication
- Compétences spécialisées
- Culture générale
- Informatique
- Langues
- Médiation
- Techniques

La catégorie « Administration – Gestion » comporte des compétences spécifiques au champ culturel – par exemple « Établir une déclaration de droits d'auteur » – et des compétences communes avec d'autres secteurs d'activité – « Tenir une comptabilité » ou « Gérer le personnel ». C'est le cas également pour les catégories « Communication », « Aptitudes personnelles » et « Informatique ». Les regroupements « Culture générale » et « Langues » ne sont pas particuliers aux « métiers de la culture ». En revanche, les catégories « Médiation », « Techniques » et « Compétences spécialisées » sont presque exclusivement composées de compétences spécifiquement liées aux champs artistique et culturel. C'est par la combinaison qu'effectue chaque utilisateur entre ces différents types de compétences que son profil prend une forme plus ou moins spécialisée. Ainsi, une personne ayant une expérience du management ou de la communication dans une entreprise non culturelle et une faible connaissance du

---

<sup>113</sup> Par la suite, la bourse d'emploi a été étendue aux métiers techniques du spectacle vivant, avec la collaboration de l'Institut Supérieur des Techniques du Spectacle (ISTS) d'Avignon.

<sup>114</sup> L'intégralité du répertoire est présenté en ANNEXE 11.

secteur culturel peut composer un dossier dans CORTEX-CULTUREEMPLOI, au même titre qu'un professionnel de la médiation très expérimenté<sup>115</sup>.

Ce dispositif présente de nombreux avantages. Tout d'abord, il permet de rendre compte de façon détaillée de l'ensemble des « métiers de la culture », notamment ceux qui sont apparus au cours des années quatre-vingt et qui ne font pas appel exclusivement à des compétences spécialisées (c'est le cas pour l'administration et la communication). D'autre part, il laisse l'accès ouvert à des professionnels venant d'autres secteurs, ce qui semble impératif, dans le cadre d'une bourse d'emploi en ligne, pour un champ non structuré et non délimité. Ce faisant il donne la possibilité de repérer, parmi un ensemble plus vaste et plus général, les compétences spécifiques susceptibles de caractériser un champ professionnel particulier. Enfin, il permet de lire les emboitements possibles de différentes fonctions pour un même emploi – car comme nous le verrons, une des particularités de l'emploi culturel est que fonctions et emplois se superposent rarement de façon exacte.

Le travail qu'effectuent les chercheurs d'emploi pour exprimer leur projet professionnel sous forme de compétences – ou celui que font les employeurs pour décrire un poste – consiste donc à élaborer une liste de tâches précises et détaillées qui, associées les unes aux autres, peuvent déterminer des fonctions extrêmement modulables selon les conditions d'exercice. On peut par exemple établir ainsi la liste des compétences de base correspondant à la fonction d'animateur :

- analyser la faisabilité d'un projet culturel
- rédiger un projet
- définir les phases d'un projet
- définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet
- définir les moyens de mise en œuvre d'un projet
- organiser la logistique d'un projet
- coordonner la conduite d'un projet
- exécuter un cahier des charges
- gérer les relations avec les artistes
- être habilité à encadrer un groupe de jeunes
- animer une réunion
- prendre la parole en public
- connaître l'histoire de l'action culturelle en France
- avoir des notions de psychologie et de sociologie
- définir les objectifs sociaux d'un projet culturel
- caractériser un public
- connaître la sociologie des publics

---

<sup>115</sup> Une vérification des dossiers est ensuite effectuée sur la base de la cohérence du blason avec le projet professionnel déclaré dans un champ texte.

- évaluer les pratiques culturelles d'un public
- concevoir un programme d'animation
- concevoir un atelier
- identifier les partenaires
- connaître les relations éducation/culture
- établir des partenariats et travailler avec le milieu scolaire
- établir des partenariats et travailler avec l'enseignement supérieur
- établir des partenariats et travailler avec les acteurs sociaux
- assurer les relations avec les relais
- savoir travailler avec des bénévoles
- savoir travailler avec des amateurs
- animer un atelier pédagogique et de pratique artistique
- connaître le fonctionnement d'un groupe
- pratiquer la pédagogie active

A cette première liste constituant le tronc commun minimal des compétences attendues d'un animateur, on peut en ajouter d'autres, selon les différentes fonctions que pourra recouvrir le poste occupé. Si notre animateur travaille dans une structure de production et diffusion théâtrales, avec en outre une mission de conception-coordination des projets culturels, on pourra attendre de lui les compétences suivantes :

- définir les objectifs culturels d'un projet
- animer une équipe de travail
- élaborer le budget détaillé d'un projet culturel
- trouver des financements
- contrôler l'évolution des dépenses
- concevoir un questionnaire d'enquête pour le public
- établir un bilan d'activité
- connaître l'histoire du théâtre
- connaître le milieu du théâtre

S'il doit travailler dans un centre d'art contemporain et participer au montage des expositions, il devra être en mesure de mobiliser des compétences différentes, telles que :

- fréquenter régulièrement les salles d'exposition
- connaître le milieu des arts plastiques
- connaître l'histoire de l'art
- concevoir une exposition
- concevoir un parcours de visite
- concevoir un dispositif interactif pour exposition
- concevoir un dispositif d'aide à l'interprétation
- concevoir un projet de catalogue
- rédiger les textes d'un catalogue
- choisir les images d'un catalogue
- concevoir un cycle de conférences
- organiser un cycle de formation
- animer un parcours de visite
- conduire une visite-conférence spécialisée
- concevoir un dispositif d'évaluation

- mettre en œuvre un dispositif d'évaluation
- évaluer un dispositif d'aide à l'interprétation
- évaluer un parcours de visite

Et si, pour terminer, à ses fonctions d'animateur-médiateur s'ajoute celle de responsable des relations avec les médias, on pourra alors attendre de lui :

- définir les supports de communication
- concevoir un plan de communication
- rédiger un dossier, un communiqué de presse
- connaître le fonctionnement de la presse
- entretenir les relations avec les médias
- organiser une conférence de presse
- établir une revue de presse
- faire une synthèse de documents
- maîtriser un logiciel de mise en page
- maîtriser un logiciel de traitement d'image

De compétences en groupes de compétences, il devient possible de dessiner une image précise des fonctions susceptibles d'être occupées dans tel ou tel emploi culturel, ainsi que des différentes combinaisons de fonctions qui peuvent être élaborées selon les besoins de l'employeur. Ce système, outre l'aspect pratique et fonctionnel qu'il présente dans le cadre d'une bourse d'emploi, permet de procéder à des analyses fines de la structure du marché de l'emploi culturel et de ses évolutions.

Si elles forment le cœur du dispositif, les compétences ne sont pas les seules données qui entrent dans la composition des différents éléments constituant la bourse d'emploi. Outre les compétences qu'ils souhaitent mettre en œuvre ou dont ils ont besoin, les utilisateurs doivent également renseigner, pour constituer un dossier ou publier une offre d'emploi, un certain nombre de champs complémentaires. Un chercheur d'emploi doit décrire, sous forme de texte libre, son parcours de formation, son expérience et son projet professionnel. En outre, des index lui permettent de synthétiser son profil en termes de projet professionnel, niveau de formation et expérience<sup>116</sup>. Nous présentons en annexe des exemples d'un dossier chercheur d'emploi et d'une offre d'emploi<sup>117</sup>. Ces éléments complémentaires constituent un matériau extrêmement riche que nous utiliserons également pour notre analyse.

---

<sup>116</sup> Ces index, qui peuvent apparaître comme réducteurs, ont été introduits récemment, afin notamment de faciliter les recherches dans la base « chercheurs d'emploi », qui comportait début 2009 plus de 14000 individus.

<sup>117</sup> Cf. ANNEXE 12. Nous limiterons notre analyse en termes de compétences aux chercheurs d'emploi et aux employeurs. En effet, la traduction des formations en compétences est un travail important qui reste à accomplir. Il nécessite la participation active des responsables de formation, qui à ce jour est loin d'être acquise.

Pour terminer cette présentation de l'outil que nous allons utiliser, il nous faut encore souligner que CORTEX-CULTUREEMPLOI a considérablement évolué depuis sa création en 1998. D'abord parce que le système, lancé à titre expérimental, nécessitait une première série d'ajustements afin de le conformer au plus près de la réalité du marché de l'emploi. Ensuite parce qu'au cours de ces onze années, le marché de l'emploi culturel a lui-même évolué. Il est donc nécessaire d'adapter en permanence les outils dont disposent les utilisateurs pour inscrire leurs requêtes. Ces adaptations s'effectuent, de façon empirique, par une veille constante, notamment du contenu des offres d'emploi. Elles sont grandement facilitées par le logiciel de deuxième génération des « Arbres de Connaissances », *See-K*, qui a été installé en 2005. Fondé sur la même technologie de la cartographie des compétences, ce logiciel permet désormais de disposer d'une interface et de nombreux outils de repérage, de tri et d'analyse plus perfectionnés que ceux qui étaient disponibles dans *Gingo*. Il est notamment possible d'effectuer très simplement des modifications dans la présentation des données, d'ajuster leur indexation ou encore d'ajouter des compétences, au fur et à mesure des évolutions constatées<sup>118</sup>. Il a par exemple ainsi été possible d'autonomiser la fonction de régie d'œuvres, qui apparaissait de plus en plus de façon distincte dans le libellé des offres d'emploi, ou encore de faire apparaître une fonction « Développement - Mécénat » qui ne se distinguait pas dans les offres d'emploi au moment de la création du site. Cette souplesse autorise, nous semble-t-il, une analyse au plus près de la réalité du marché de l'emploi culturel, tant du point de vue des employeurs qu'à travers l'image qu'en donnent les chercheurs d'emploi. C'est ce double reflet qu'il nous faut maintenant observer en détails.

---

<sup>118</sup> *See-K* a également permis, lors de la migration des données, de procéder à un toilettage du répertoire de compétences, qui comporte en 2009 430 items.

## **2.1. L'action culturelle en compétences**

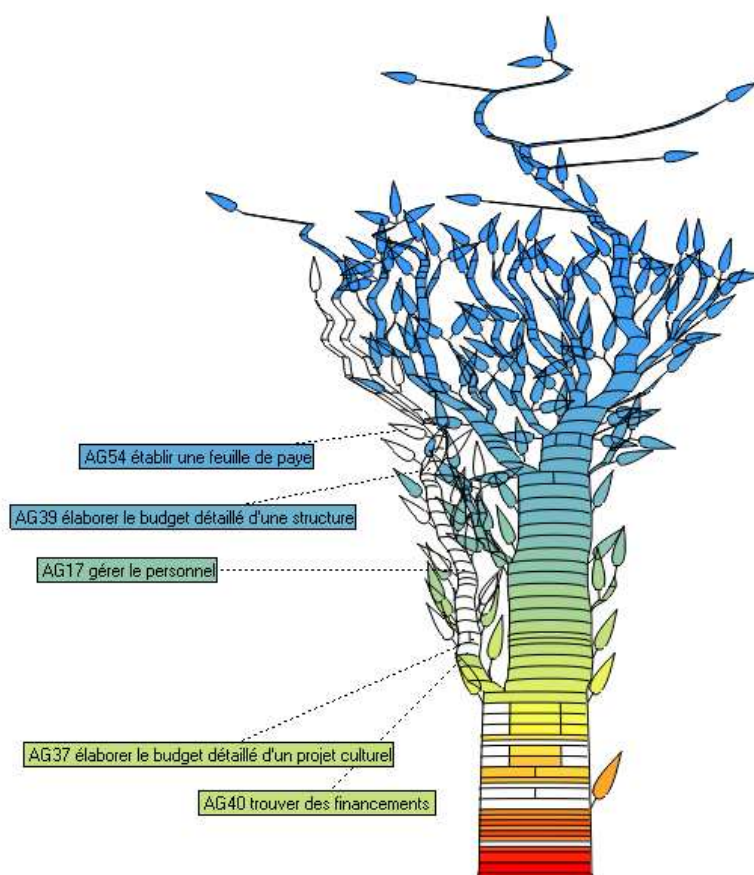
### **2.1.1 Les métiers vus par les chercheurs d'emploi**

Pour analyser les compétences déclarées dans CORTEX par les chercheurs d'emploi, il a été nécessaire de construire un échantillon, à partir de la base qui contenait au début de l'année 2009 plus de 14000 dossiers. Il n'était en effet pas possible d'exploiter en même temps l'ensemble des données disponibles. Non pas en raison de leur très grand nombre – cela ne constitue pas un obstacle à la construction des cartes – mais à cause de leur manque d'homogénéité. Comme nous l'avons déjà signalé, l'objectif des promoteurs du site lors de sa fondation était double : offrir aux professionnels de la culture un espace où chercheurs d'emploi et employeurs pourraient se rencontrer ; construire un dispositif permettant de procéder à une analyse du marché de l'emploi. Or il apparaît que ces deux objectifs ne s'ajustent pas toujours exactement, et nécessitent de maintenir en permanence un juste milieu qui passe par un certain nombre de compromis.

La principale difficulté tient aux contraintes d'administration de la base de données. Chaque jour, une cinquantaine de personnes, en moyenne, s'inscrivent dans CORTEX comme chercheurs d'emploi. Or la constitution d'un dossier comporte des exigences auxquelles tous les internautes ne sont pas disposés à se soumettre : il faut renseigner une fiche personnelle, rédiger des textes de présentation (formation, expérience, projet professionnel), choisir des entrées dans des index, sélectionner entre trente et soixante compétences correspondant au projet professionnel, puis cocher un niveau de maîtrise et enfin, éventuellement, indiquer pour chaque compétence les conditions d'acquisition. L'ensemble de ces opérations nécessite du temps, de la réflexion, et peut sembler fastidieux. La grande majorité des personnes qui tentent de s'inscrire ne vont pas au terme du processus et chaque nuit, un outil de suppression automatique élimine de la base environ les trois quarts des nouveaux dossiers de la veille : ceux dans lesquels les champs textes et/ou les compétences ne sont pas renseignés.

Reste alors un certain nombre de dossiers qu'il faut vérifier « manuellement » car aucun outil informatique n'est en mesure de le faire : il s'agit d'apprécier la cohérence entre les différents éléments composant chaque dossier. C'est une procédure lourde, qu'il n'est malheureusement pas possible, en l'état actuel des moyens dont dispose *Cortexemploi*, d'accomplir aussi régulièrement qu'il le faudrait. Bon nombre de dossiers restent donc en sursis et sont appelés à être supprimés tôt ou tard : ceux qui présentent

des incohérences flagrantes, ou dont les différentes rubriques sont renseignées de façon trop succincte pour être explicites, ou encore pour lesquels les candidats se sont contentés de sélectionner les 30 premières compétences du répertoire, sans prendre connaissance de l'ensemble<sup>119</sup>. Ces dossiers constitués trop hâtivement sont inexploitable tant pour l'analyse que pour les employeurs susceptibles d'y accéder ; c'est la raison pour laquelle nous avons pris le parti de les supprimer, lorsque cela est matériellement possible. En attendant, leur poids se lit clairement dans l'arbre « brut » :



Sur cette carte, les 66 compétences de la catégorie « Administration – Gestion » apparaissent (en blanc) pour la plupart avec une fréquence relativement élevée et forment une branche distincte qui se sépare très vite du tronc. Trois d'entre elles, qui sont signalées par un fanion et qui correspondent à des compétences spécifiques des postes d'administration de structure, sont revendiquées dans les proportions suivantes :

<sup>119</sup> L'accès aux offres d'emploi n'est possible que lorsque le dossier comporte au moins 30 compétences. Lors de la construction du blason, les compétences apparaissent par défaut par ordre alphabétique ; celles de la catégorie AG se présentent donc en premier sur la liste. Leur présence massive et continue suggère d'emblée, sous réserve de comparaison avec les autres éléments du dossier, que dans de nombreux cas la sélection a été faite trop rapidement pour correspondre réellement au projet professionnel du candidat.

- Gérer le personnel : 20,4% ;
- Élaborer le budget détaillé d'une structure : 11,6% ;
- Établir une feuille de paie : 9,4%.

Or comme nous le verrons, les candidats qui indiquent rechercher un emploi purement administratif ne représentent que 7,5% de l'ensemble. Par ailleurs, certaines compétences classées dans cette catégorie sont mobilisées pour d'autres fonctions (direction, production, coordination de projet) donc théoriquement partagées avec d'autres chercheurs. C'est le cas de « Élaborer le budget détaillé d'un projet culturel » et « Trouver des financements », dont la place dans la branche tend à indiquer que celle-ci se forme trop bas sur la carte.

En outre, nombre de dossiers, sans être manifestement 'bâclés', présentent de légères incohérences qui ne suffisent pas à les disqualifier au point d'entraîner leur suppression – il faut garder à l'esprit le premier objectif, qui est de permettre à des chercheurs d'emploi d'accéder à des offres –, mais qui sont susceptibles de fausser les analyses. Enfin, outre des doublons, la base comporte des profils techniques et artistiques qui ne nous intéressent pas ici et qu'il fallait exclure de notre observation<sup>120</sup>. Ces différents facteurs risquant de compliquer ou de brouiller la lecture des cartes, nous avons choisi de travailler à partir d'un échantillon. Celui-ci a été constitué parmi les dossiers créés au cours du premier semestre de l'année 2008, c'est-à-dire après les dernières modifications importantes du répertoire de compétences. Seuls ont été retenus les dossiers complets et présentant un minimum de cohérence entre le blason et les textes libres (formation, expérience, projet professionnel) – à l'exception des profils techniques et artistiques. Nous avons ainsi obtenu un échantillon aléatoire de 614 chercheurs d'emploi, dont on peut observer la répartition selon l'index « Poste recherché ».

Cet index, qui n'existait pas lors de la création de CORTEX, a été intégré au moment de la migration de *Gingo* vers *See-K*. Il est destiné, pour compenser le grand nombre d'utilisateurs inscrits dans la base, à permettre l'accès à des sous-ensembles fonctionnels indiquant l'orientation d'un projet professionnel ou d'un emploi. On notera que son exploitation peut s'avérer délicate dans la mesure où il s'agit d'un index à choix unique. Or les différentes fonctions proposées sont susceptibles de s'additionner selon des combinaisons variées, tant pour les chercheurs d'emploi que pour les

---

<sup>120</sup> Bien que le serveur soit en principe exclusivement consacré aux métiers culturels, certains artistes déposent un dossier dans CORTEX.

employeurs. L'index ne donne donc qu'une indication sur le centre de gravité d'un dossier ; les champs textes permettent d'avoir une vision moins schématique et plus fine de la réalité des projets professionnels et des postes proposés. L'index évolue au fur et à mesure que de nouvelles tendances apparaissent dans le contenu des offres d'emploi. Ainsi par exemple, les fonctions « Production » et « Diffusion » étaient au départ associées. Face à l'émergence du « chargé de diffusion » à vocation strictement commerciale que nous avons déjà relevée, nous avons le pris le parti de créer un nouvel index « Diffusion — Commercialisation » qui nous semble plus conforme à la réalité — même si certains chargés de production peuvent encore avoir à organiser et gérer des tournées. Également dans la logique de la recherche de financement, qui pèse de plus en plus lourdement dans l'organigramme des structures culturelles, un index « Développement — Mécénat » a été créé, tandis que la communication se voyait associée au marketing. La structure de notre échantillon selon cet index est la suivante<sup>121</sup> :

|                                     |     |        |
|-------------------------------------|-----|--------|
| Conception – Coordination de projet | 185 | 30,1%  |
| Communication – Marketing           | 103 | 16,8%  |
| Polyvalent                          | 79  | 12,9%  |
| Animation – Médiation               | 78  | 12,7%  |
| Conservation – Documentation        | 47  | 7,7%   |
| Administration – Gestion            | 46  | 7,5%   |
| Production                          | 38  | 6,2%   |
| Artistique                          | 9   | 1,5%   |
| Direction                           | 5   | 0,8%   |
| Diffusion – Commercialisation       | 5   | 0,8%   |
| Développement – Mécénat             | 5   | 0,8%   |
| Éducation artistique – Enseignement | 5   | 0,8%   |
| Accueil – Billetterie               | 4   | 0,7%   |
| Évaluation – Recherche              | 3   | 0,5%   |
| Technique – Régie                   | 2   | 0,3%   |
| Ensemble                            | 614 | 100,0% |

On notera d'ores et déjà la forte proportion (près d'un tiers) de chercheurs d'emploi qui se destinent à la « Conception – Coordination de projet ». Cette fonction, en réalité assez floue dans sa définition, a été créée sur le modèle des filières

<sup>121</sup> Remarques sur les catégories « Poste recherché » :

- « Éducation artistique – Enseignement » : nous n'avons conservé que les chercheurs indiquant vouloir éventuellement faire de la médiation, et écarté ceux qui se destinent exclusivement à l'enseignement ;
- « Artistique » : *idem* ;
- « Accueil – Billetterie » : cette fonction a été ajoutée début 2009 ; elle est donc vraisemblablement sous-représentée dans l'échantillon ;
- « Technique – Régie » : après exclusion des techniciens du spectacle vivant et de l'audiovisuel, cette fonction ne concerne que la régie d'œuvres.

« Conception et mise en œuvre de projets culturels » (CMOPC) qui ont constitué une des bases, dans les années quatre-vingt-dix, du dispositif universitaire de formation aux « métiers de la culture ». Nous verrons qu'elle peut désigner des réalités à géométrie variable. Si la formule est loin d'être satisfaisante, elle semble toutefois, au-delà des nombreuses variantes que l'on peut observer, recouvrir le centre de gravité d'une médiation au sens large allant de l'accompagnement des productions artistiques à leur mise en culture. Il n'est donc pas surprenant, à ce stade, que cette catégorie arrive largement en tête de notre classement par fonction. Vient en deuxième position mais assez loin derrière (16,8%) la catégorie « Communication – Marketing ». Si l'on ajoute que « Médiation – Animation » n'arrive qu'à la quatrième place (avec 12,7%), on serait tenté d'y voir, *a priori*, le succès du processus d'économisation de la culture, qui a conduit les structures, notamment dans le spectacle vivant, à privilégier le marketing sur l'animation. C'est en partie juste mais là encore, des nuances s'imposent, qu'une observation plus fine à partir de la cartographie nous permettra de mettre au jour. Quant au poids de la catégorie « Polyvalent » (en troisième position avec 12,9%), nous verrons que celle-ci concerne principalement de jeunes diplômés peu expérimentés et/ou n'ayant pas de formation spécialisée dans le secteur culturel, qui utilisent la polyvalence comme une stratégie d'insertion : le fait de se déclarer « prêt à tout faire » est présenté comme un gage de motivation pour intégrer par la petite porte un secteur mal connu ou insuffisamment pratiqué.

Cette dernière remarque nous conduit à signaler que notre échantillon est constitué en majorité de jeunes professionnels, ce qui confirme notre propos préliminaire sur le fait qu'il ne saurait prétendre être une représentation exacte de l'ensemble des acteurs culturels. La proportion de ceux qui déclarent plus d'une année d'expérience (64,7%) nous semble cependant suffisamment importante pour conclure à la pertinence de cette approche du champ professionnel du point de vue de l'image qu'en fournissent les acteurs. En effet, pour avoir observé la façon dont les étudiants construisent et font évoluer leur projet professionnel au fur et à mesure de leurs stages, il apparaît qu'ils sont très rapidement en mesure d'avoir une vision concrète des différents types de tâches qu'ils sont susceptibles d'avoir à accomplir au sein d'une structure.

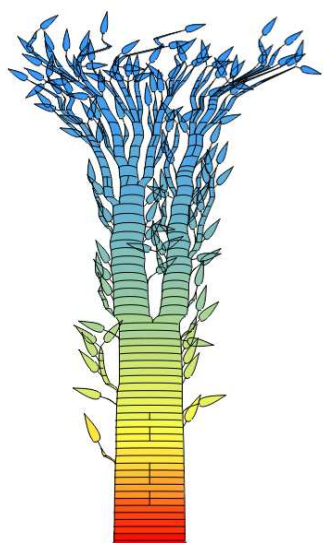
| Expérience        |     |        |                |     |        |
|-------------------|-----|--------|----------------|-----|--------|
| moins de 3 mois   | 54  | 8,8%   | moins de 2 ans | 339 | 55,2%  |
| de 3 mois à 1 an  | 163 | 26,5%  | plus de 2 ans  | 275 | 44,8%  |
| de 1 à 2 ans      | 122 | 19,9%  | ensemble       | 614 | 100,0% |
| de 2 ans à 5 ans  | 163 | 26,5%  |                |     |        |
| de 5 ans à 10 ans | 69  | 11,2%  | moins de 5 ans | 502 | 81,8%  |
| plus de 10 ans    | 43  | 7,0%   | plus de 5 ans  | 112 | 18,2%  |
| ensemble          | 614 | 100,0% | ensemble       | 614 | 100,0% |

Le niveau de formation déclaré par les chercheurs d'emploi indique sans surprise une tendance à une qualification élevée, avec 83,1% des candidats qui détiennent un diplôme supérieur à la Licence, et 62,1% de niveau bac + 5 et plus :

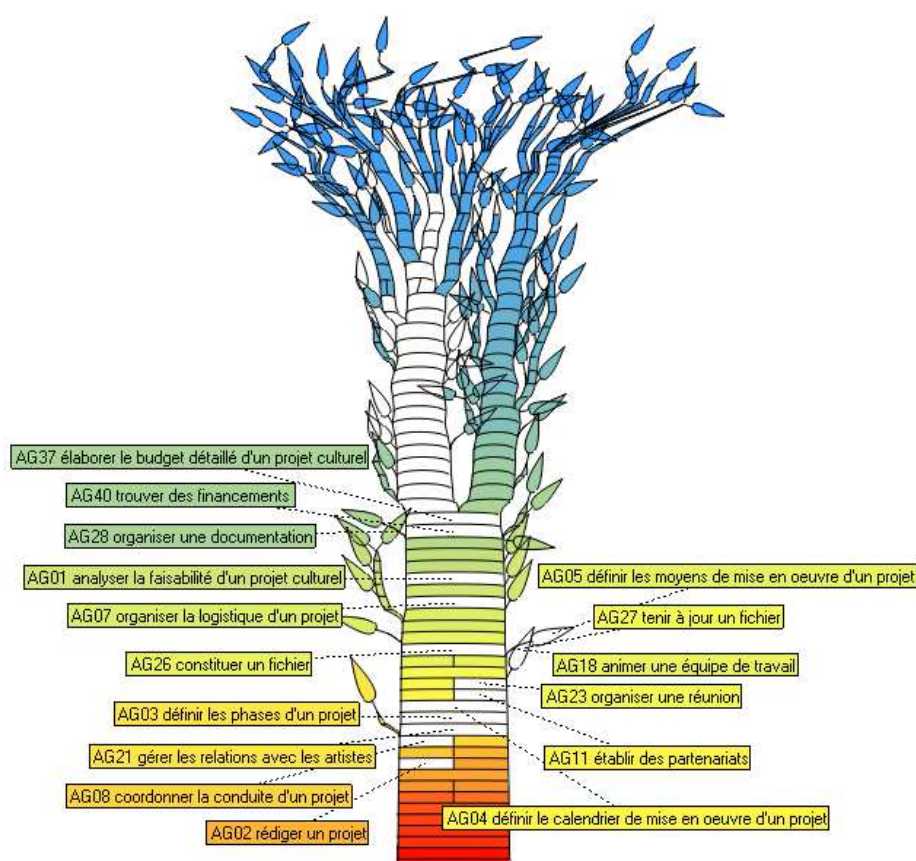
| Niveau de formation déclaré |     |        |
|-----------------------------|-----|--------|
| Inférieur à bac             | 1   | 0,2%   |
| baccalauréat                | 7   | 1,1%   |
| bac + 2                     | 32  | 5,2%   |
| bac + 3                     | 64  | 10,4%  |
| bac + 4                     | 129 | 21,0%  |
| bac + 5                     | 339 | 55,2%  |
| supérieur à bac + 5         | 42  | 6,8%   |
| ensemble                    | 614 | 100,0% |
|                             |     |        |
| jusqu'à Licence inclus      | 104 | 16,9%  |
| supérieur à Licence         | 510 | 83,1%  |
| ensemble                    | 614 | 100,0% |
|                             |     |        |
| bac + 5 et plus             | 381 | 62,1%  |

Un peu plus de la moitié des chercheurs d'emploi (52%) indiquent avoir suivi une formation aux « métiers de la culture », mais 4,9% seulement ont effectué tout leur parcours dans cette spécialité. Les doubles ou triples cursus sont largement dominants (respectivement : 71,4% et 13,6%). La combinaison d'une formation dans le domaine des sciences humaines et sociales avec une spécialisation dans le secteur culturel arrive en tête (13,7%) et l'association « culturelle – littéraire » en troisième position (6%) ; la deuxième place étant occupée par les cursus exclusivement SHS (8,8%) et la quatrième par les parcours entièrement culturel. Au-delà, l'origine est extrêmement variée et éclatée ; nous avons dénombré une vingtaine de domaines : artistique, commercial, conservation, gestion, informatique, juridique, littéraire, médical, scientifique, secrétariat, social, socioculturel, touristique, technique... produisant au total 116 combinaisons. Ces

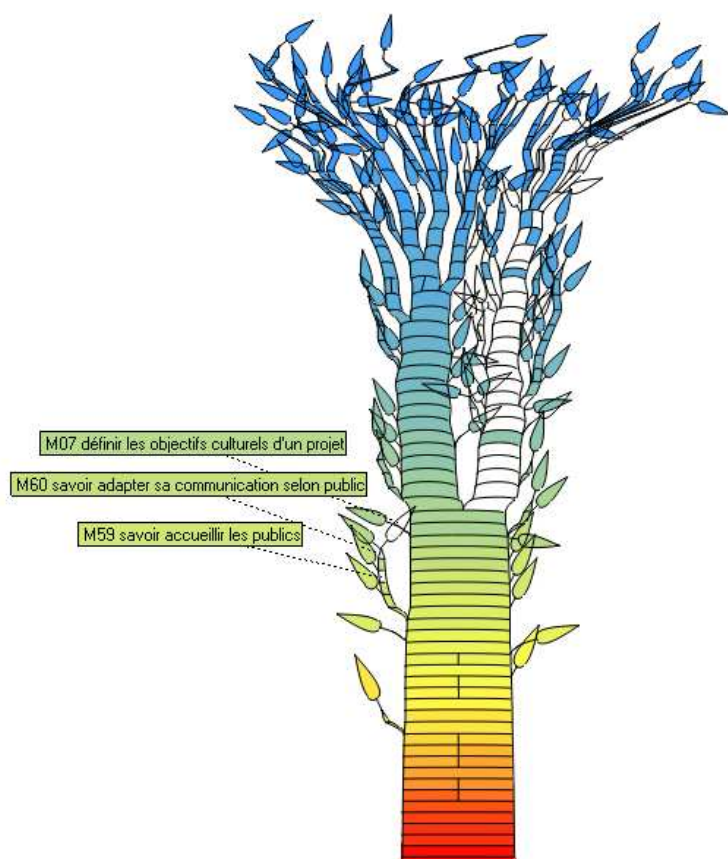
données confirment que le secteur culturel reste très ouvert et que l'entrée n'y est pas conditionnée par une formation professionnelle spécialisée.



L'arbre représentant l'ensemble de l'échantillon montre bien cet éclatement en de nombreuses spécialisations<sup>122</sup>. Sa structure se décompose *grosso modo* en trois étages : le tronc représentant les compétences les plus partagées ; un niveau intermédiaire indiquant à même hauteur une séparation en deux spécialisations principales ; puis la dispersion dans de nombreuses compétences rares et éclatées. Les deux images ci-dessous montrent comment se forment les deux branches principales : sur la première apparaissent en blanc les 66 compétences de la catégorie « Administration – Gestion », sur la deuxième les 67 de la catégorie « Médiation » :

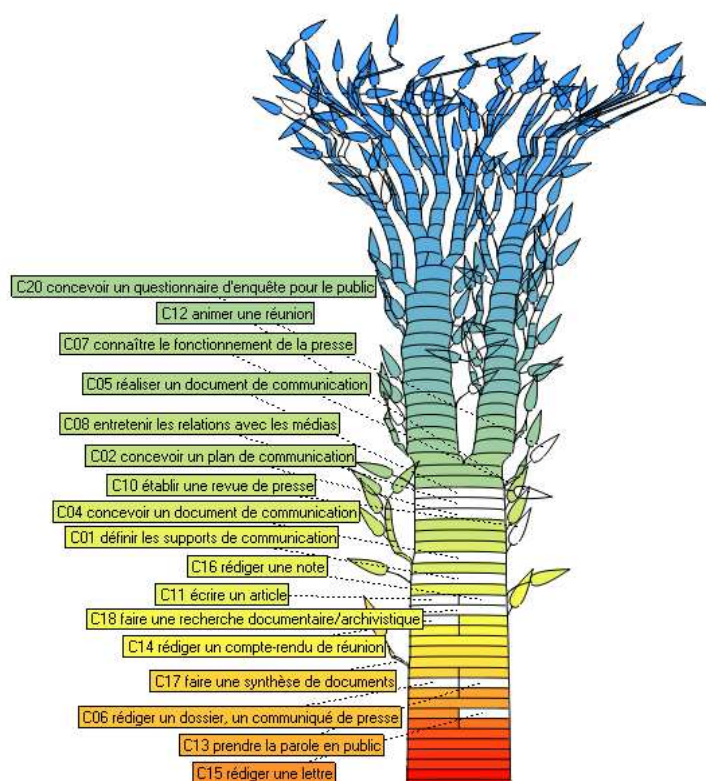


<sup>122</sup> Il comporte 417 des 430 compétences qui composent l'ensemble du répertoire, 13 compétences techniques et linguistiques n'étant revendiquées par aucun candidat de notre échantillon.



On relèvera tout de suite que seize compétences de la catégorie « Administration – Gestion » apparaissent dans le tronc commun : il s'agit de compétences qui ne sont pas purement administratives ou gestionnaires, mais qui peuvent être mobilisée, plus largement, pour la coordination de projet culturel. A l'inverse, trois compétences seulement de la catégorie « Médiation » se situent non pas dans le tronc mais sur une petite branche qui se forme assez bas, indiquant que ces

compétences, si elles se distinguent en se regroupant dans les blasons, n'en sont pas moins fortement revendiquées. Elles peuvent être mobilisées indifféremment pour des postes de médiation, de coordination ou d'accueil-billetterie.



Quant aux compétences de la catégorie « Communication », la moitié d'entre elles (17 sur 32) apparaissent dans le tronc de l'arbre. Là encore, il s'agit pour la plupart de compétences générales qui peuvent s'appliquer à la communication culturelle mais ne lui sont pas spécifiques.

A ce stade, il nous faut rappeler que l'index qui présente ces catégories a une vocation purement utilitaire et non pas fonctionnelle : élaboré en larges

regroupements, il est destiné avant tout à faciliter le maniement du répertoire de compétences. La catégorie « Administration – Gestion » par exemple, présente des tâches qui peuvent correspondre à des fonctions telles que production, organisation de tournées, logistique, régie d'œuvres. De même, la catégorie « Médiation » inclut des compétences liées à la coordination de projet culturel, à la muséographie ou à la conservation, aussi bien qu'à la médiation en présentiel. Avant d'aller plus loin dans nos observations, il nous a semblé utile de présenter la façon dont se forme la carte à partir de ces regroupements sommaires. On y voit en effet clairement apparaître, d'ores et déjà, une forte spécialisation des compétences de médiation, lesquelles ont tendance à se séparer du tronc commun pour former un ensemble distinct qu'il nous faudra examiner de plus près.

La structure de la carte générale fournit d'autres indications. Si l'on observe en détail les compétences qui forment le tronc de l'arbre, il apparaît, au-delà de la vue d'ensemble, que ces compétences sont relativement peu nombreuses : 62, soit 14,4% de l'ensemble du répertoire. En outre, leur fréquence décroît rapidement : la plus revendiquée l'est par 526 personnes (soit 85,7% de l'échantillon), la moins partagée par 163 candidats (26,5%). Nous présentons ci-dessous, par ordre décroissant et accompagné de la fréquence de citation, la liste de ces compétences qui forment en quelque sorte le « socle » des blasons :

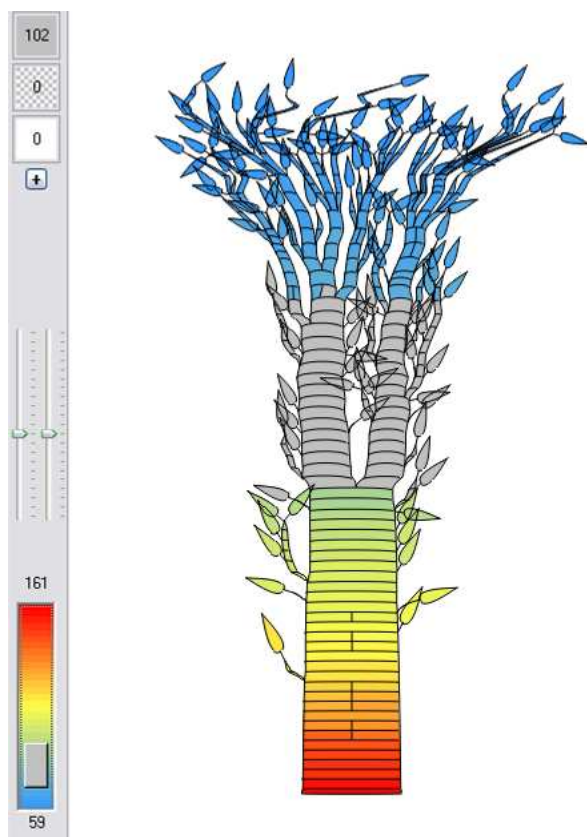
|    |                                                                             |     |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| 1  | AP06 savoir travailler en équipe                                            | 526 | 85,7% |
| 2  | AP14 savoir prendre des initiatives                                         | 501 | 81,6% |
| 3  | AP11 être précis dans son travail                                           | 472 | 76,9% |
| 4  | L02 anglais                                                                 | 463 | 75,4% |
| 5  | AP10 avoir une bonne orthographe                                            | 445 | 72,5% |
| 6  | AP12 être ponctuel dans son travail                                         | 433 | 70,5% |
| 7  | I01 maîtriser un logiciel de traitement de texte                            | 426 | 69,4% |
| 8  | AP13 savoir respecter des consignes de travail                              | 409 | 66,6% |
| 9  | C15 rédiger une lettre                                                      | 364 | 59,3% |
| 10 | AP02A savoir écouter                                                        | 362 | 59,0% |
| 11 | AP24 avoir participé à l'organisation d'un événement artistique ou culturel | 360 | 58,6% |
| 12 | AP15 savoir gérer son stress et celui des autres                            | 353 | 57,5% |
| 13 | AG02 rédiger un projet                                                      | 344 | 56,0% |
| 14 | C13 prendre la parole en public                                             | 333 | 54,2% |
| 15 | C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse                             | 314 | 51,1% |
| 16 | AP20 accepter la mobilité professionnelle                                   | 306 | 49,8% |
| 17 | AG08 coordonner la conduite d'un projet                                     | 302 | 49,2% |
| 18 | C17 faire une synthèse de documents                                         | 301 | 49,0% |
| 19 | AG21 gérer les relations avec les artistes                                  | 291 | 47,4% |
| 20 | I02 maîtriser un logiciel de mise en page                                   | 288 | 46,9% |
| 21 | AG03 définir les phases d'un projet                                         | 287 | 46,7% |
| 22 | AP19 accepter la mobilité géographique                                      | 282 | 45,9% |

|    |                                                         |     |       |
|----|---------------------------------------------------------|-----|-------|
| 23 | AG04 définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet | 278 | 45,3% |
| 24 | AP07 savoir travailler en réseau                        | 276 | 45,0% |
| 25 | AG11 établir des partenariats                           | 270 | 44,0% |
| 26 | C14 rédiger un compte-rendu de réunion                  | 264 | 43,0% |
| 27 | AG23 organiser une réunion                              | 261 | 42,5% |
| 28 | C18 faire une recherche documentaire/archivistique      | 257 | 41,9% |
| 29 | AG27 tenir à jour un fichier                            | 251 | 40,9% |
| 30 | C11 écrire un article                                   | 246 | 40,1% |
| 31 | C16 rédiger une note                                    | 245 | 39,9% |
| 32 | AG18 animer une équipe de travail                       | 239 | 38,9% |
| 33 | AG26 constituer un fichier                              | 238 | 38,8% |
| 34 | C01 définir les supports de communication               | 238 | 38,8% |
| 35 | AG05 définir les moyens de mise en œuvre d'un projet    | 235 | 38,3% |
| 36 | I03 maîtriser un logiciel de traitement d'image         | 227 | 37,0% |
| 37 | AP26 avoir participé à l'organisation d'une exposition  | 222 | 36,2% |
| 38 | AP49 pratiquer un sport                                 | 221 | 36,0% |
| 39 | CS61 fréquenter régulièrement les salles de spectacles  | 218 | 35,5% |
| 40 | C04 concevoir un document de communication              | 216 | 35,2% |
| 41 | AG07 organiser la logistique d'un projet                | 215 | 35,0% |
| 42 | AP03 savoir enseigner                                   | 211 | 34,4% |
| 43 | C10 établir une revue de presse                         | 211 | 34,4% |
| 44 | CS62 fréquenter régulièrement les salles d'exposition   | 210 | 34,2% |
| 45 | I07 maîtriser un logiciel tableur                       | 208 | 33,9% |
| 46 | AP25 avoir participé à l'organisation d'un festival     | 204 | 33,2% |
| 47 | AG01 analyser la faisabilité d'un projet culturel       | 202 | 32,9% |
| 48 | AP08 avoir travaillé comme permanent dans une équipe    | 200 | 32,6% |
| 49 | M59 savoir accueillir les publics                       | 200 | 32,6% |
| 50 | C02 concevoir un plan de communication                  | 197 | 32,1% |
| 51 | CS14 histoire de l'art                                  | 193 | 31,4% |
| 52 | L06 espagnol                                            | 189 | 30,8% |
| 53 | M60 savoir adapter sa communication selon public        | 184 | 30,0% |
| 54 | C08 entretenir les relations avec les médias            | 183 | 29,8% |
| 55 | AP01 savoir diriger une équipe                          | 182 | 29,6% |
| 56 | C05 réaliser un document de communication               | 180 | 29,3% |
| 57 | M07 définir les objectifs culturels d'un projet         | 180 | 29,3% |
| 58 | L09 français <sup>123</sup>                             | 179 | 29,2% |
| 59 | C07 connaître le fonctionnement de la presse            | 171 | 27,9% |
| 60 | AG40 trouver des financements                           | 164 | 26,7% |
| 61 | AG37 élaborer le budget détaillé d'un projet culturel   | 163 | 26,5% |
| 62 | C12 animer une réunion                                  | 163 | 26,5% |

On ne peut qu'être frappé par le caractère très général de cette liste : les compétences les plus fréquemment citées sont d'ordre comportemental ; la première spécifiquement liée au secteur culturel n'apparaît qu'en onzième position, la seconde en

<sup>123</sup> La présence du français dans une liste importante de langues étrangères est due au fait que la bourse d'emploi a été conçue dans le cadre d'un projet européen *Léonardo* (le répertoire avait été traduit en anglais, en allemand, en italien et en roumain). Si cette dimension européenne n'est plus d'actualité aujourd'hui, le français a été maintenu car le dispositif est toujours susceptible d'être utilisé par des étrangers. Les candidats français sont nombreux à sélectionner cette compétence au même titre que d'autres très généralistes.

dix-neuvième, la troisième en trente-septième. Ainsi, les compétences qui dominent dans le tronc n'ont pour la plupart pas de dimension spécialement culturelle : qu'elles relèvent plutôt de l'administration ou de la communication, il s'agit de compétences générales ; c'est ensuite l'association avec d'autres items qui donnera à chaque blason sa spécificité et son orientation particulière. Celles-ci commencent à apparaître dans la tranche suivante de notre arbre.



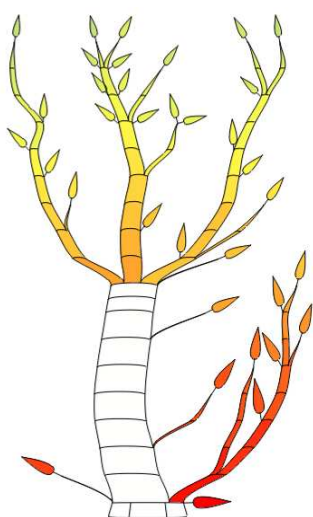
Dans la carte ci-contre, le curseur et les compteurs nous indiquent que la partie située entre le tronc et le début de l'éclatement des branches comporte 102 compétences (23,7% du répertoire), dont la plus fréquente est citée 160 fois (26,1% de l'échantillon) et la plus rare revendiquée par 59 personnes (9,6%). Ainsi, un nombre sensiblement plus important de compétences que dans la première tranche se répartissent dans les différents blasons, signalant un premier mouvement de spécialisation des fonctions souhaitées par les candidats. Dans la liste ci-dessous, on

voit apparaître de façon massive, dans toutes les catégories, des compétences spécifiquement liées au secteur culturel :

|    |                                                          |     |       |
|----|----------------------------------------------------------|-----|-------|
| 1  | AP02 savoir arbitrer un conflit                          | 160 | 26,1% |
| 2  | AG28 organiser une documentation                         | 158 | 25,7% |
| 3  | CS63 avoir une pratique artistique amateur               | 157 | 25,6% |
| 4  | C20 concevoir un questionnaire d'enquête pour le public  | 156 | 25,4% |
| 5  | AG41 établir des dossiers de financement                 | 155 | 25,2% |
| 6  | AP21 avoir participé à l'organisation d'un concert       | 155 | 25,2% |
| 7  | M10 caractériser un public                               | 150 | 24,4% |
| 8  | AP39 avoir séjourné plus de 3 mois en Europe occidentale | 147 | 23,9% |
| 9  | M06 identifier les artistes et/ou les œuvres             | 147 | 23,9% |
| 10 | AG06 concevoir un cahier des charges                     | 145 | 23,6% |
| 11 | AG10 établir un bilan d'activité                         | 141 | 23,0% |
| 12 | AP04 être habilité à encadrer un groupe de jeunes        | 139 | 22,6% |
| 13 | CS46 connaître le milieu des musées                      | 139 | 22,6% |
| 14 | M61 savoir transmettre des connaissances                 | 139 | 22,6% |
| 15 | L01 allemand                                             | 137 | 22,3% |

|    |                                                                   |     |       |
|----|-------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| 16 | M05 argumenter un projet artistique                               | 135 | 22,0% |
| 17 | C03 mettre en œuvre un plan de communication                      | 134 | 21,8% |
| 18 | AP32 avoir participé à la production d'un site internet           | 133 | 21,7% |
| 19 | CS60 connaître les réseaux artistiques et culturels               | 132 | 21,5% |
| 20 | AG13 établir une convention                                       | 131 | 21,3% |
| 21 | CS30 politiques culturelles                                       | 131 | 21,3% |
| 22 | M26 concevoir un document pédagogique                             | 130 | 21,2% |
| 23 | I08 construire une base de données                                | 129 | 21,0% |
| 24 | AG22 gérer les relations avec les commanditaires                  | 127 | 20,7% |
| 25 | AG09 exécuter un cahier des charges                               | 126 | 20,5% |
| 26 | AG15 établir des contrats                                         | 123 | 20,0% |
| 27 | AG29 gérer une documentation                                      | 122 | 19,9% |
| 28 | CG17 histoire                                                     | 122 | 19,9% |
| 29 | AG34 concevoir un projet de lieu culturel                         | 120 | 19,5% |
| 30 | CG13 fonctionnement des collectivités locales                     | 120 | 19,5% |
| 31 | AG36 évaluer un budget                                            | 113 | 18,4% |
| 32 | C21 conduire des entretiens d'enquête                             | 111 | 18,1% |
| 33 | M33 animer un atelier pédagogique                                 | 111 | 18,1% |
| 34 | M56 savoir travailler avec des bénévoles                          | 111 | 18,1% |
| 35 | AG31 vendre un spectacle, une exposition                          | 110 | 17,9% |
| 36 | M01 définir les objectifs culturels d'une structure               | 110 | 17,9% |
| 37 | M12 concevoir la programmation d'un festival ou d'un événement    | 110 | 17,9% |
| 38 | M18 concevoir un parcours de visite                               | 109 | 17,8% |
| 39 | M25 rédiger un texte de vulgarisation                             | 109 | 17,8% |
| 40 | M15 concevoir une exposition                                      | 108 | 17,6% |
| 41 | AG14 négocier des contrats                                        | 106 | 17,3% |
| 42 | M32 concevoir un atelier                                          | 103 | 16,8% |
| 43 | AG17 gérer le personnel                                           | 100 | 16,3% |
| 44 | C22 dépouiller une enquête                                        | 100 | 16,3% |
| 45 | CS52 connaître le milieu du patrimoine                            | 100 | 16,3% |
| 46 | AP16 savoir lire la musique                                       | 99  | 16,1% |
| 47 | C09 organiser une conférence de presse                            | 98  | 16,0% |
| 48 | C32 gérer la communication interne                                | 98  | 16,0% |
| 49 | L12 italien                                                       | 98  | 16,0% |
| 50 | M27 rédiger un document pédagogique                               | 98  | 16,0% |
| 51 | AG19 rédiger des consignes de travail                             | 97  | 15,8% |
| 52 | AG30 argumenter un projet de diffusion                            | 97  | 15,8% |
| 53 | CS15 histoire de l'action culturelle en France                    | 97  | 15,8% |
| 54 | M08 définir les objectifs sociaux d'un projet culturel            | 97  | 15,8% |
| 55 | AP34 avoir participé à la valorisation d'un site ou d'un monument | 95  | 15,5% |
| 56 | M35 animer un groupe de visiteurs                                 | 95  | 15,5% |
| 57 | I04 maîtriser les nouvelles technologies interactives             | 90  | 14,7% |
| 58 | AG25 organiser une billetterie                                    | 89  | 14,5% |
| 59 | CS13 fonctionnement des institutions publiques                    | 89  | 14,5% |
| 60 | AG42 gérer les relations avec les financeurs                      | 88  | 14,3% |
| 61 | M44 assurer les relations avec le milieu scolaire                 | 87  | 14,2% |
| 62 | I05 concevoir un site internet                                    | 85  | 13,8% |
| 63 | M43 connaître les relations éducation/culture                     | 85  | 13,8% |
| 64 | AP09 avoir travaillé comme intermittent dans une équipe           | 84  | 13,7% |
| 65 | AG16 recruter du personnel                                        | 83  | 13,5% |
| 66 | M22 rédiger les textes d'un catalogue                             | 82  | 13,4% |
| 67 | C25 constituer un dossier iconographique                          | 81  | 13,2% |

|     |                                                           |    |       |
|-----|-----------------------------------------------------------|----|-------|
| 68  | AG38 élaborer le budget d'une production                  | 80 | 13,0% |
| 69  | AG46 tenir une comptabilité                               | 80 | 13,0% |
| 70  | M36 animer un parcours de visite                          | 79 | 12,9% |
| 71  | AG63 assurer la logistique d'une exposition               | 78 | 12,7% |
| 72  | AG61 assurer la logistique des représentations            | 76 | 12,4% |
| 73  | CS58 connaître le milieu du théâtre                       | 76 | 12,4% |
| 74  | M11 évaluer les pratiques culturelles d'un public         | 76 | 12,4% |
| 75  | CG32 sciences de l'information et de la communication     | 75 | 12,2% |
| 76  | M23 choisir les images d'un catalogue                     | 75 | 12,2% |
| 77  | M42 identifier les partenaires                            | 75 | 12,2% |
| 78  | CS47 connaître le milieu des musiques actuelles           | 74 | 12,1% |
| 79  | M03 traduire une politique en projet opérationnel         | 74 | 12,1% |
| 80  | AG20 organiser les répétitions                            | 73 | 11,9% |
| 81  | M02 définir les bases artistiques d'une programmation     | 73 | 11,9% |
| 82  | M04 définir les bases artistiques d'un projet             | 73 | 11,9% |
| 83  | M31 concevoir un programme d'animation                    | 73 | 11,9% |
| 84  | CS34 connaître le milieu des arts plastiques              | 72 | 11,7% |
| 85  | AG32 organiser une tournée                                | 71 | 11,6% |
| 86  | C23 concevoir la maquette d'un catalogue                  | 71 | 11,6% |
| 87  | M14 concevoir une programmation jeune public              | 71 | 11,6% |
| 88  | AG12 obtenir une commande auprès d'un commanditaire       | 69 | 11,2% |
| 89  | M46 travailler avec les acteurs du milieu scolaire        | 69 | 11,2% |
| 90  | CS32A connaître la sociologie des publics                 | 68 | 11,1% |
| 91  | AG45 contrôler l'évolution des dépenses                   | 67 | 10,9% |
| 92  | M45 établir des partenariats avec le milieu scolaire      | 67 | 10,9% |
| 93  | AP07A savoir animer un réseau                             | 66 | 10,7% |
| 94  | M57 savoir travailler avec des amateurs                   | 66 | 10,7% |
| 95  | AG60 assurer la logistique des répétitions                | 64 | 10,4% |
| 96  | M09 définir les objectifs politiques d'un projet culturel | 64 | 10,4% |
| 97  | M63 pratiquer la traduction                               | 64 | 10,4% |
| 98  | AG51 établir un bilan financier et un compte de résultat  | 61 | 9,9%  |
| 99  | AG58 gérer des stocks                                     | 61 | 9,9%  |
| 100 | AG53 payer un intermittent du spectacle                   | 60 | 9,8%  |
| 101 | AG59A gérer un inventaire                                 | 60 | 9,8%  |
| 102 | C26 concevoir un guide                                    | 59 | 9,6%  |



Afin de mieux appréhender la structure de ces compétences qui forment non

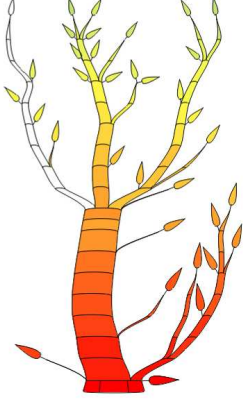
plus le « socle » mais le « cœur » des blasons, il est possible d'en faire une simulation réduite, afin de produire en quelque sorte un zoom de cette partie de l'arbre. On remarque immédiatement que là où l'on pensait avoir affaire à deux branches nettement distinctes, un tronc se reforme, signalant un nouveau regroupement de compétences partagées. Cela conduit à nuancer la première séparation que nous avons constatée entre les compétences d'administration d'un côté, de médiation de l'autre :

|                   |                                              |     |       |
|-------------------|----------------------------------------------|-----|-------|
| 12 <sup>124</sup> | M18 concevoir un parcours de visite          | 109 | 17,8% |
| 11                | M33 animer un atelier pédagogique            | 111 | 18,1% |
| 10                | M56 savoir travailler avec des bénévoles     | 111 | 18,1% |
| 9                 | CG17 histoire                                | 122 | 19,9% |
| 8                 | M26 concevoir un document pédagogique        | 130 | 21,2% |
| 7                 | M05 argumenter un projet artistique          | 135 | 22,0% |
| 6                 | M61 savoir transmettre des connaissances     | 139 | 22,6% |
| 5                 | M06 identifier les artistes et/ou les œuvres | 147 | 23,9% |
| 4                 | M10 caractériser un public                   | 150 | 24,4% |
| 3                 | CS63 avoir une pratique artistique amateur   | 157 | 25,6% |
| 2                 | AG28 organiser une documentation             | 158 | 25,7% |
| 1                 | AP02 savoir arbitrer un conflit              | 160 | 26,1% |

Il s'agit pour les deux tiers de compétences de médiation, qui annoncent des spécialisations à venir. La principale apparaît dans la branche centrale, clairement axée sur le travail avec le public :

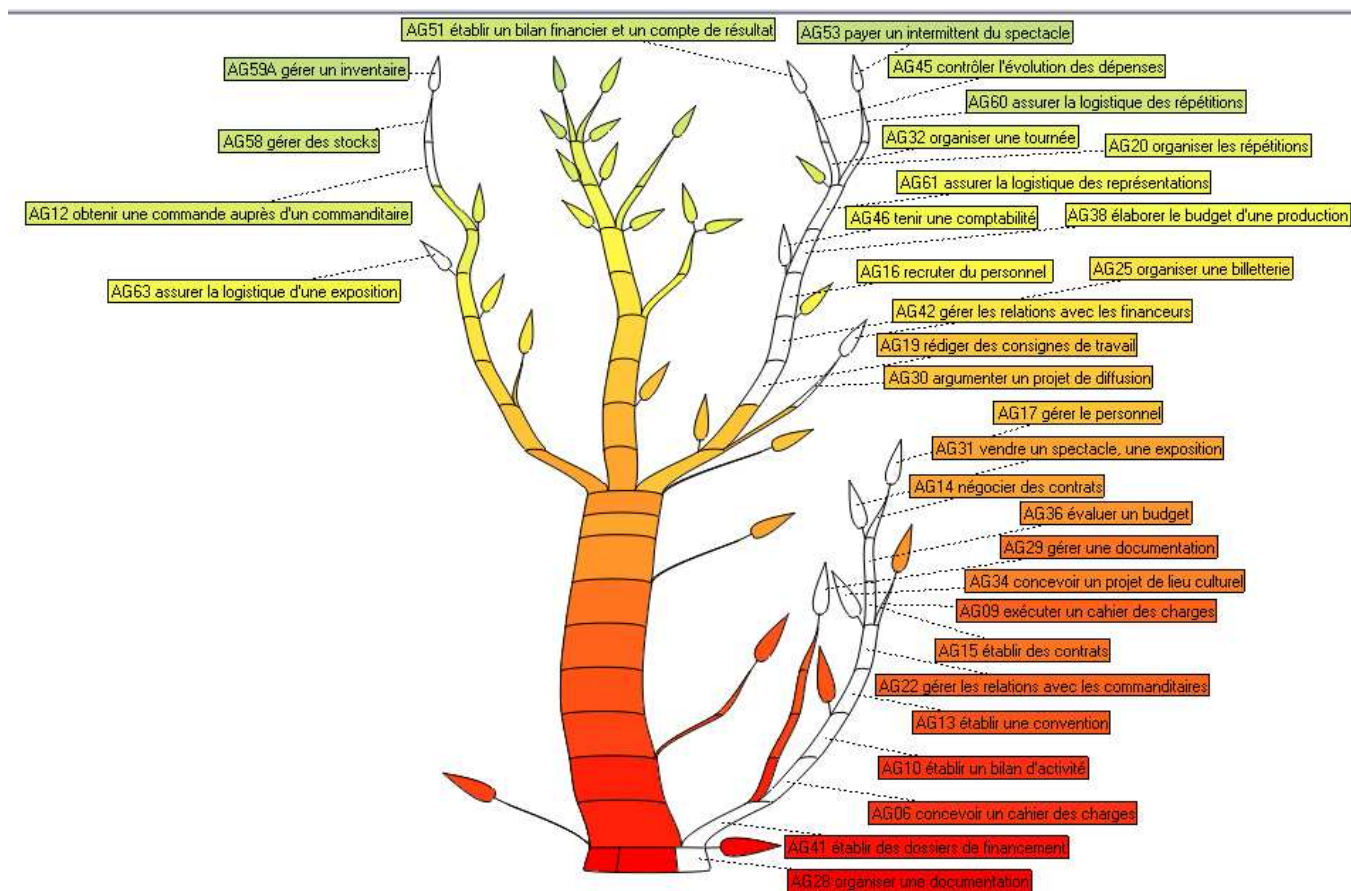
|                                                                                    |    |                                                      |     |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------|-----|-------|
|  | 10 | M45 établir des partenariats avec le milieu scolaire | 67  | 10,9% |
|                                                                                    | 9  | M46 travailler avec les acteurs du milieu scolaire   | 69  | 11,2% |
|                                                                                    | 8  | M31 concevoir un programme d'animation               | 73  | 11,9% |
|                                                                                    | 7  | M11 évaluer les pratiques culturelles d'un public    | 76  | 12,4% |
|                                                                                    | 6  | M43 connaître les relations éducation/culture        | 85  | 13,8% |
|                                                                                    | 5  | M44 assurer les relations avec le milieu scolaire    | 87  | 14,2% |
|                                                                                    | 4  | M35 animer un groupe de visiteurs                    | 95  | 15,5% |
|                                                                                    | 3  | M27 rédiger un document pédagogique                  | 98  | 16,0% |
|                                                                                    | 2  | M32 concevoir un atelier                             | 103 | 16,8% |
|                                                                                    | 1  | M25 rédiger un texte de vulgarisation                | 109 | 17,8% |

Tandis que la branche de gauche, beaucoup plus floue, ne fait pas ressortir de véritable spécialisation fonctionnelle, mais plutôt un éclatement d'orientations sectorielles ou disciplinaires :

|                                                                                     |    |                                                                   |     |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------|-----|-------|
|  | 10 | AG59A gérer un inventaire                                         | 60  | 9,8%  |
|                                                                                     | 9  | AG58 gérer des stocks                                             | 61  | 9,9%  |
|                                                                                     | 8  | AG12 obtenir une commande auprès d'un commanditaire               | 69  | 11,2% |
|                                                                                     | 7  | CS47 connaître le milieu des musiques actuelles                   | 74  | 12,1% |
|                                                                                     | 6  | CG32 sciences de l'information et de la communication             | 75  | 12,2% |
|                                                                                     | 5  | I05 concevoir un site internet                                    | 85  | 13,8% |
|                                                                                     | 4  | I04 maîtriser les nouvelles technologies interactives             | 90  | 14,7% |
|                                                                                     | 3  | AP34 avoir participé à la valorisation d'un site ou d'un monument | 95  | 15,5% |
|                                                                                     | 2  | CS52 connaître le milieu du patrimoine                            | 100 | 16,3% |
|                                                                                     | 1  | M15 concevoir une exposition                                      | 108 | 17,6% |

<sup>124</sup> Nous les présentons cette fois par ordre croissant – c'est-à-dire décroissant de bas en haut –, afin de respecter l'ordre de lecture de l'arbre.

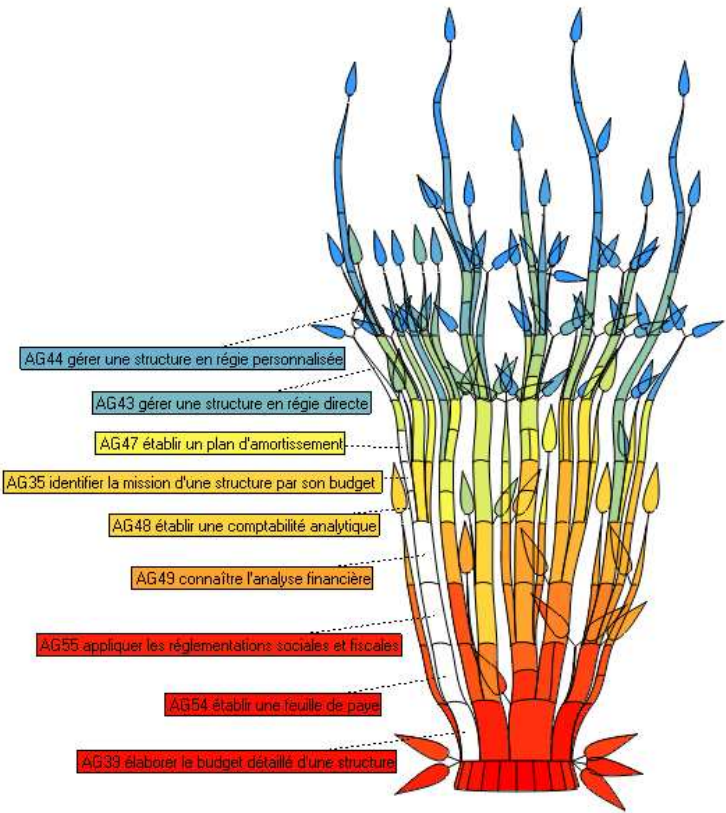
Par ailleurs la carte ci-dessous montre comment, dans cette représentation réduite, se répartissent 32 compétences (soit près de la moitié) de la catégorie « Administration – Gestion ». Deux branches se distinguent nettement. La première, qui se sépare très vite du tronc, comporte principalement des compétences liées à la gestion générale de projet culturel, qu'il n'aurait pas été choquant de trouver dans le tronc. La seconde renvoie plutôt à des fonctions de production et de logistique que l'on s'attendrait, en revanche, à voir se distinguer plus bas dans le tronc.



L'ensemble indique, au-delà du bel ordonnancement apparent que l'on perçoit dans la physionomie de l'arbre, une tendance à la juxtaposition ou à la superposition, voire à la confusion des fonctions auxquelles aspirent les chercheurs d'emploi.

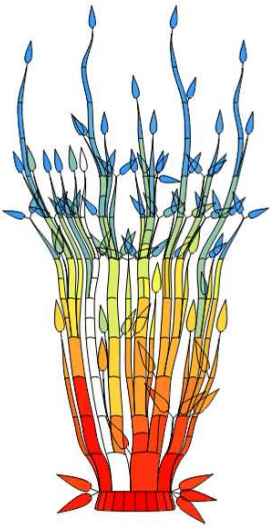
Enfin, pour terminer cet examen de la structure générale de notre carte, il nous reste à observer sa partie haute. Elle est composée de 247 compétences (57,4% du répertoire) revendiquées de 1 à 55 fois (de 0,2 à 8,9% de l'échantillon). Ces chiffres indiquent évidemment une très forte dispersion. Dans cette partie de l'arbre, les compétences de spécialisation sont présentes en grand nombre mais peu fréquentes (connaissance d'un secteur particulier, savoirs disciplinaires spécifiques). A ce stade, la

représentation cartographique se brouille, confirmant le très fort éclatement des compétences ; elle permet néanmoins de faire encore apparaître des spécialisations



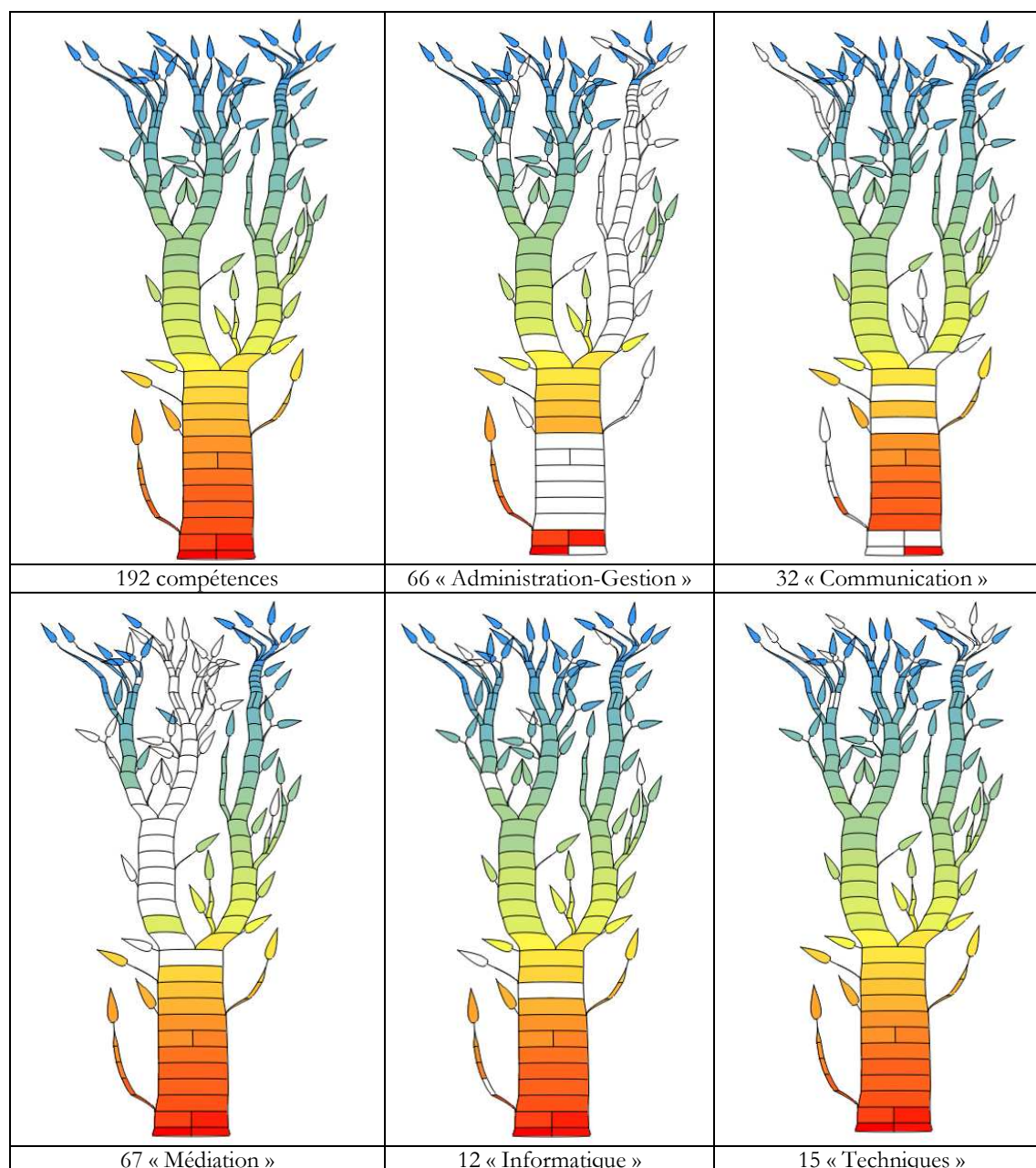
fonctionnelles. Ainsi par exemple, dans la simulation partielle ci-contre, se dessine une branche réunissant les compétences liées aux tâches purement gestionnaires. Leur place dans la partie supérieure de l'arbre indique que si elles ont tendance à former un ensemble homogène, ces compétences sont revendiquées par un groupe restreint, indiquant par là une spécialisation relativement rare dans un type de fonction précis. Les autres branches ne font que confirmer l'éclatement des profils en de multiples spécialisations, dont le nombre important ne permet pas de fournir une représentation productrice de sens en termes de

cohérence fonctionnelle. A titre d'exemple de ce foisonnement inclassable mais néanmoins révélateur :

|                                                                                     |    |                                                             |    |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------|----|------|
|  | 12 | L14 néerlandais                                             | 7  | 1,1% |
|                                                                                     | 11 | CG31 sciences de l'éducation                                | 13 | 2,1% |
|                                                                                     | 10 | AP47 avoir séjourné plus de 3 mois en Asie                  | 16 | 2,6% |
|                                                                                     | 9  | L19 russe                                                   | 17 | 2,8% |
|                                                                                     | 8  | CG14 francophonie                                           | 25 | 4,1% |
|                                                                                     | 7  | AP44 avoir séjourné plus de 3 mois en Afrique               | 26 | 4,2% |
|                                                                                     | 6  | M62 pratiquer l'interprétariat                              | 27 | 4,4% |
|                                                                                     | 5  | AP31 avoir participé à une production multimédia            | 28 | 4,6% |
|                                                                                     | 4  | CS38 connaître le milieu de l'audiovisuel                   | 35 | 5,7% |
|                                                                                     | 3  | CS06 audiovisuel                                            | 45 | 7,3% |
|                                                                                     | 2  | AP22 avoir participé à l'organisation d'un cycle projection | 46 | 7,5% |
|                                                                                     | 1  | CS17 histoire du cinéma                                     | 50 | 8,1% |

Pour tenter d'y voir plus clair dans cette représentation qui, à ce niveau, est devenue peu lisible, il convient de focaliser notre observation sur les compétences qui

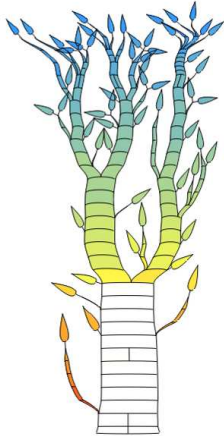
sont à même de délimiter des fonctions spécifiques au champ culturel. Dans l'arbre ci-dessous, nous avons retiré deux types de compétences : celles qui sont très générales et de type plutôt comportemental (qui se trouvaient massivement dans le tronc de l'arbre) ; celles qui provoquent une dispersion de la représentation et l'éclatement des branches. Il s'agit, en quelque sorte, de créer une sorte de « cœur élargi » de notre arbre d'origine. Le répertoire, réduit à 192 compétences<sup>125</sup>, produit une carte évidemment plus claire :



<sup>125</sup> Cf. ANNEXE 11.2.

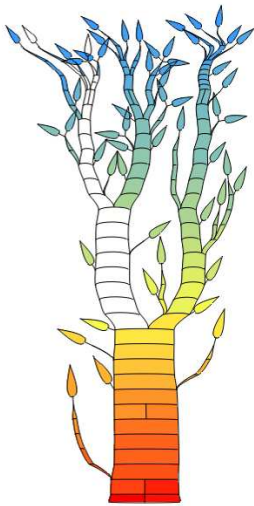
Le tronc, plus court, se répartit désormais entre les catégories « Administration – Gestion » et « Communication ». La « Médiation » forme toujours une branche nettement distincte, et les compétences en « Informatique » et « Techniques », qui renvoient à des tâches très pointues, forment le haut de l'arbre, mais de façon beaucoup moins foisonnante que dans la carte précédente.

Si l'on considère maintenant non pas la répartition des compétences par catégorie, mais la composition des différents éléments qui structurent l'arbre, on observe que les choses sont beaucoup moins tranchées que ne le laissent supposer les remarques précédentes. Le tronc est composé de la façon suivante :

|                                                                                    |    |                                                         |     |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------|-----|-------|
|  | 15 | M59 savoir accueillir les publics                       | 200 | 32,6% |
|                                                                                    | 14 | C10 établir une revue de presse                         | 211 | 34,4% |
|                                                                                    | 13 | I03 maîtriser un logiciel de traitement d'image         | 227 | 37,0% |
|                                                                                    | 12 | C01 définir les supports de communication               | 238 | 38,8% |
|                                                                                    | 11 | AG27 tenir à jour un fichier                            | 251 | 40,9% |
|                                                                                    | 10 | AG23 organiser une réunion                              | 261 | 42,5% |
|                                                                                    | 9  | AG11 établir des partenariats                           | 270 | 44,0% |
|                                                                                    | 8  | AG04 définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet | 278 | 45,3% |
|                                                                                    | 7  | AG03 définir les phases d'un projet                     | 287 | 46,7% |
|                                                                                    | 6  | AG21 gérer les relations avec les artistes              | 291 | 47,4% |
|                                                                                    | 5  | AG08 coordonner la conduite d'un projet                 | 302 | 49,2% |
|                                                                                    | 4  | C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse         | 314 | 51,1% |
|                                                                                    | 3  | C13 prendre la parole en public                         | 333 | 54,2% |
|                                                                                    | 2  | AG02 rédiger un projet                                  | 344 | 56,0% |
|                                                                                    | 1  | C15 rédiger une lettre                                  | 364 | 59,3% |

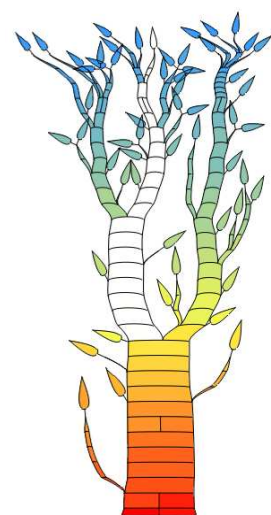
Il s'agit d'un mélange de compétences généralistes de conduite de projet et d'autres relevant de tâches plus spécialisées, mais qui ne sont pas fortement partagées – on est ici dans le tiers médian des ratios ; or on se souvient que dans l'arbre « entier », certaines compétences étaient partagées jusqu'à près de 86% des individus. Ces éléments signalent que la « culture commune » des candidats à un emploi culturel n'est pas très forte et comporte peu de marqueurs spécifiquement culturels. On notera, au passage, le poids de la communication par rapport à la médiation ; la seule compétence de cette dernière catégorie – « savoir accueillir les publics » – étant celle à partir de laquelle une disjonction va s'opérer.

Les branches nous donnent en revanche des indications assez précises des spécialisations qui se forment à partir de ce tronc. Ainsi, la carte ci-dessous montre comment se construit la fonction de médiateur, la partie supérieure indiquant une sous-spécialisation vers les tâches liées à la muséologie-muséographie :

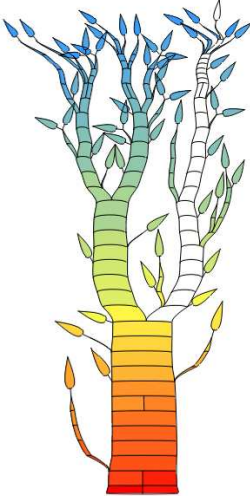
|                                                                                   |    |                                                            |     |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------|-----|-------|
|  | 25 | T06 mettre en œuvre la conservation préventive des œuvres  | 16  | 2,6%  |
|                                                                                   | 24 | M19 concevoir un dispositif interactif pour une exposition | 31  | 5,0%  |
|                                                                                   | 23 | AG56 assurer des œuvres d'art                              | 35  | 5,7%  |
|                                                                                   | 22 | T05 connaître les méthodes de conservation préventive      | 39  | 6,4%  |
|                                                                                   | 21 | C19 appliquer les techniques d'inventaire du patrimoine    | 44  | 7,2%  |
|                                                                                   | 20 | AG57 organiser le transport d'œuvres                       | 48  | 7,8%  |
|                                                                                   | 19 | M16 coordonner la mise en œuvre d'une exposition           | 49  | 8,0%  |
|                                                                                   | 18 | M17 définir les outils muséographiques                     | 49  | 8,0%  |
|                                                                                   | 17 | T02 effectuer l'accrochage d'une exposition                | 54  | 8,8%  |
|                                                                                   | 16 | T01 organiser l'accrochage d'une exposition                | 56  | 9,1%  |
|                                                                                   | 15 | AG59 gérer une collection                                  | 58  | 9,4%  |
|                                                                                   | 14 | AG59A gérer un inventaire                                  | 60  | 9,8%  |
|                                                                                   | 13 | C23 concevoir la maquette d'un catalogue                   | 71  | 11,6% |
|                                                                                   | 12 | C25 constituer un dossier iconographique                   | 81  | 13,2% |
|                                                                                   | 11 | I04 maîtriser les nouvelles technologies interactives      | 90  | 14,7% |
|                                                                                   | 10 | M15 concevoir une exposition                               | 108 | 17,6% |
|                                                                                   | 9  | M18 concevoir un parcours de visite                        | 109 | 17,8% |
|                                                                                   | 8  | M33 animer un atelier pédagogique                          | 111 | 18,1% |
|                                                                                   | 7  | M56 savoir travailler avec des bénévoles                   | 111 | 18,1% |
|                                                                                   | 6  | M26 concevoir un document pédagogique                      | 130 | 21,2% |
|                                                                                   | 5  | M61 savoir transmettre des connaissances                   | 139 | 22,6% |
|                                                                                   | 4  | M06 identifier les artistes et/ou les œuvres               | 147 | 23,9% |
|                                                                                   | 3  | M10 caractériser un public                                 | 150 | 24,4% |
|                                                                                   | 2  | AG28 organiser une documentation                           | 158 | 25,7% |
|                                                                                   | 1  | M60 savoir adapter sa communication selon public           | 184 | 30,0% |

Tandis que la branche « sœur », sur la même base, est orientée en priorité vers l'accompagnement du public :

|    |                                                     |     |       |
|----|-----------------------------------------------------|-----|-------|
| 22 | M66 évaluer un dispositif d'aide à l'interprétation | 7   | 1,1%  |
| 21 | M65 mettre en œuvre un dispositif d'évaluation      | 25  | 4,1%  |
| 20 | M62 pratiquer l'interprétariat                      | 27  | 4,4%  |
| 19 | M64 concevoir un dispositif d'évaluation            | 32  | 5,2%  |
| 18 | M37 connaître le fonctionnement d'un groupe         | 42  | 6,8%  |
| 17 | M34 animer un atelier de pratique artistique        | 49  | 8,0%  |
| 16 | M24 concevoir un guide de visite                    | 58  | 9,4%  |
| 15 | M46 travailler avec les acteurs du milieu scolaire  | 69  | 11,2% |
| 14 | M31 concevoir un programme d'animation              | 73  | 11,9% |
| 13 | M36 animer un parcours de visite                    | 79  | 12,9% |
| 12 | M43 connaître les relations éducation/culture       | 85  | 13,8% |
| 11 | M44 assurer les relations avec le milieu scolaire   | 87  | 14,2% |
| 10 | M27 rédiger un document pédagogique                 | 98  | 16,0% |
| 9  | M25 rédiger un texte de vulgarisation               | 109 | 17,8% |
| 8  | M33 animer un atelier pédagogique                   | 111 | 18,1% |
| 7  | M56 savoir travailler avec des bénévoles            | 111 | 18,1% |
| 6  | M26 concevoir un document pédagogique               | 130 | 21,2% |
| 5  | M61 savoir transmettre des connaissances            | 139 | 22,6% |
| 4  | M06 identifier les artistes et/ou les œuvres        | 147 | 23,9% |
| 3  | M10 caractériser un public                          | 150 | 24,4% |
| 2  | AG28 organiser une documentation                    | 158 | 25,7% |
| 1  | M60 savoir adapter sa communication selon public    | 184 | 30,0% |



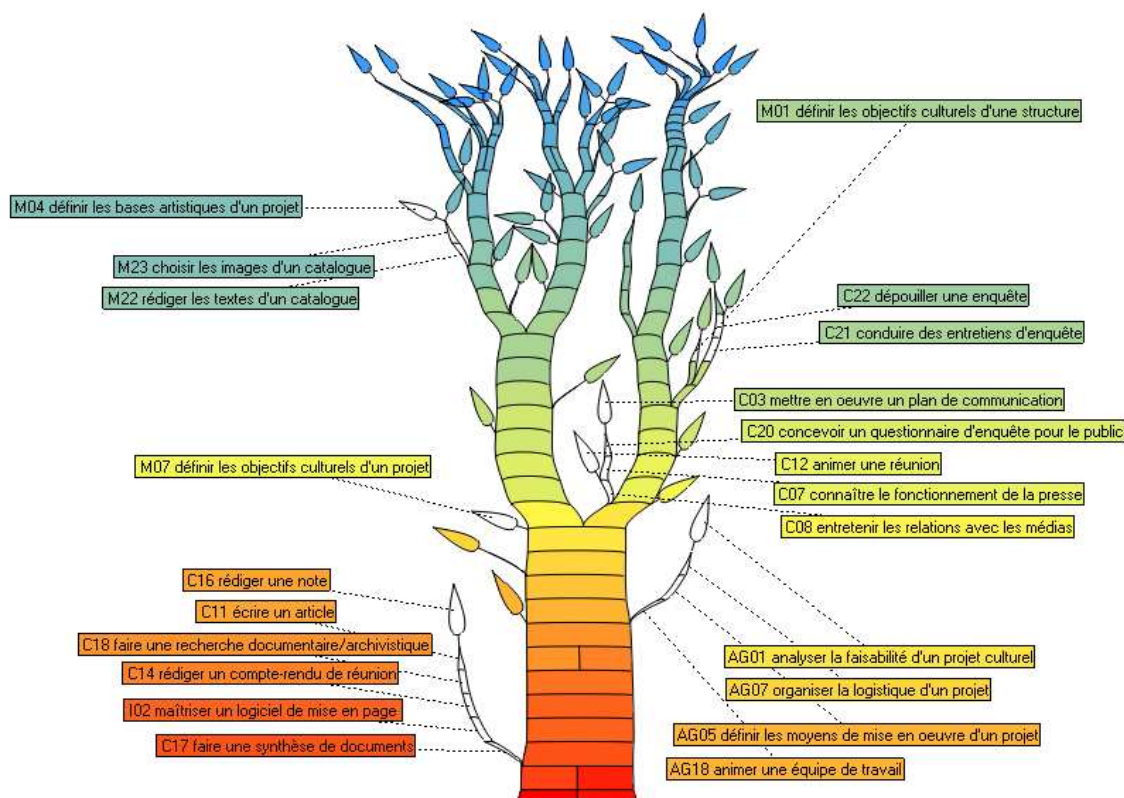
Enfin la branche de droite, sans surprise, est consacrée à l'administration. On y distingue, sans toutefois que les associations soient suffisamment marquées pour former des sous-branches, des compétences spécialisées en gestion financière, diffusion et production :



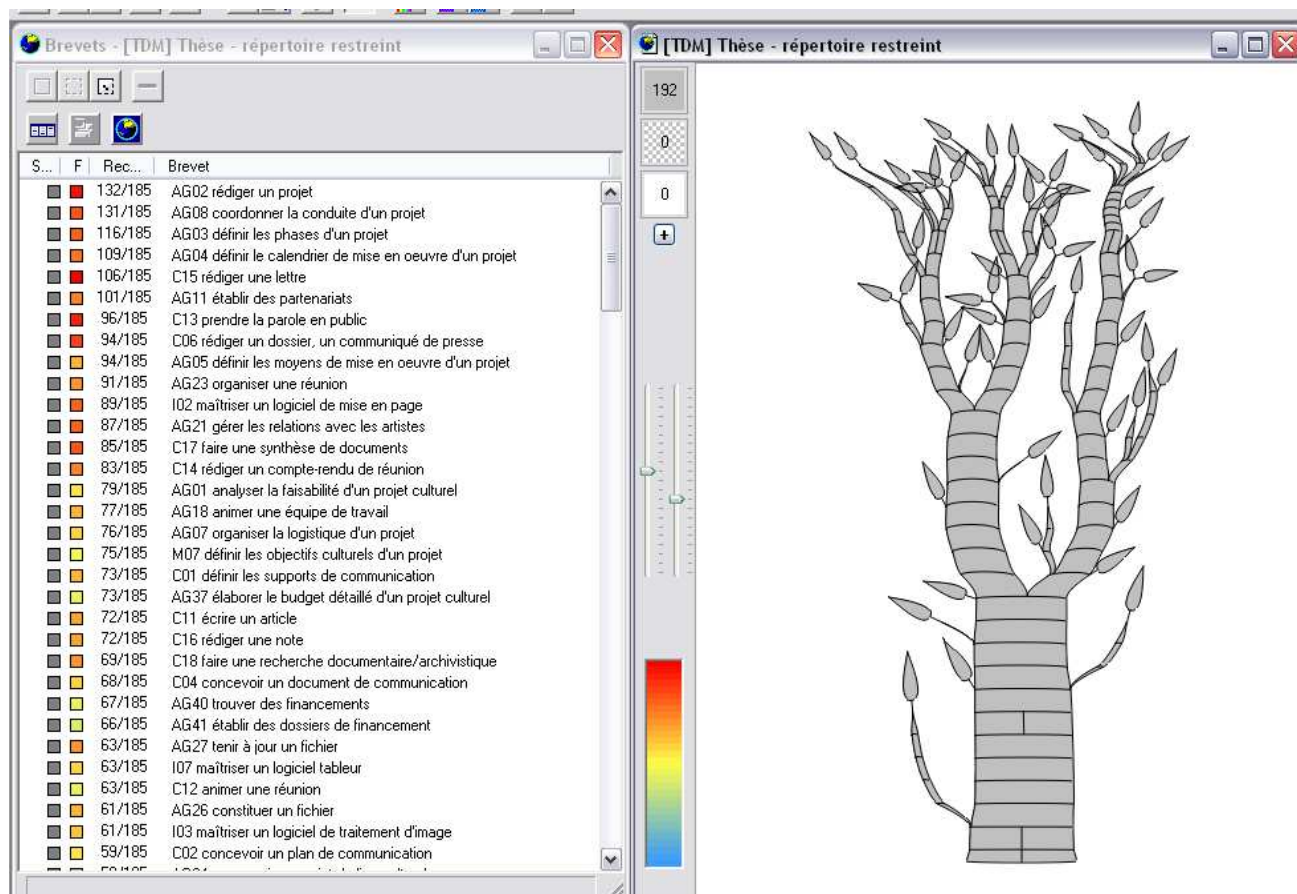
|    |                                                                    |     |       |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| 27 | TS03 évaluer les conditions d'exploitation d'un spectacle          | 7   | 1,1%  |
| 26 | TS07 gérer l'engagement des dépenses de réalisation d'un spectacle | 7   | 1,1%  |
| 25 | TS02 maîtriser le processus exécutif de production                 | 10  | 1,6%  |
| 24 | TS01 connaître les procédures administratives de production        | 16  | 2,6%  |
| 23 | TS06 coordonner les étapes de création d'un spectacle              | 23  | 3,7%  |
| 22 | AG64 connaître les règles de sécurité pour le spectacle            | 39  | 6,4%  |
| 21 | AG24 élaborer un système de tarification                           | 45  | 7,3%  |
| 20 | AG55 appliquer les réglementations sociales et fiscales            | 50  | 8,1%  |
| 19 | AG54 établir une feuille de paye                                   | 52  | 8,5%  |
| 18 | AG39 élaborer le budget détaillé d'une structure                   | 53  | 8,6%  |
| 17 | AG52 établir une déclaration de droits d'auteur                    | 58  | 9,4%  |
| 16 | AG53 payer un intermittent du spectacle                            | 60  | 9,8%  |
| 15 | AG60 assurer la logistique des répétitions                         | 64  | 10,4% |
| 14 | AG32 organiser une tournée                                         | 71  | 11,6% |
| 13 | AG61 assurer la logistique des représentations                     | 76  | 12,4% |
| 12 | AG38 élaborer le budget d'une production                           | 80  | 13,0% |
| 11 | AG42 gérer les relations avec les financeurs                       | 88  | 14,3% |
| 10 | AG30 argumenter un projet de diffusion                             | 97  | 15,8% |
| 9  | AG14 négocier des contrats                                         | 106 | 17,3% |
| 8  | AG36 évaluer un budget                                             | 113 | 18,4% |
| 7  | AG15 établir des contrats                                          | 123 | 20,0% |
| 6  | AG13 établir une convention                                        | 131 | 21,3% |
| 5  | AG10 établir un bilan d'activité                                   | 141 | 23,0% |
| 4  | AG41 établir des dossiers de financement                           | 155 | 25,2% |
| 3  | AG37 élaborer le budget détaillé d'un projet culturel              | 163 | 26,5% |
| 2  | AG40 trouver des financements                                      | 164 | 26,7% |
| 1  | C02 concevoir un plan de communication                             | 197 | 32,1% |

On relèvera enfin, sur la carte suivante, que les compétences liées aux tâches de communication ne se distinguent pas en un groupe cohérent mais se dispersent en marge de l'arbre. Deux petites branches se forment : l'une très bas sur le tronc, qui n'indique pas de spécialisation cohérente ; l'autre à la base de la branche « Administration », plutôt tournée vers les relations avec la presse. Cette dernière comporte en outre une compétence ordinairement liée aux tâches de médiation-relations avec le public (« concevoir un questionnaire d'enquête pour le public »), dont le complément (« conduire des entretiens d'enquête » et « dépouiller une enquête ») se trouve un peu plus haut, sur une autre branche. D'autres incohérences apparaissent sur les petites branches : par exemple les compétences liées à la conception de projet culturel, que l'on aurait attendues dans le tronc et non pas éparpillées. D'autant plus que, comme nous l'avons indiqué en observant la structure de notre échantillon, une forte

proportion de candidats dit rechercher un poste de conception-coordination de projet. Il se confirme ainsi que cette fonction, dont on avait d'emblée signalé les contours flous, est exprimée de façon confuse par les chercheurs d'emploi.



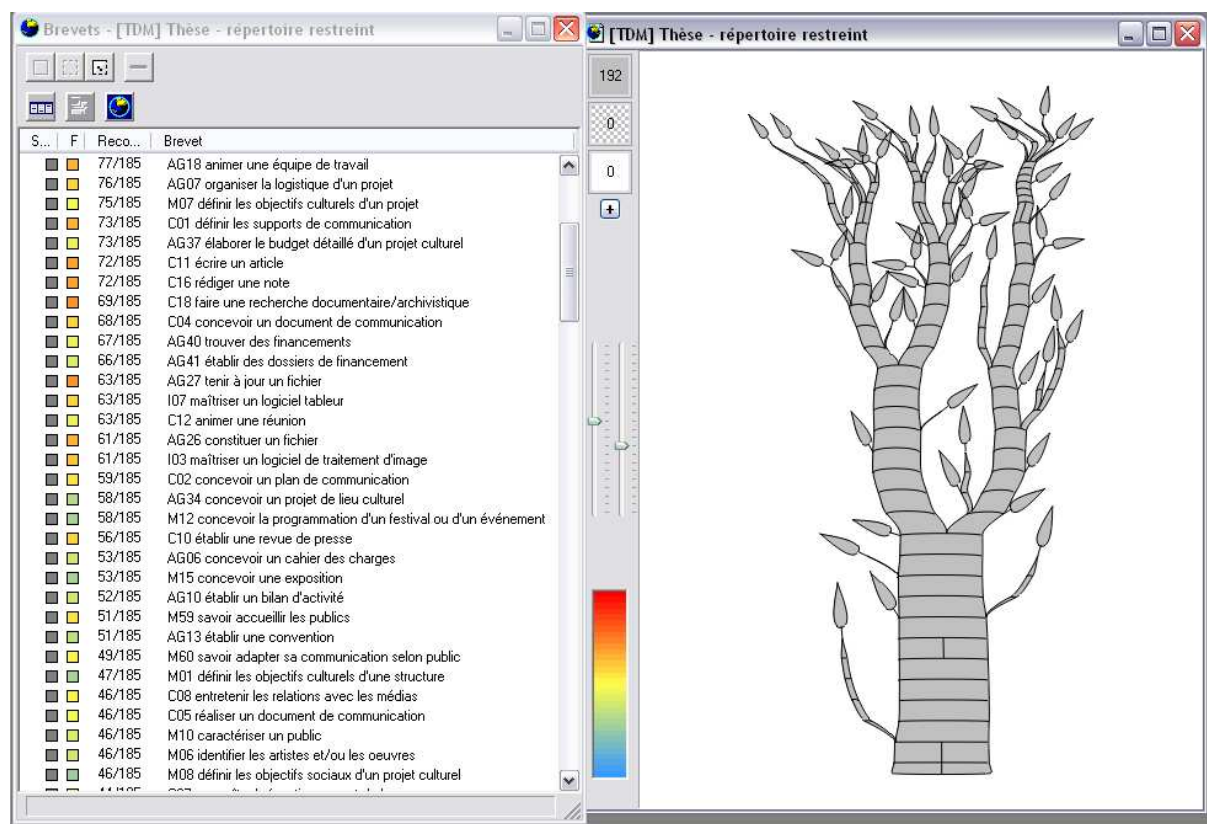
Une autre illustration de ce phénomène nous est fournie par la manipulation suivante : si l'on projette sur notre arbre les blasons des 185 candidats (30,1% de l'échantillon) indiquant rechercher un poste de ce type, toutes les compétences sont repérées en gris. Autrement dit, la cartographie ne fait apparaître à première vue aucune différenciation marquante entre ce sous-groupe et l'échantillon entier : tous ensemble, ces candidats revendiquent l'intégralité des 192 compétences qui composent le répertoire restreint :



Dans la partie gauche de l'écran, les carrés de couleurs indiquent, pour les compétences les plus fréquentes, des niveaux comparables à ce que l'on a observé avec l'échantillon complet : les compétences les plus rouges sont bien, globalement, en haut de la liste – ici triée par ordre décroissant selon le taux de recouvrement du sous-échantillon, tandis que les carrés de couleur indiquent la fréquence dans la carte générale. Une observation détaillée de ce taux de recouvrement fait néanmoins apparaître des nuances importantes, comme le montre le tableau ci-dessous. On remarque que les compétences qui forment la base de la conception et mise en œuvre de projet sont sensiblement plus représentées dans les blasons des candidats à ce type de poste que dans l'ensemble de l'échantillon, tandis que les compétences de la catégorie « Communication », par exemple, le sont moins :

|    |                                                         | Échantillon complet |       | Profils Conception-Coordination |       | Écart |
|----|---------------------------------------------------------|---------------------|-------|---------------------------------|-------|-------|
| 1  | AG02 rédiger un projet                                  | 344                 | 56,0% | 132                             | 71,4% | 15,3% |
| 2  | AG08 coordonner la conduite d'un projet                 | 302                 | 49,2% | 131                             | 70,8% | 21,6% |
| 3  | AG03 définir les phases d'un projet                     | 287                 | 46,7% | 116                             | 62,7% | 16,0% |
| 4  | AG04 définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet | 278                 | 45,3% | 109                             | 58,9% | 13,6% |
| 5  | C15 rédiger une lettre                                  | 364                 | 59,3% | 106                             | 57,3% | -2,0% |
| 6  | AG11 établir des partenariats                           | 270                 | 44,0% | 101                             | 54,6% | 10,6% |
| 7  | C13 prendre la parole en public                         | 333                 | 54,2% | 96                              | 51,9% | -2,3% |
| 8  | C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse         | 314                 | 51,1% | 94                              | 50,8% | -0,3% |
| 9  | AG05 définir les moyens de mise en œuvre d'un projet    | 235                 | 38,3% | 94                              | 50,8% | 12,5% |
| 10 | AG23 organiser une réunion                              | 261                 | 42,5% | 91                              | 49,2% | 6,7%  |
| 11 | I02 maîtriser un logiciel de mise en page               | 288                 | 46,9% | 89                              | 48,1% | 1,2%  |
| 12 | AG21 gérer les relations avec les artistes              | 291                 | 47,4% | 87                              | 47,0% | -0,4% |
| 13 | C17 faire une synthèse de documents                     | 301                 | 49,0% | 85                              | 45,9% | -3,1% |
| 14 | C14 rédiger un compte-rendu de réunion                  | 264                 | 43,0% | 83                              | 44,9% | 1,9%  |
| 15 | AG01 analyser la faisabilité d'un projet culturel       | 202                 | 32,9% | 79                              | 42,7% | 9,8%  |

Cette tendance se confirme si l'on remonte dans l'arbre (ce qui revient à descendre dans la liste !) :

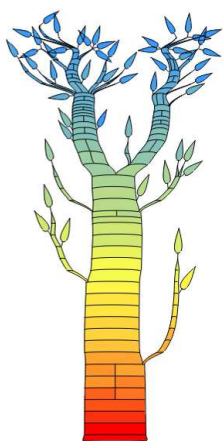


Des nuances plus sensibles encore apparaissent cette fois dans la coloration : ainsi voit-on l'ordre des couleurs se brouiller, certaines compétences jaune clair ou vertes (c'est-à-dire moyennement partagées dans l'arbre général), viennent se placer

devant des compétences aux teintes plus chaudes, indiquant des inversions dans le classement. Les chiffres confirment cette observation, avec des écarts plus marqués :

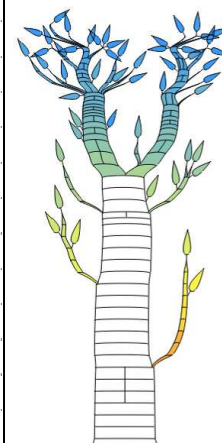
|    |                                                                | Échantillon complet |       | Profils Conception-Coordination |       | Écart |
|----|----------------------------------------------------------------|---------------------|-------|---------------------------------|-------|-------|
| 1  | AG18 animer une équipe de travail                              | 239                 | 38,9% | 77                              | 41,6% | 2,7%  |
| 2  | AG07 organiser la logistique d'un projet                       | 215                 | 35,0% | 76                              | 41,1% | 6,1%  |
| 3  | M07 définir les objectifs culturels d'un projet                | 180                 | 29,3% | 75                              | 40,5% | 11,2% |
| 4  | C01 définir les supports de communication                      | 238                 | 38,8% | 73                              | 39,5% | 0,7%  |
| 5  | AG37 élaborer le budget détaillé d'un projet culturel          | 163                 | 26,5% | 73                              | 39,5% | 12,9% |
| 6  | C11 écrire un article                                          | 246                 | 40,1% | 72                              | 38,9% | -1,1% |
| 7  | C16 rédiger une note                                           | 245                 | 39,9% | 72                              | 38,9% | -1,0% |
| 8  | C18 faire une recherche documentaire/archivistique             | 257                 | 41,9% | 69                              | 37,3% | -4,6% |
| 9  | C04 concevoir un document de communication                     | 216                 | 35,2% | 68                              | 36,8% | 1,6%  |
| 10 | AG40 trouver des financements                                  | 164                 | 26,7% | 67                              | 36,2% | 9,5%  |
| 11 | AG41 établir des dossiers de financement                       | 155                 | 25,2% | 66                              | 35,7% | 10,4% |
| 12 | AG27 tenir à jour un fichier                                   | 251                 | 40,9% | 63                              | 34,1% | -6,8% |
| 13 | I07 maîtriser un logiciel tableur                              | 208                 | 33,9% | 63                              | 34,1% | 0,2%  |
| 14 | C12 animer une réunion                                         | 163                 | 26,5% | 63                              | 34,1% | 7,5%  |
| 15 | AG26 constituer un fichier                                     | 238                 | 38,8% | 61                              | 33,0% | -5,8% |
| 16 | I03 maîtriser un logiciel de traitement d'image                | 227                 | 37,0% | 61                              | 33,0% | -4,0% |
| 17 | C02 concevoir un plan de communication                         | 197                 | 32,1% | 59                              | 31,9% | -0,2% |
| 18 | AG34 concevoir un projet de lieu culturel                      | 120                 | 19,5% | 58                              | 31,4% | 11,8% |
| 19 | M12 concevoir la programmation d'un festival ou d'un événement | 110                 | 17,9% | 58                              | 31,4% | 13,4% |
| 20 | C10 établir une revue de presse                                | 211                 | 34,4% | 56                              | 30,3% | -4,1% |
| 21 | AG06 concevoir un cahier des charges                           | 145                 | 23,6% | 53                              | 28,6% | 5,0%  |
| 22 | M15 concevoir une exposition                                   | 108                 | 17,6% | 53                              | 28,6% | 11,1% |
| 23 | AG10 établir un bilan d'activité                               | 141                 | 23,0% | 52                              | 28,1% | 5,1%  |
| 24 | M59 savoir accueillir les publics                              | 200                 | 32,6% | 51                              | 27,6% | -5,0% |
| 25 | AG13 établir une convention                                    | 131                 | 21,3% | 51                              | 27,6% | 6,2%  |
| 26 | M60 savoir adapter sa communication selon public               | 184                 | 30,0% | 49                              | 26,5% | -3,5% |
| 27 | M01 définir les objectifs culturels d'une structure            | 110                 | 17,9% | 47                              | 25,4% | 7,5%  |
| 28 | C08 entretenir les relations avec les médias                   | 183                 | 29,8% | 46                              | 24,9% | -4,9% |
| 29 | C05 réaliser un document de communication                      | 180                 | 29,3% | 46                              | 24,9% | -4,5% |

Ainsi apparaît bien une différenciation pour cette fonction. Elle se présente

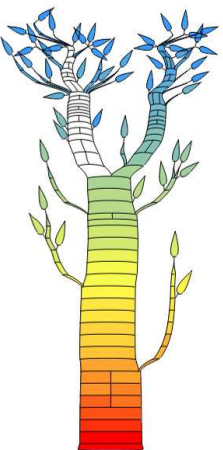


toutefois davantage comme une tendance que comme un phénomène net et précis. C'est ce que montre une simulation restreinte (ci-contre) des candidats déclarant rechercher ce type de poste. Certes, l'arbre présente un tronc plus important, c'est-à-dire une « culture commune » de la fonction plus marquée. Il comporte 28 compétences, dont le taux de partage, très élevé en bas de la carte, décroît très rapidement :

|    |                                                         |     |       |
|----|---------------------------------------------------------|-----|-------|
| 28 | I08 construire une base de données                      | 38  | 20,5% |
| 27 | M03 traduire une politique en projet opérationnel       | 42  | 22,7% |
| 26 | C05 réaliser un document de communication               | 46  | 24,9% |
| 25 | M08 définir les objectifs sociaux d'un projet culturel  | 46  | 24,9% |
| 24 | M01 définir les objectifs culturels d'une structure     | 47  | 25,4% |
| 23 | M60 savoir adapter sa communication selon public        | 49  | 26,5% |
| 22 | M59 savoir accueillir les publics                       | 51  | 27,6% |
| 21 | M15 concevoir une exposition                            | 53  | 28,6% |
| 20 | I03 maîtriser un logiciel de traitement d'image         | 61  | 33,0% |
| 19 | I07 maîtriser un logiciel tableur                       | 63  | 34,1% |
| 18 | AG41 établir des dossiers de financement                | 66  | 35,7% |
| 17 | AG40 trouver des financements                           | 67  | 36,2% |
| 16 | C16 rédiger une note                                    | 72  | 38,9% |
| 15 | AG37 élaborer le budget détaillé d'un projet culturel   | 73  | 39,5% |
| 14 | AG07 organiser la logistique d'un projet                | 76  | 41,1% |
| 13 | AG18 animer une équipe de travail                       | 77  | 41,6% |
| 12 | AG01 analyser la faisabilité d'un projet culturel       | 79  | 42,7% |
| 11 | AG21 gérer les relations avec les artistes              | 87  | 47,0% |
| 10 | AG23 organiser une réunion                              | 91  | 49,2% |
| 9  | AG05 définir les moyens de mise en œuvre d'un projet    | 94  | 50,8% |
| 8  | C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse         | 94  | 50,8% |
| 7  | C13 prendre la parole en public                         | 96  | 51,9% |
| 6  | AG11 établir des partenariats                           | 101 | 54,6% |
| 5  | C15 rédiger une lettre                                  | 106 | 57,3% |
| 4  | AG04 définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet | 109 | 58,9% |
| 3  | AG03 définir les phases d'un projet                     | 116 | 62,7% |
| 2  | AG08 coordonner la conduite d'un projet                 | 131 | 70,8% |
| 1  | AG02 rédiger un projet                                  | 132 | 71,4% |



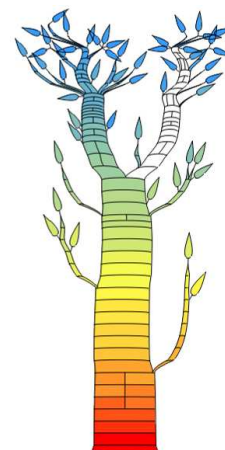
Mais la disjonction administration/médiation est toujours présente, avec les mêmes spécialisations que celles observées dans l'arbre général. Elle se signale par la formation de deux branches distinctes. Celle représentant les tâches liées à la médiation comporte 31 compétences :



|    |                                                             |    |       |
|----|-------------------------------------------------------------|----|-------|
| 31 | AG59A gérer un inventaire                                   | 9  | 4,9%  |
| 30 | M54 travailler avec les acteurs du tourisme culturel        | 10 | 5,4%  |
| 29 | AG58 gérer des stocks                                       | 11 | 5,9%  |
| 28 | T05 connaître les méthodes de conservation préventive       | 11 | 5,9%  |
| 27 | M34 animer un atelier de pratique artistique                | 14 | 7,6%  |
| 26 | AG64A connaître les règles de sécurité pour les expositions | 15 | 8,1%  |
| 25 | AG56 assurer des œuvres d'art                               | 16 | 8,6%  |
| 24 | M21 concevoir un projet de catalogue                        | 17 | 9,2%  |
| 23 | M46 travailler avec les acteurs du milieu scolaire          | 17 | 9,2%  |
| 22 | M17 définir les outils muséographiques                      | 19 | 10,3% |
| 21 | M57 savoir travailler avec des amateurs                     | 19 | 10,3% |
| 20 | T01 organiser l'accrochage d'une exposition                 | 20 | 10,8% |
| 19 | AG45 contrôler l'évolution des dépenses                     | 21 | 11,4% |
| 18 | M23 choisir les images d'un catalogue                       | 21 | 11,4% |
| 17 | M28 concevoir un cycle de conférences                       | 21 | 11,4% |
| 16 | M35 animer un groupe de visiteurs                           | 21 | 11,4% |
| 15 | M45 établir des partenariats avec le milieu scolaire        | 21 | 11,4% |
| 14 | M11 évaluer les pratiques culturelles d'un public           | 22 | 11,9% |
| 13 | M44 assurer les relations avec le milieu scolaire           | 23 | 12,4% |
| 12 | C32 gérer la communication interne                          | 24 | 13,0% |
| 11 | M16 coordonner la mise en œuvre d'une exposition            | 24 | 13,0% |
| 10 | I04 maîtriser les nouvelles technologies interactives       | 25 | 13,5% |
| 9  | M27 rédiger un document pédagogique                         | 27 | 14,6% |
| 8  | M22 rédiger les textes d'un catalogue                       | 28 | 15,1% |
| 7  | M32 concevoir un atelier                                    | 28 | 15,1% |
| 6  | M43 connaître les relations éducation/culture               | 29 | 15,7% |
| 5  | M33 animer un atelier pédagogique                           | 30 | 16,2% |
| 4  | M61 savoir transmettre des connaissances                    | 33 | 17,8% |
| 3  | M18 concevoir un parcours de visite                         | 35 | 18,9% |
| 2  | M25 rédiger un texte de vulgarisation                       | 36 | 19,5% |
| 1  | M26 concevoir un document pédagogique                       | 37 | 20,0% |

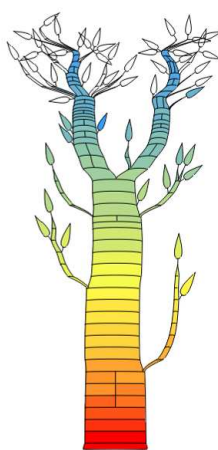
On remarque que la partie haute de la branche, à partir de laquelle se forment de nombreuses dispersions, représente une sous-spécialisation plutôt tournée vers la muséologie-muséographie, que l'on a déjà relevée plus haut. La branche « Administration-Gestion » est quant à elle composée de 27 compétences :

|    |                                                           |    |       |
|----|-----------------------------------------------------------|----|-------|
| 27 | AG35 identifier la mission d'une structure par son budget | 9  | 4,9%  |
| 26 | AG54 établir une feuille de paye                          | 10 | 5,4%  |
| 25 | TS06 coordonner les étapes de création d'un spectacle     | 10 | 5,4%  |
| 24 | AG33 gérer une tournée                                    | 11 | 5,9%  |
| 23 | AG64 connaître les règles de sécurité pour le spectacle   | 12 | 6,5%  |
| 22 | AG53 payer un intermittent du spectacle                   | 13 | 7,0%  |
| 21 | AG60 assurer la logistique des répétitions                | 14 | 7,6%  |
| 20 | AG61 assurer la logistique des représentations            | 14 | 7,6%  |
| 19 | AG62 assurer la logistique des tournées                   | 15 | 8,1%  |
| 18 | AG59 gérer une collection                                 | 16 | 8,6%  |
| 17 | C23 concevoir la maquette d'un catalogue                  | 16 | 8,6%  |
| 16 | AG39 élaborer le budget détaillé d'une structure          | 18 | 9,7%  |
| 15 | AG32 organiser une tournée                                | 19 | 10,3% |
| 14 | AG46 tenir une comptabilité                               | 20 | 10,8% |
| 13 | AG57 organiser le transport d'œuvres                      | 21 | 11,4% |
| 12 | AG17 gérer le personnel                                   | 22 | 11,9% |
| 11 | AG51 établir un bilan financier et un compte de résultat  | 22 | 11,9% |
| 10 | AG38 élaborer le budget d'une production                  | 23 | 12,4% |
| 9  | AG19 rédiger des consignes de travail                     | 24 | 13,0% |
| 8  | AG31 vendre un spectacle, une exposition                  | 24 | 13,0% |
| 7  | M13 concevoir la programmation d'une structure            | 24 | 13,0% |
| 6  | AG16 recruter du personnel                                | 26 | 14,1% |
| 5  | AG29 gérer une documentation                              | 26 | 14,1% |
| 4  | M02 définir les bases artistiques d'une programmation     | 28 | 15,1% |
| 3  | AG42 gérer les relations avec les financeurs              | 29 | 15,7% |
| 2  | AG30 argumenter un projet de diffusion                    | 31 | 16,8% |
| 1  | M09 définir les objectifs politiques d'un projet culturel | 38 | 20,5% |

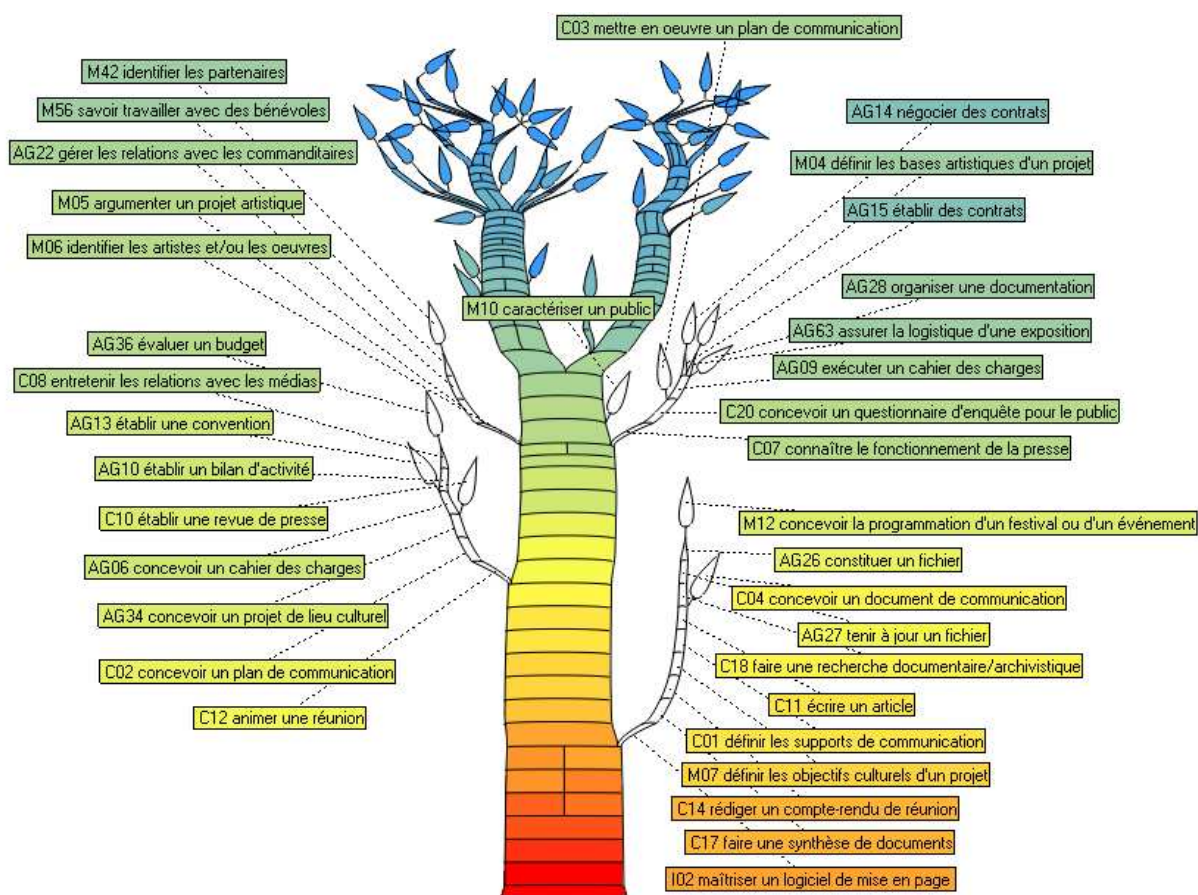


La partie supérieure de l'arbre, qui regroupe à elle seule 60 compétences, indique à nouveau une dispersion que l'on n'attendait pas s'agissant de la représentation d'une fonction distincte. Certes, la plupart d'entre elles, portées par très peu d'individus, sont marginales. Mais d'autres apparaissent de façon plus nette :

|    |                                                            |    |      |
|----|------------------------------------------------------------|----|------|
| 17 | AG52 établir une déclaration de droits d'auteur            | 11 | 5,9% |
| 16 | M47 assurer les relations avec l'enseignement supérieur    | 11 | 5,9% |
| 15 | M52 travailler avec les acteurs sociaux                    | 11 | 5,9% |
| 14 | C26 concevoir un guide                                     | 12 | 6,5% |
| 13 | M19 concevoir un dispositif interactif pour une exposition | 12 | 6,5% |
| 12 | M20 concevoir un dispositif d'aide à l'interprétation      | 12 | 6,5% |
| 11 | M37 connaître le fonctionnement d'un groupe                | 12 | 6,5% |
| 10 | M55 assurer les relations avec les relais                  | 12 | 6,5% |
| 9  | M64 concevoir un dispositif d'évaluation                   | 12 | 6,5% |
| 8  | M36 animer un parcours de visite                           | 13 | 7,0% |
| 7  | M50 assurer les relations avec les acteurs sociaux         | 15 | 8,1% |
| 6  | C25 constituer un dossier iconographique                   | 16 | 8,6% |
| 5  | M24 concevoir un guide de visite                           | 16 | 8,6% |
| 4  | M51 établir des partenariats avec les acteurs sociaux      | 16 | 8,6% |
| 3  | M58 analyser une situation de médiation                    | 16 | 8,6% |
| 2  | T02 effectuer l'accrochage d'une exposition                | 16 | 8,6% |
| 1  | M41 identifier les acteurs de la médiation                 | 17 | 9,2% |

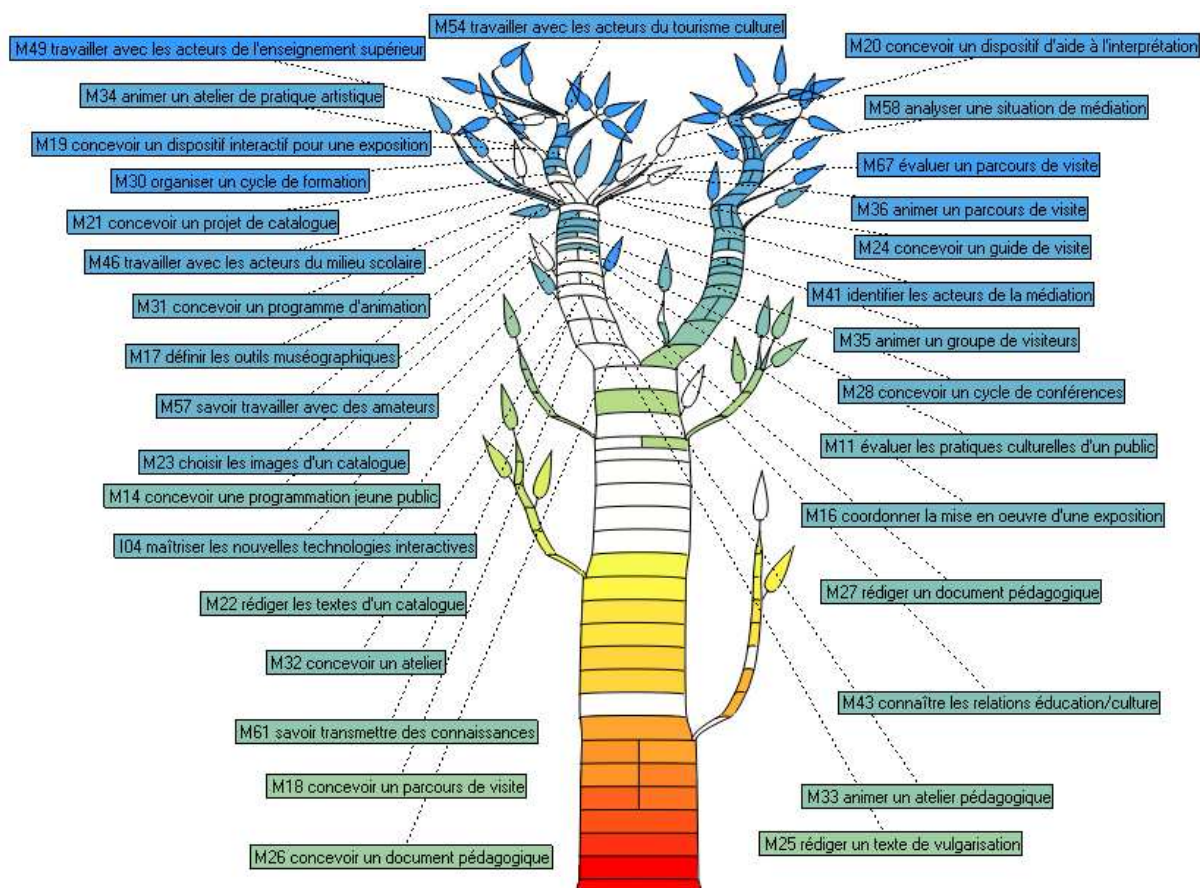


Quant aux branches latérales, qui rassemblent 35 compétences – soit 25% de plus que le tronc – elles ne présentent qu’une cohérence très limitée. On remarque qu’elles comportent des compétences qui devraient logiquement se trouver dans le tronc (par exemple, « définir les objectifs culturels d’un projet », « concevoir un cahier des charges », « établir une convention » ou « identifier les partenaires ») :

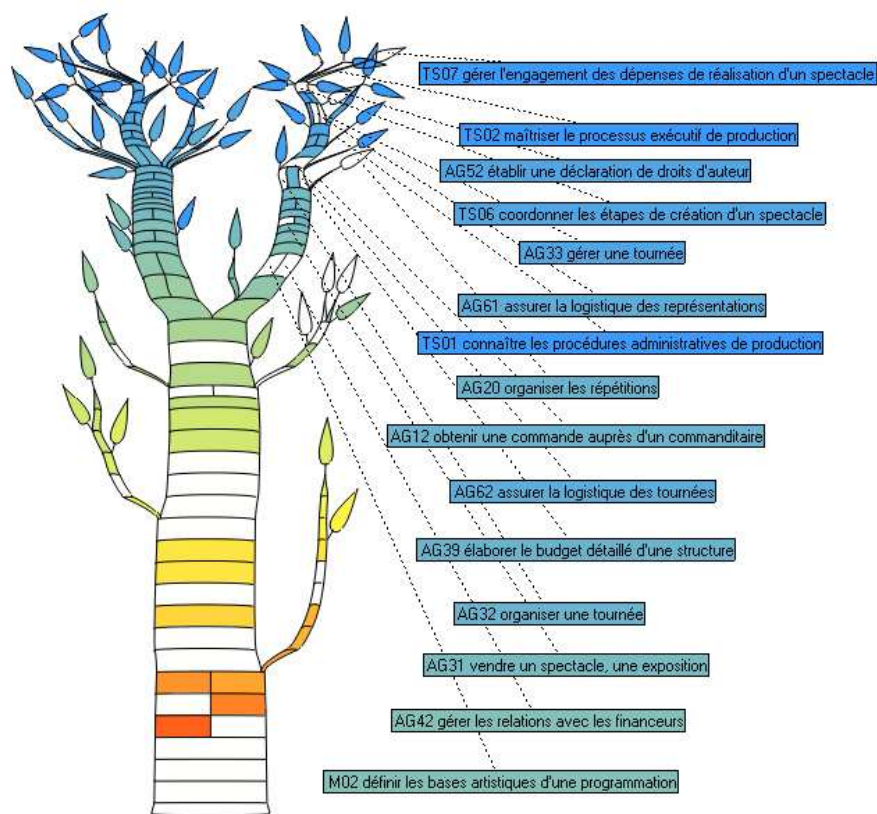


On voit ainsi apparaître, en marge d’un « cœur de métier » assez faiblement structuré, une tendance à la superposition d’autres tâches, qui interdit globalement toute délimitation précise de la fonction conception-coordination de projet telle que la conçoivent ses prétendants. Au-delà de cette vue d’ensemble, il convient néanmoins d’observer de plus près ce qu’expriment individuellement ces candidats. En effet, un des intérêts du logiciel des « Arbres de Connaissances » est précisément de permettre de situer des individus au sein d’un groupe. On peut ainsi visualiser avec précision comment se forment, autour et à partir du tronc, ces branches qui entourent d’un halo d’imprécision la fonction observée. Plusieurs phénomènes se conjuguent pour aboutir à ce résultat. Il y a tout d’abord les chercheurs d’emploi qui donnent une orientation spécialisée à la fonction « Conception – Coordination de projet » qu’ils ont sélectionnée

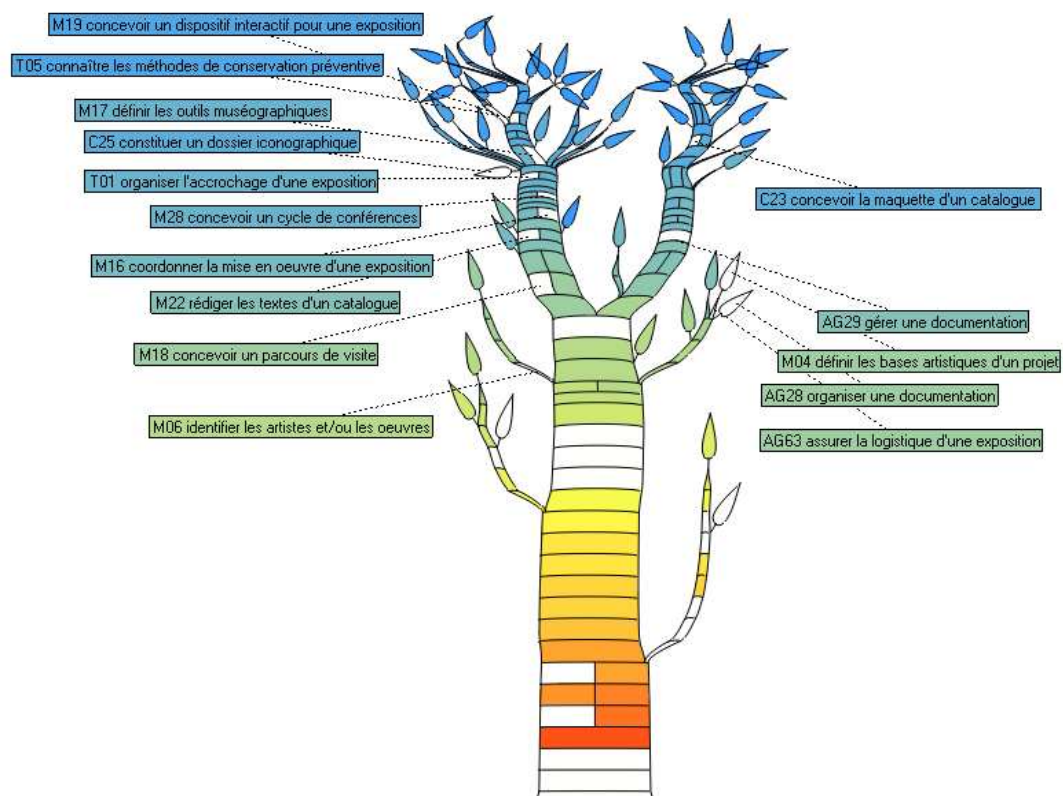
dans l'index. Ainsi ce candidat qui indique, dans le champ texte libre, vouloir travailler plus particulièrement à la valorisation du patrimoine par différents outils de médiation. Très logiquement, une part importante de son blason (les compétences en blanc) se trouve dans la branche de gauche :



Ou tel autre, qui indique vouloir travailler dans une collectivité locale, avec une expérience significative dans la production-diffusion de spectacle vivant. Son blason combine des compétences situées dans le tronc avec des spécialités de la branche de droite :

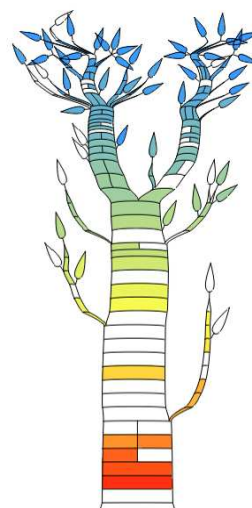


Ou tel autre encore, qui envisage la conception-coordination de projet dans sa spécialité muséographique :



A ces chercheurs d'emploi qui donnent une orientation précise à la fonction « Conception – Coordination de projet », viennent s'ajouter ceux qui d'emblée la conçoivent comme une polyvalence dans laquelle plusieurs spécialisations peuvent se juxtaposer. Ainsi, dans le blason ci-dessous, le candidat combine un groupe de compétences très partagées avec d'autres formant des ensembles plus rares, situés de toutes parts sur la carte :

|                                                                  |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|
| AG01 analyser la faisabilité d'un projet culturel <sup>126</sup> | 42,7% |
| AG02 rédiger un projet                                           | 71,4% |
| AG08 coordonner la conduite d'un projet                          | 70,8% |
| AG11 établir des partenariats                                    | 54,6% |
| AG13 établir une convention                                      | 27,6% |
| AG14 négocier des contrats                                       | 14,6% |
| AG15 établir des contrats                                        | 15,7% |
| AG18 animer une équipe de travail                                | 41,6% |
| AG19 rédiger des consignes de travail                            | 13,0% |
| AG21 gérer les relations avec les artistes                       | 47,0% |
| AG23 organiser une réunion                                       | 49,2% |
| AG26 constituer un fichier                                       | 33,0% |
| AG30 argumenter un projet de diffusion                           | 16,8% |
| AG31 vendre un spectacle, une exposition                         | 13,0% |
| AG34 concevoir un projet de lieu culturel                        | 31,4% |
| AG37 élaborer le budget détaillé d'un projet culturel            | 39,5% |
| AG40 trouver des financements                                    | 36,2% |
| AG41 établir des dossiers de financement                         | 35,7% |
| AG42 gérer les relations avec les financeurs                     | 15,7% |
| AG43 gérer une structure en régie directe                        | 1,6%  |
| AG44 gérer une structure en régie personnalisée                  | 1,1%  |
| AG52 établir une déclaration de droits d'auteur                  | 5,9%  |
| AG53 payer un intermittent du spectacle                          | 7,0%  |
| AG56 assurer des œuvres d'art                                    | 8,6%  |
| AG57 organiser le transport d'œuvres                             | 11,4% |
| AG63 assurer la logistique d'une exposition                      | 18,4% |
| AG64 connaître les règles de sécurité pour le spectacle          | 6,5%  |
| AG64A connaître les règles de sécurité pour les expositions      | 8,1%  |
| C01 définir les supports de communication                        | 39,5% |
| C04 concevoir un document de communication                       | 36,8% |
| C05 réaliser un document de communication                        | 24,9% |
| C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse                  | 50,8% |
| C07 connaître le fonctionnement de la presse                     | 23,8% |
| C09 organiser une conférence de presse                           | 13,5% |
| C16 rédiger une note                                             | 38,9% |
| M07 définir les objectifs culturels d'un projet                  | 40,5% |



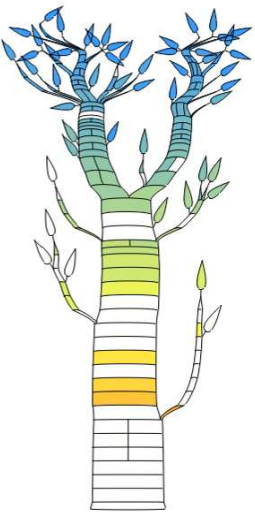
<sup>126</sup> Pour ces exemples, nous présentons les listes de compétences selon l'ordre alphabétique – c'est-à-dire par catégories – qui permet de mieux repérer les regroupements cohérents. La colonne de chiffres indique le taux de recouvrement de chaque compétence, c'est-à-dire la part d'individus présents dans l'arbre qui la revendiquent.

|                                                                |       |
|----------------------------------------------------------------|-------|
| M08 définir les objectifs sociaux d'un projet culturel         | 24,9% |
| M12 concevoir la programmation d'un festival ou d'un événement | 31,4% |
| M14 concevoir une programmation jeune public                   | 14,1% |
| M15 concevoir une exposition                                   | 28,6% |
| M28 concevoir un cycle de conférences                          | 11,4% |
| M42 identifier les partenaires                                 | 18,4% |
| M44 assurer les relations avec le milieu scolaire              | 12,4% |
| M46 travailler avec les acteurs du milieu scolaire             | 9,2%  |
| M50 assurer les relations avec les acteurs sociaux             | 8,1%  |
| M51 établir des partenariats avec les acteurs sociaux          | 8,6%  |
| M52 travailler avec les acteurs sociaux                        | 5,9%  |
| M54 travailler avec les acteurs du tourisme culturel           | 5,4%  |
| M55 assurer les relations avec les relais                      | 6,5%  |

Enfin, il y a ceux qui ont une vision que l'on pourrait qualifier, avec beaucoup de précautions, de plus « orthodoxe » de la fonction. Ainsi ce candidat, qui exprime son projet professionnel en ces termes :

« Recherche d'un poste dans le domaine de l'action culturelle. Élaboration et mise en œuvre de projets favorisant l'accès du public à la culture, notamment à travers un rapprochement avec les artistes, leurs créations et les équipements culturels. Valorisation des ressources locales, et notamment implication des acteurs professionnels, des artistes et du public dans la conception et la mise en œuvre des projets, dans une logique de développement local et de participation des citoyens à la vie de la Cité. Intervention selon une démarche considérant la culture comme une source de réflexion, de plaisirs partagés et d'épanouissement, comme un vecteur de lien social, d'échanges entre personnes de différents horizons et d'ouverture à l'autre. »

Et dont le blason se trouve pour une très grande part dans la partie basse de l'arbre :

|                                                                                     |                                                         |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------|
|  | AG02 rédiger un projet                                  | 71,4% |
|                                                                                     | AG03 définir les phases d'un projet                     | 62,7% |
|                                                                                     | AG04 définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet | 58,9% |
|                                                                                     | AG05 définir les moyens de mise en œuvre d'un projet    | 50,8% |
|                                                                                     | AG06 concevoir un cahier des charges                    | 28,6% |
|                                                                                     | AG07 organiser la logistique d'un projet                | 41,1% |
|                                                                                     | AG08 coordonner la conduite d'un projet                 | 70,8% |
|                                                                                     | AG10 établir un bilan d'activité                        | 28,1% |
|                                                                                     | AG11 établir des partenariats                           | 54,6% |
|                                                                                     | AG13 établir une convention                             | 27,6% |
|                                                                                     | AG21 gérer les relations avec les artistes              | 47,0% |
|                                                                                     | AG23 organiser une réunion                              | 49,2% |
|                                                                                     | AG26 constituer un fichier                              | 33,0% |
|                                                                                     | AG27 tenir à jour un fichier                            | 34,1% |
|                                                                                     | AG36 évaluer un budget                                  | 23,2% |
|                                                                                     | AG40 trouver des financements                           | 36,2% |
|                                                                                     | AG41 établir des dossiers de financement                | 35,7% |
|                                                                                     | AG42 gérer les relations avec les financeurs            | 15,7% |
|                                                                                     | AG45 contrôler l'évolution des dépenses                 | 11,4% |
|                                                                                     | C01 définir les supports de communication               | 39,5% |

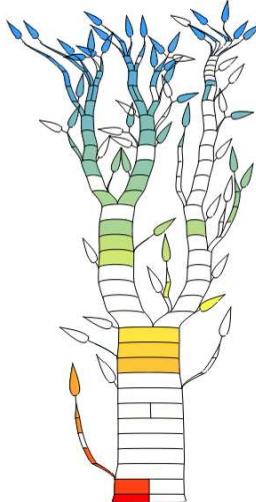
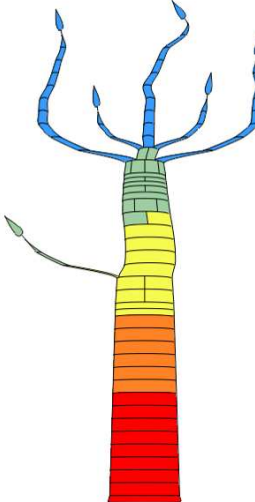
|  |                                                         |       |
|--|---------------------------------------------------------|-------|
|  | C04 concevoir un document de communication              | 36,8% |
|  | C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse         | 50,8% |
|  | C10 établir une revue de presse                         | 30,3% |
|  | C11 écrire un article                                   | 38,9% |
|  | C12 animer une réunion                                  | 34,1% |
|  | C13 prendre la parole en public                         | 51,9% |
|  | C14 rédiger un compte-rendu de réunion                  | 44,9% |
|  | C15 rédiger une lettre                                  | 57,3% |
|  | C16 rédiger une note                                    | 38,9% |
|  | C17 faire une synthèse de documents                     | 45,9% |
|  | C20 concevoir un questionnaire d'enquête pour le public | 22,7% |
|  | C21 conduire des entretiens d'enquête                   | 15,1% |
|  | I07 maîtriser un logiciel tableur                       | 34,1% |
|  | M03 traduire une politique en projet opérationnel       | 22,7% |
|  | M07 définir les objectifs culturels d'un projet         | 40,5% |
|  | M08 définir les objectifs sociaux d'un projet culturel  | 24,9% |
|  | M40 savoir susciter l'expression au sein d'un groupe    | 5,4%  |
|  | M42 identifier les partenaires                          | 18,4% |
|  | M45 établir des partenariats avec le milieu scolaire    | 11,4% |
|  | M51 établir des partenariats avec les acteurs sociaux   | 8,6%  |
|  | M56 savoir travailler avec des bénévoles                | 18,9% |

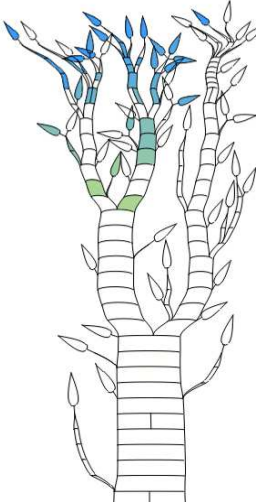
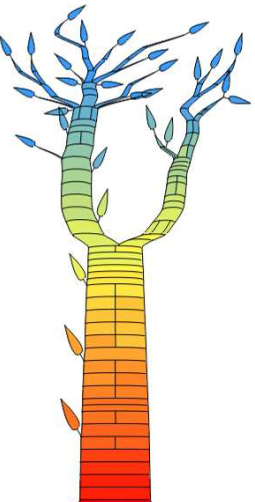
On pourrait penser que ce flou, où cette diversité qui caractérise la fonction « Conception – Coordination de projet » lui est spécifique. C'est vrai en partie. On constate toutefois que les autres choix proposés dans l'index présentent, à un degré plus ou moins élevé, une part plus ou moins large d'indétermination, qui se traduit principalement par la juxtaposition de fonctions que l'on peut qualifier de limitrophes. Il serait fastidieux de répéter, pour toutes les fonctions représentées dans notre échantillon, l'ensemble de l'exercice de distinction que nous venons d'effectuer. Nous nous contenterons de montrer, pour chacune d'entre elles, deux images :

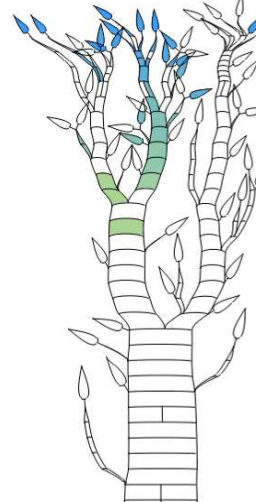
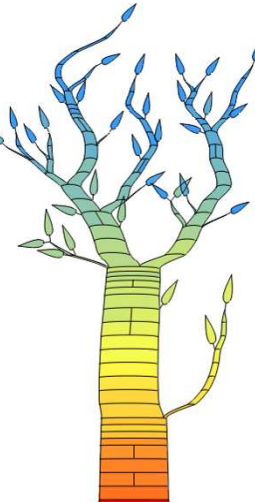
- à gauche : la projection, sur l'arbre général, de l'ensemble des candidats indiquant telle ou telle fonction. Les compétences revendiquées par ces sous-groupes apparaissent en blanc, ce qui permet de repérer rapidement, d'après la structure de la carte que l'on a analysée plus haut, sur quels types de compétences ils se situent ;

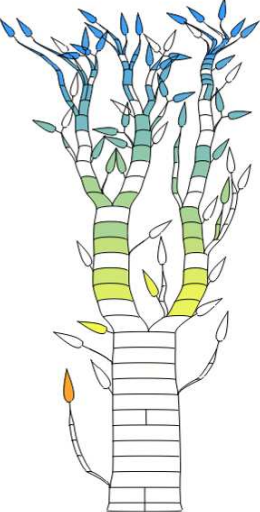
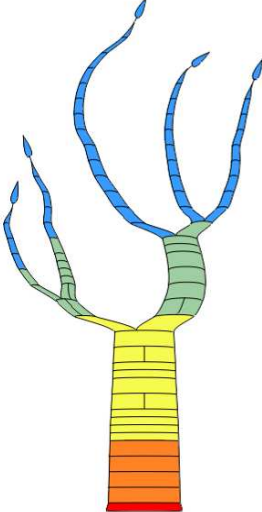
- à droite : la simulation réduite de ces candidats sur une carte spécifique.

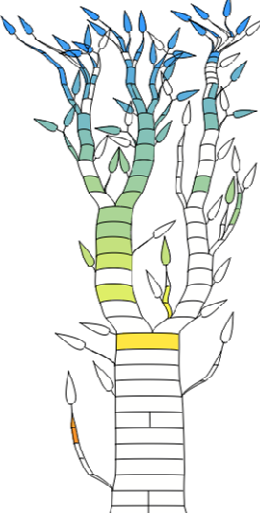
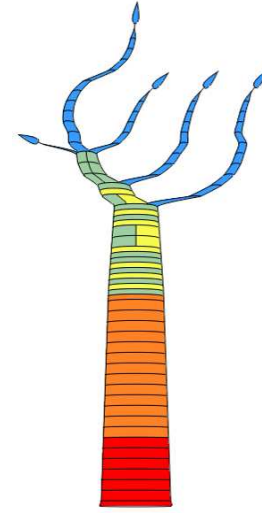
Nous n'y ajouterons qu'un court commentaire décrivant succinctement comment se forment les branches sur la carte de droite.

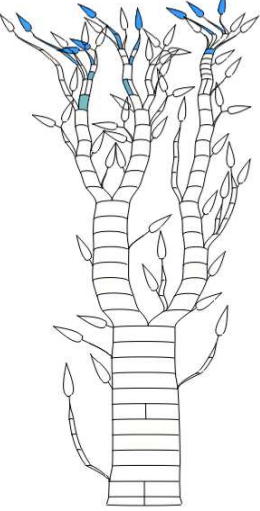
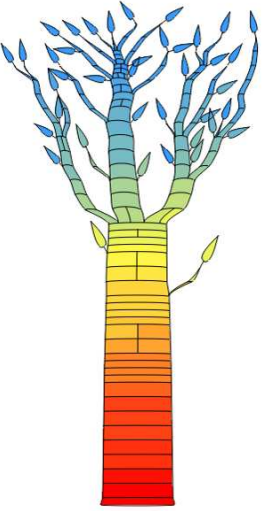
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Direction »</b><br/> 5 chercheurs d'emploi sur 614 (0,8%)<br/> 87 compétences sur 192 (45,3%)</p> <p>La faiblesse numérique de l'échantillon incite à la prudence dans l'interprétation. On remarque toutefois qu'ici le tronc est haut et peu différencié dans sa structure, indiquant une population plutôt homogène. Néanmoins, 40 compétences sont réparties dans les branches supérieures, qui signalent des spécialisations soit en administration, soit en production, soit en direction de projet culturel.</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

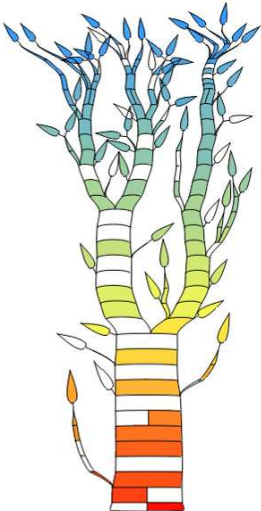
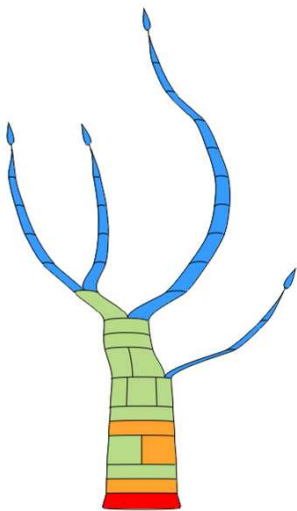
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Administration – Gestion »</b><br/> 46 chercheurs d'emploi (7,5%)<br/> 144 compétences (75%)</p> <p>Le tronc est logiquement fortement marqué par les compétences en administration. La branche de droite regroupe principalement des compétences spécialisées en gestion, production et diffusion ; celle de gauche oriente les profils vers des tâches de communication et de direction de projet culturel.</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

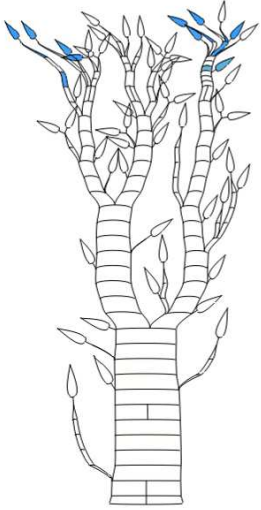
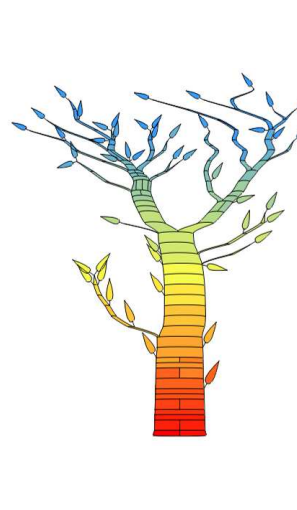
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Production »</b><br/> 38 chercheurs d'emploi (6,2%)<br/> 146 compétences (77,1%)</p> <p>La branche de gauche mélange des compétences d'administration, de direction-programmation, de production et de médiation, tandis que celle de droite est plus spécialisée en gestion. La petite branche qui apparaît au milieu et se forme à partir de celle de gauche s'oriente vers la régie d'œuvre ou la production muséographique.</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

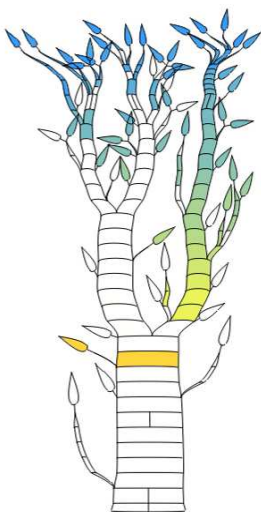
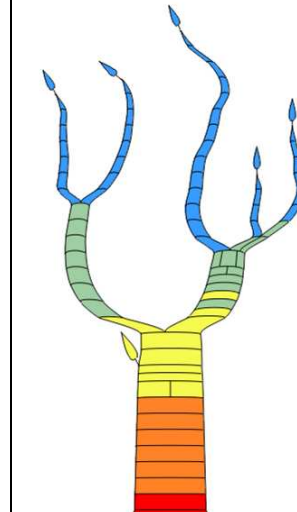
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Diffusion – Commercialisation »</b><br/> 5 chercheurs d'emploi (0,8%)<br/> 85 compétences (44,3%)</p> <p>Là encore, la population est de très petite taille. Le nombre de compétences partagées par une majorité de candidats est très faible (5). La branche centrale oriente nettement les blasons vers la fonction de communication ; une différenciation marquée s'opère sur la gauche vers la médiation, sur la droite vers l'administration et la production.</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

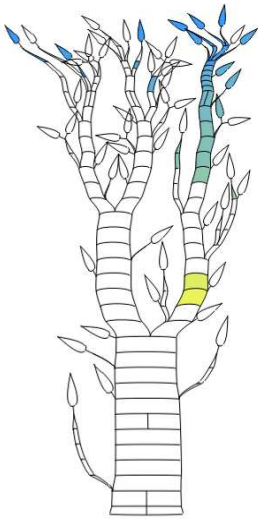
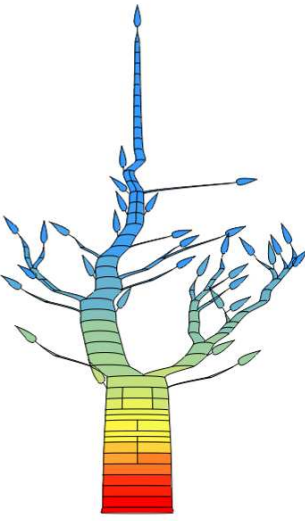
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Développement – Mécénat »</b><br/> 5 chercheurs d'emploi (0,8%)<br/> 92 compétences (47,9%)</p> <p>Au-dessus d'un tronc fourni orienté exclusivement vers l'administration-gestion, apparaissent des spécialisations en production, diffusion et communication.</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Communication – Marketing »</b><br/> 103 chercheurs d'emploi (16,8%)<br/> 170 compétences (88,5%)</p> <p>Au-dessus d'un tronc structuré de façon cohérente autour de la communication, se dessinent une forte spécialisation en médiation et une autre, moins importante, en administration-gestion.</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

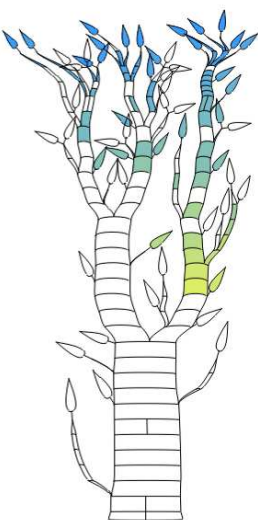
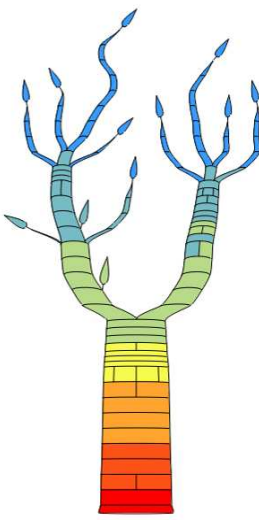
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Accueil – Billetterie »</b><br/> 4 chercheurs d'emploi (0,7%)<br/> 42 compétences (21,8%)</p> <p>Bien que l'échantillon soit trop faible pour tirer des conclusions fiables, les branches, au-dessus d'un tronc bien structuré, semblent signaler les évolutions récentes et en cours de la fonction, soit vers des tâches d'encadrement, soit vers l'évaluation voire la médiation.</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

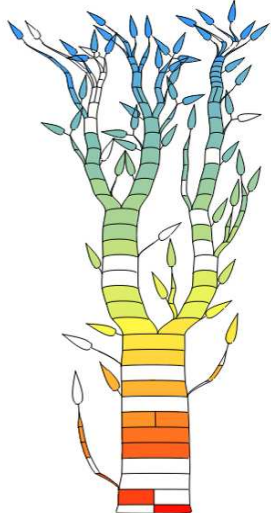
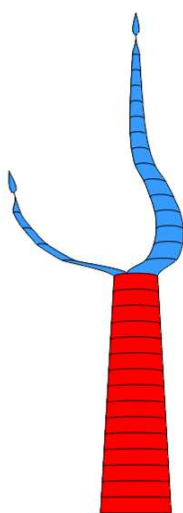
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Animation – Médiation »</b><br/> 78 chercheurs d'emploi (12,7%)<br/> 175 compétences (91,1%)</p> <p>Cette simulation présente un très fort taux de recouvrement par rapport à l'arbre général. Le tronc est structuré autour des compétences de médiation / relations avec le public. Une branche latérale distingue les tâches de communication. La branche supérieure gauche se spécialise dans la muséologie-muséographie, tandis que celle de droite oriente les blasons vers la conception-direction de projet culturel.</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

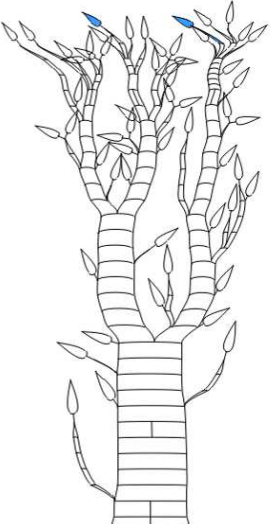
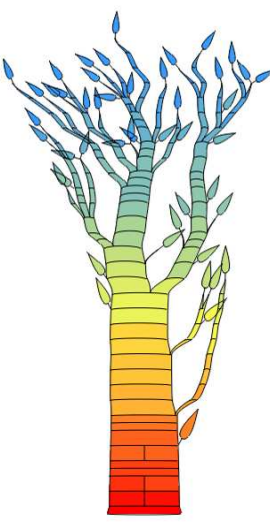
|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Éducation artistique – Enseignement »</b><br/> 5 chercheurs d'emploi (0,8%)<br/> 81 compétences (42,2%)</p> <p>L'ensemble de l'arbre est fortement structuré autour des relations avec le public. La partie droite est orientée vers la direction de projet culturel, la gauche plutôt vers la communication.</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Conservation – Documentation »</b><br/> 47 chercheurs d'emploi (7,7%)<br/> 149 compétences (77,6%)</p> <p>Le tronc décrit les tâches liées à la documentation et à la gestion d'inventaire. La grande branche est orientée sans distinction vers la muséographie puis vers les relations avec le public (la flèche représente un blason unique fortement spécialisé dans ce domaine). La branche de droite tend plutôt vers la direction de projet et la régie d'œuvre.</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p><b>« Évaluation – Recherche »</b><br/> 3 chercheurs d'emploi (0,5%)<br/> 45 compétences (23,4%)</p> <p>Ici les cartes n'ont pas de sens. D'une part parce que l'échantillon est très restreint. D'autre part parce que le répertoire de compétences n'est guère adapté à ce type de fonction.</p> |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Artistique »</b><br/> 9 chercheurs d'emploi (1,5%)<br/> 111 compétences (57,8%)</p> <p>Sur cette carte, beaucoup de compétences pour peu de chercheurs : l'arbre rassemble pêle-mêle, sans que l'on discerne de véritable orientation spécifique, des compétences en direction de projet, programmation, communication, médiation. Il traduit, très confusément, des stratégies de reconversion ou de diversification pour des artistes en recherche d'activités complémentaires.</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Technique – Régie »</b><br/> 2 chercheurs d'emploi (0,3%)<br/> 38 compétences (19,8%)</p> <p>Deux blasons ne suffisent évidemment pas à donner des indications fiables. Ici, le tronc est fortement structuré autour des compétences en régie d'œuvre, gestion des collections et conservation préventive. L'un des blasons présente en plus une petite orientation vers la production d'exposition, tandis que l'autre (à droite), se diversifie vers la conduite de projet.</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p><b>« Polyvalent »</b><br/> 79 chercheurs d'emploi (12,9%)<br/> 188 compétences (97,9%)</p> <p>C'est très logiquement le plus fort taux de recouvrement par rapport à l'arbre général. A l'exception de la branche de droite – nettement orientée vers la médiation –, la carte ne présente aucune cohérence fonctionnelle. Le tronc rassemble des compétences générales puisées dans les différentes catégories, qui n'annoncent pas de spécialisations marquées. La polyvalence se présente ainsi non pas comme une fonction spécifique, mais comme un ensemble de combinaisons à géométrie variable.</p> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|

L'observation de ces cartes fait clairement apparaître deux phénomènes qui se combinent pour faire des « métiers de la culture » une sorte de nébuleuse dont la structure et la cohérence interne, pour être difficile à repérer, n'en sont pas moins révélatrices d'une réalité tangible qu'il nous est maintenant possible de mieux appréhender. Le premier phénomène est l'existence d'un certain nombre de fonctions qui se distinguent au fil de l'exploration : programmation, administration générale, gestion, logistique, direction de projet culturel, production, communication, documentation, médiation, muséographie, régie... Le second est l'extrême porosité de ces fonctions entre elles, selon des combinatoires variées, qui interdit, collectivement, toute définition de métiers 'purs' – même si, individuellement, certains blasons sont plus 'orthodoxes' que d'autres. La série des cartes de gauche montre bien comment la plupart

des différentes fonctions, projetées sur la carte générale, se présentent soit très largement étalées, avec un fort taux de recouvrement, soit très dispersées. Ces facteurs additionnés produisent un ensemble dont les différentes composantes sont finalement peu différenciées : la diversité des combinaisons possibles finit par brouiller, dans la structure de l'arbre, la perception de suites logiques distinctes qui représenteraient des fonctions-types marquées.

A l'appui de cette analyse, que la cartographie nous a permis de conduire avec précision, nous proposons, pour conclure cette observation des « métiers de la culture » vus par les chercheurs d'emploi, un matériau d'un type plus classique : les textes rédigés par les candidats à la rubrique « Projet professionnel ». Quelques exemples de ces textes suffisent à confirmer les éléments que nous avons dégagés plus haut. Nous commencerons par les candidats qui déclarent rechercher un poste de « Conception – Coordination de projet » :

- « Je recherche un poste dans le secteur musical ou de l'événementiel. J'apprécie la polyvalence du secteur associatif : création d'événement, administration, promotion, régie générale... »
- « Afin d'appliquer les connaissances que j'ai acquises durant ma formation universitaire, je cherche à me faire une première expérience dans un poste de juriste en propriété intellectuelle et plus particulièrement en droit d'auteur. Mais souhaitant également mettre au profit d'une nouvelle structure les compétences acquises lors de mes stages, j'envisage d'accéder à des postes tels que chargé de production et de communication ou chef de projet culturel. »
- « Je souhaite travailler aux postes de chargé(e) de projet, de communication et/ou des publics d'un centre d'art contemporain ou autres lieux, publics ou privés, ayant une programmation d'artistes et de chercheurs actuels assortie d'une politique de médiation poussée. »
- « Je recherche un poste de chargée de mission, pour une structure culturelle (art, musique, danse, théâtre, environnement, patrimoine), pour la conception de projets d'animation, d'exposition, d'événement ou autre manifestation, et pour l'élaboration d'outils et de supports de communication, en interne et en externe. »
- « Ma formation universitaire et mes expériences professionnelles m'amènent à postuler pour des postes :
  - d'assistant ou d'attaché de conservation dans les musées
  - de documentaliste ou de régisseur d'œuvres dans les musées
  - de chargée de mission pour coordonner des projets muséaux ou universitaires
  - d'enseignement en histoire de l'art (dans l'enseignement secondaire ou supérieur) avec, si besoin, une initiation à des techniques artistiques. »
- « Je souhaite exercer un emploi de médiation culturelle dans le domaine du spectacle vivant. Le développement de liens avec le public est pour moi primordial. J'ai pour cela une expérience de stage dans un service de relations publiques d'un CDN, ainsi qu'une très bonne connaissance du milieu du handicap. Je souhaiterais aussi pouvoir participer à la construction et la coordination de projets, d'actions culturelles. »

- « Concrètement, je souhaite développer mes compétences sur la production de projets : de création, de diffusion (que je connais moins). Accompagner une équipe artistique, lui permettre de mener à bien son action en gérant les volets administratifs et logistiques, telles sont mes ambitions. »
- « Intégrer une structure (compagnie, festival ou théâtre) de création et/ou de diffusion des arts de la scène (théâtre et/ou danse). Contribuer à la pérennisation et au développement de cette structure en mettant à son service des compétences administratives multiples : gestion budgétaire de projets, recherche de financements, accompagnement des artistes, et développement des publics au travers d'une réflexion sur le projet permettant la consolidation des réseaux et la mise en place d'actions culturelles. »
- « Le travail de conservation de collections muséales m'intéresse tout particulièrement. J'apprécie notamment les activités de conditionnement, de recherche et de documentation des objets et documents conservés auprès des musées. Je suis prête à m'investir pour le développement de missions de valorisation des patrimoines (culturel, social, industriel, immatériel) dans la démarche entreprise par les collectivités territoriales et les organisations gestionnaires de sites culturels. »
- « - recherche d'un poste en organisation culturelle – administration, conception, communication, marketing, études, suivi de projet, etc.  
- structure privée, publique, associative...  
- tous les secteurs culturels. »
- « Poste recherché : Agent de développement culturel (au sein d'une collectivité territoriale ou d'une association), afin de concevoir des projets artistiques et culturels adaptés à l'environnement local.  
Objectifs visés : Travailler en relation avec des acteurs variés (collectivités territoriales, associations, artistes, médias, publics, entreprises...), aménager le territoire via l'organisation d'actions culturelles, favoriser l'appropriation de valeurs humanistes (lien social, ouverture à l'altérité, proximité...). »
- « Je souhaite aujourd'hui trouver un emploi dans le secteur de la communication, ainsi que dans l'administration, la conception et la gestion de projets. Je suis particulièrement attirée par le milieu culturel, en particulier le spectacle vivant c'est-à-dire la danse, la musique, mais aussi par l'événementiel et l'édition. »
- « Chargée de développement des publics ; chargée de projets culturels ; animateur culturel (structures culturelles privées ou publiques). Métiers du livre et de l'édition (bibliothèques, médiathèques, maisons d'édition). »

Ces exemples confirment bien l'extrême relativisme attaché à l'expression « Conception – Coordination de projet », ainsi que l'étendue du champ qu'elle est susceptible de recouvrir : on y retrouve en fait, au fil des différentes combinaisons, ce que nous avons défini au départ sous le vocable « métiers de la culture », c'est-à-dire l'ensemble des tâches liées à la production et à la mise en culture des œuvres, avec des centres de gravité variables selon que les candidats se situent plutôt du côté des artistes et des œuvres, ou plutôt du côté du public. Cette dernière remarque pourrait nous conduire à tenter de distinguer les fonctions de production de celles de médiation. Pourtant, comme on va le voir, celles-ci font également l'objet d'une polysémie qui rend délicate toute tentative de définition stricte. Certes, là encore, il est possible de repérer

des descriptions restreintes qui autorisent à proposer des définitions précises. Par exemple pour ces deux candidats qui recherchent un poste en production :

- « Administrateur de production.  
Organisation d'événements culturels : des aspects réglementaires, administratifs et légaux aux aspects logistiques et organisationnels.  
Responsabilité budgétaire, encadrement d'équipe.  
Secteurs culturels : arts du spectacle, cinéma, exposition. »
- « Je cherche un poste dans le domaine de l'organisation d'événements culturels de toute discipline. Plus particulièrement, je souhaiterais intégrer l'équipe de production d'un festival ou d'une structure culturelle, comme par exemple une salle de spectacles ou de concerts.  
Ce poste me permettrait de m'occuper des différents aspects de la mise en place des projets et entre autres :
  - du suivi des dossiers et de leur gestion administrative
  - des relations avec les professionnels et les partenaires
  - de la gestion des contacts avec les artistes
  - de la logistique
  - de l'élaboration de la programmation
  - de l'accueil et l'accompagnement des artistes (réservation des hôtels, repas...)
  - de la réalisation et le suivi des plannings. »

Cela étant, bon nombre de candidats associent la production à la diffusion et/ou à l'administration :

- « Production, administration ou diffusion dans l'industrie musicale : sociétés de production de spectacles, festivals, salles de spectacles, labels et maisons de disques. »
- « Actuellement chargée de production pour une Scène nationale, je gère toutes les questions liées à la production des spectacles : réalisation et suivi des budgets de production, recherche de coproducteurs, élaboration des contrats, gestion des plannings de travail des équipes artistiques et techniques, organisation des tournées...  
Également en charge de la diffusion de nos productions, je suis quotidiennement à la recherche de structures de diffusion, aussi bien en France qu'à l'étranger. J'accompagne régulièrement nos équipes en tournée, ce qui me permet d'établir des relations privilégiées avec les diffuseurs. »
- « Recherche d'un emploi dans les domaines de l'administration, de la production et de la diffusion. »

On a vu que ce type d'association, très prégnante, s'est traduite dans l'arbre par une branche qui superpose les diverses compétences qui y sont liées – dont certaines d'ailleurs sont communes –, sans que se forment des branches distinctes. Mais à cet ensemble qui présente une cohérence certaine, viennent s'ajouter des conceptions beaucoup plus extensives :

- « Je recherche activement un poste d'assistante de production événementielle ou audiovisuelle. Ma formation m'a offert l'opportunité d'apprendre et de produire des projets en communication audiovisuelle et événementielle de A à Z. L'expérience que j'ai pu acquérir dans ces domaines m'a permis de travailler en équipe, d'être organisée, de m'adapter à chaque projet et aux différents objectifs. J'ai ainsi pu développer ma capacité à communiquer et à mener à bien

plusieurs événements et supports de communications (vidéogrammes, plaquettes, communiqués, etc.). »

- « Production, communication et promotion d'un lieu ou d'un événement culturel. »
- « Ma recherche d'emploi se porte sur un poste de coordinateur ou de chef de projet dans une structure faisant partie de l'industrie de la culture. Titre englobant beaucoup de fonctions, la vision que j'en ai correspond à une fonction nécessitant un esprit créatif et un très bon relationnel. Ce qui me semble motivant et stimulant doit comprendre une part d'initiative personnelle au service d'un projet culturel, sinon artistique au sein d'une équipe ou de façon individuelle. »

Ces remarques valent également pour l'administration, la communication et la médiation. Quelques extraits de textes rédigés par des candidats en recherche d'un poste d'administrateur, du sens le plus restreint au plus large, en passant par différents types de juxtaposition :

- « Je cherche un poste à responsabilités dans la gestion administrative d'une salle de spectacles ou d'une association culturelle.  
Compétences :
  - Connaissance du réseau culturel et du milieu associatif
  - Gestion comptable et financière
  - Montage et suivi de dossiers
  - Législation du spectacle
  - Logistique et planning
  - Sens des responsabilités
  - Capacités d'adaptation et d'initiative
  - Encadrement d'équipe
  - Sens du relationnel et de l'accueil
  - Curieuse, dynamique et motivée
  - Informatique : tableur, traitement de texte, Internet. »
- « Je suis à la recherche d'un poste d'assistante administrative dans le secteur du spectacle vivant, du cinéma, de l'événementiel. En effet, je suis très intéressée par la gestion des dossiers des intermittents du spectacle concernant le domaine des ressources humaines tels que la gestion des paies, des congés spectacles, des contrats de travail, des charges sociales, des visites médicales, gérer les tâches du secrétariat de direction et la gestion des factures. »
- « Je souhaite continuer ma carrière dans l'administration de la culture, comme administrateur d'une compagnie de danse ou comme régisseur général d'une maison d'opéra ou de théâtre. »
- « Prendre la responsabilité de la gestion administrative et financière d'une association ou structure culturelle serait pour moi une occasion unique de partager mes compétences dans le management culturel, particulièrement dans la production et la gestion et ce dans un domaine dans lequel je m'épanouis. Participer au développement de projets (créations, résidences, collaborations artistiques pluridisciplinaires), à la recherche de financements, à la production de spectacles, à la production, à la valorisation du catalogue d'œuvres musicales sont autant de défis à la mesure de ma motivation et de mes compétences. »
- « Coordinatrice / administratrice de projet :
  - conduite et gestion de projet en milieu socioculturel
  - conduite et gestion de projet en milieu artistique. »
- « Coordinatrice de projets culturels,

Chargée de communication,  
Administratrice d'une structure culturelle,  
Animatrice culturelle,  
Chargée de mission culturelle. »

- « Je souhaite obtenir un poste d'Administratrice de projet, d'Assistante de direction ou de chargée de l'action culturelle, cela, dans tous types de structures de diffusion de spectacle : Théâtres, Scènes de Musiques Actuelles, Festivals... »

- « Je souhaiterais rejoindre une structure pluridisciplinaire, qui s'occupe autant d'art contemporain que d'art vivant ou encore de cultures/civilisations. Un projet ne peut avancer avec les créateurs seuls, c'est la première raison qui m'a poussée à entamer des études d'administration d'actions culturelles et artistiques. La deuxième est que j'aime apprendre et approfondir de nouveaux sujets à chaque projet.

Le poste que je recherche a de multiples facettes, tantôt en relation avec les partenaires, les artistes ou les publics, tantôt gestionnaire, administratif. Enfin, j'aimerais apporter ma pierre à la désacralisation de certains termes qui font l'objet de rejets parfois violents de la part des publics, continuer ma réflexion autour de la médiation, ou comment créer le lien entre les œuvres et les publics, comment parvenir à développer, affirmer, réhabiliter la réflexion, le 'sens critique'.

La communication peut elle aussi faire l'objet de définitions plus ou moins larges, et être associée à des tâches variées : le plus souvent, la diffusion et la médiation.

Il arrive même qu'elle se confonde totalement avec cette dernière :

- « Chargé de communication et Responsable de marketing opérationnelle. A présent, je recherche un emploi dans le marketing de la culture (Tourisme de la culture) ou la communication dans une entreprise située en Europe. En outre, un emploi situé en France ou bien orienté vers les marchés de langue française me conviendrait. »

- « Travailler au sein du service communication/marketing d'une entreprise ou structure du secteur des médias ou de la culture, idéalement le cinéma, la télévision ou le théâtre. »

- « Chargée de communication / relations presse dans le spectacle vivant (préférence pour le milieu de la danse et des musiques actuelles). »

- « Je cherche un poste de chargée de communication, de diffusion ou de production dans le secteur du spectacle vivant au sein d'une association, d'une entreprise ou d'une collectivité territoriale. »

- « Je suis très intéressée par tout le travail de promotion qui s'organise autour d'un artiste et de son œuvre. En effet, même si l'industrie du disque connaît une crise importante depuis quelques années, elle continuera d'exister, car la création sera toujours présente. Je cherche donc à participer à toutes ces opérations de promotion pour que chaque artiste soit reconnu. »

- « Je souhaiterais orienter ma carrière professionnelle en direction des métiers de valorisation et de promotion des établissements culturels. Ainsi je suis particulièrement intéressée par les métiers de la communication, du développement des publics et du mécénat, notamment dans les musées d'art. Ma recherche d'emploi s'oriente aussi vers les politiques culturelles publiques mises en œuvre dans le cadre du ministère de la Culture et de ses divers organismes ainsi qu'au sein des collectivités territoriales. »

- « Faciliter la communication entre les musées et leur public en utilisant différentes techniques telles que la médiation culturelle, les ateliers, les NTIC, en valorisant aussi le bénévolat et le mécénat. »
- « Je recherche un emploi dans le secteur de la communication, du développement des publics. Forte de plusieurs expériences dans le secteur des arts lyriques et du théâtre, j'aimerais pouvoir mettre mon dynamisme et mes compétences dans la diffusion d'une programmation et participer à la valorisation de nouveaux publics. Passionnée par le spectacle vivant, ma vocation est de faire passer cette passion afin de toucher le plus grand nombre de personnes. »
- « Je souhaite occuper un poste de chargée des relations publiques ou d'action culturelle dans un théâtre, un centre culturel, une association... »

Quant aux candidats qui déclarent rechercher un poste dans le secteur « Animation – Médiation », certains d'entre eux fournissent le même type d'énoncés que les précédents, tandis que d'autres ont une vision plus spécialisée, par exemple dans les domaines de l'accompagnement des publics ou de la muséographie. Globalement toutefois, les textes fournis dans cette catégorie sont moins flous et moins diversifiés que dans les précédentes. On constate une tendance assez nette vers une définition de la médiation en lien avec la notion d'action culturelle. En outre, les textes indiquent que la médiation, en tant qu'action visant à développer et à accompagner le public, est fortement liée au secteur muséal, tandis que dans le spectacle vivant, ce type d'action est davantage associé à la communication, à la diffusion ou à la coordination de projet :

- « Travailler dans le domaine de la communication ou médiation culturelle, de l'organisation d'événements culturels. »
- « Je souhaite occuper les postes suivants dans un institut culturel public ou privé type musée, fondation, médiathèque, bibliothèque, salle de spectacle :  
- Chargée de relations avec les publics  
- Chargée de médiation  
- Chargée de communication. »
- « Je souhaite travailler dans une structure qui recherche une personne polyvalente pour concevoir des projets autour des publics et jeunes publics autour d'une étude de la programmation et du contexte socioculturel. Je souhaite aussi pouvoir œuvrer activement au niveau de l'organisation administrative, de la communication de la structure. »
- « Chargée de communication, diffusion pour une association. J'aimerais travailler au sein d'une association de diffusion et de création culturelle implantée en territoire rural pour permettre aux personnes vivant en zones péri-urbaines d'avoir accès à des œuvres et actions culturelles de qualité. »
- « J'ai pour projet professionnel de travailler en tant que médiatrice culturelle dans une structure telle qu'un musée ou tout autre lieu patrimonial ayant une politique de valorisation auprès du public. Au sein de mon activité professionnelle, je veux pouvoir être en mesure de communiquer avec le public et lui apporter une connaissance certaine sur le lieu qu'il visite. De plus, je veux créer des outils de médiation à l'attention des publics scolaires mais aussi du grand public et agir en tant que médiatrice auprès de ces publics. »

- « Je suis à la recherche d'un emploi dans lequel je pourrais exercer ma polyvalence dans le domaine de la culture : la médiation du patrimoine et la conception de projets culturels. Je souhaite orienter plus particulièrement mes recherches vers une structure muséale, mais je ne suis pas fermée à un lieu patrimonial. »

- « Animation et médiation dans le secteur culturel :

Création, mise en place, développement et évaluation d'actions d'éducation artistique et culturelle ; en lien et en partenariat avec les établissements scolaires et structures spécialisées (IME), les intervenants extérieurs (artistes, conférenciers...) et les collectivités locales.

Force de proposition et développement d'actions de sensibilisation et d'information auprès des différents publics : associations locales, comités d'entreprise, social (rmiste, en réinsertion professionnelle...).

Tenter de sortir d'un schéma de consommation de la culture pour aller vers des projets construits.

Accompagner la découverte d'un lieu faisant parti du patrimoine, d'un spectacle, d'une œuvre d'art ou d'un livre par des séries d'actions, d'interventions, de propositions, pour enrichir les connaissances du public et lui ouvrir une multitude d'entrées possibles pour découvrir la richesse culturelle du patrimoine français et de la création contemporaine. »

- « - Actions culturelles et pédagogiques en milieu muséal et patrimonial,

- Montage d'exposition,

- Actions en direction de publics éloignés des propositions culturelles. »

- « Je recherche un poste de chargée de médiation/action culturelle dans une structure de diffusion (spectacle vivant et/ou cinéma) :

- susciter des rencontres entre les publics et les équipes artistiques et techniques,

- proposer et organiser des temps d'échanges et/ou des ateliers,

- favoriser l'accès au spectacle et au cinéma à TOUS (jeune public, personnes handicapées, seniors, etc..) et aller plus loin vers l'échange et la rencontre aussi souvent que possible,

- créer et entretenir des liens étroits avec les associations locales, les établissements scolaires de tous niveaux et de toutes formations, les structures d'accueil spécialisées, hôpitaux, les partenaires sociaux, etc.,

- informer et communiquer le plus largement possible sur les activités de la structure,

- innover, inventer de nouvelles formes d'échanges,

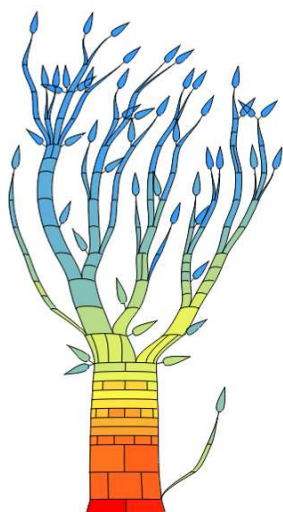
- être force de proposition dans la programmation artistique, en particulier en vue d'élaborer de futurs projets d'action culturelle. »

- « Mon envie est de collaborer à l'élaboration d'un projet d'action culturelle et de participer à la promotion et à la valorisation d'un patrimoine. »

Ces textes illustrent et nous permettent de mieux comprendre les phénomènes de dispersion que nous avons perçus à travers la cartographie des compétences : l'extrême plasticité des mots vient ici expliquer le flou qui entourait nos arbres. Que les termes « administration », « production », « diffusion », « communication », « médiation » ou encore « coordination de projet » puissent être employés indifféremment pour désigner les mêmes tâches en dit long sur l'indéfinition professionnelle du champ. Au-delà des stratégies d'insertion que l'on peut être tenté de traquer derrière les usages lexicographiques et les différentes juxtapositions, il nous semble que l'on peut aussi

percevoir les traces des différentes étapes du développement des « métiers de la culture » que nous avons exposées au tout début de ce chapitre. A travers ce filtre d'analyse, l'administration renverrait au tout début des années quatre-vingt, la coordination de projet correspondrait à l'implication des collectivités territoriales, la communication au triomphe de l'économisation du champ culturel, et la médiation au développement du secteur muséal et patrimonial. Chacun des termes, selon le cycle et le secteur de référence, est alors susceptible d'induire un usage extensif qui peut aller jusqu'à recouvrir l'ensemble des fonctions liées à l'action culturelle. Cela étant, si l'impression de flou domine, il n'en reste pas moins – et on l'a constaté à travers les cartes – que ces mêmes termes peuvent également désigner des ensembles de tâches suffisamment cohérents pour autoriser une tentative de définition fonctionnelle. Ces ensembles apparaissent plus nettement dans l'arbre des offres d'emploi.

### 2.1.1 Les métiers vus par les employeurs



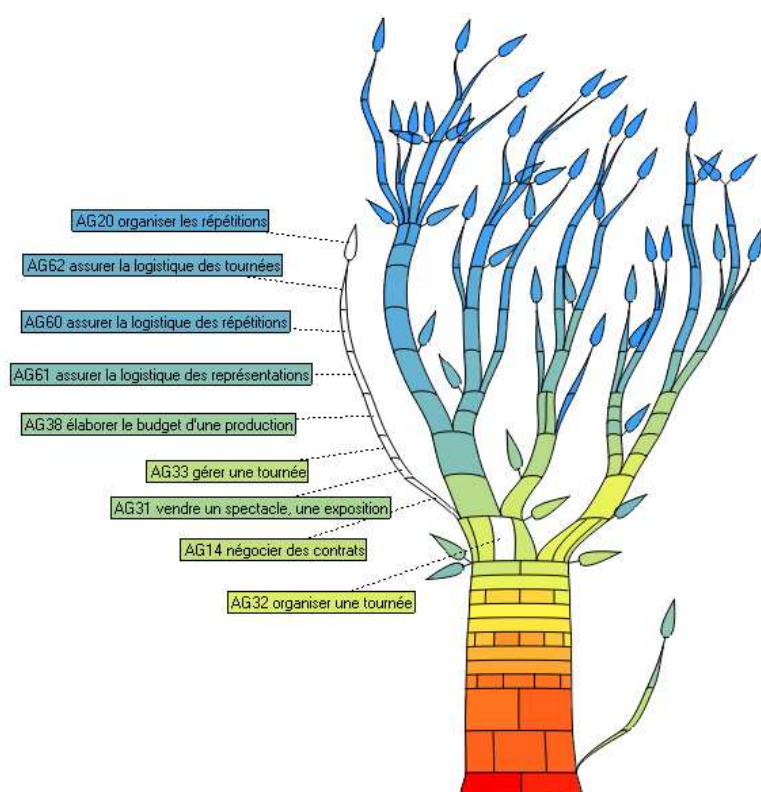
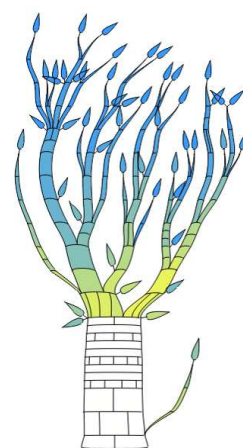
L'arbre ci-contre représente 548 offres d'emploi déposées sur CORTEX depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005<sup>127</sup>. Comme pour les chercheurs d'emploi, nous avons supprimé de la carte les compétences de type comportemental ou de spécialisation sectorielle, de telle sorte que le répertoire est réduit à 192 items<sup>128</sup>. On remarque immédiatement que la structure de cet arbre est sensiblement différente de celui des chercheurs d'emploi. En premier lieu, le tronc est beaucoup plus fractionné : plusieurs compétences peuvent se trouver sur une même ligne (ou « couche »). Cela est dû principalement au fait que nous avons ici affaire à des listes de compétences plus courtes et de taille très variable, et cela indique une différenciation plus forte des profils d'emploi. En d'autres termes, l'arbre présente un nombre plus important de groupes de

<sup>127</sup> Soit après la migration de *Gingo* vers *See-K*, ce dernier permettant une utilisation plus autonome du système dont les employeurs avaient auparavant du mal à s'emparer. Désormais, les recruteurs peuvent choisir de déposer une annonce en texte seul ou d'y adjoindre des compétences. Ainsi, les profils d'emploi dont nous disposons constituent une représentation fiable de ce qu'attendent les employeurs en termes de compétences. Toutefois, nous avons pris le parti de supprimer de l'arbre les profils comportant moins de 5 compétences. En effet les listes très courtes, confrontées à d'autres beaucoup plus longues (jusqu'à 40 compétences) peuvent produire un arbre très fractionné dans lequel il est plus difficile de repérer des regroupements cohérents.

<sup>128</sup> 188 sont représentées sur la carte. La liste des emplois qui constituent cet échantillon est fournie en ANNEXE 13.

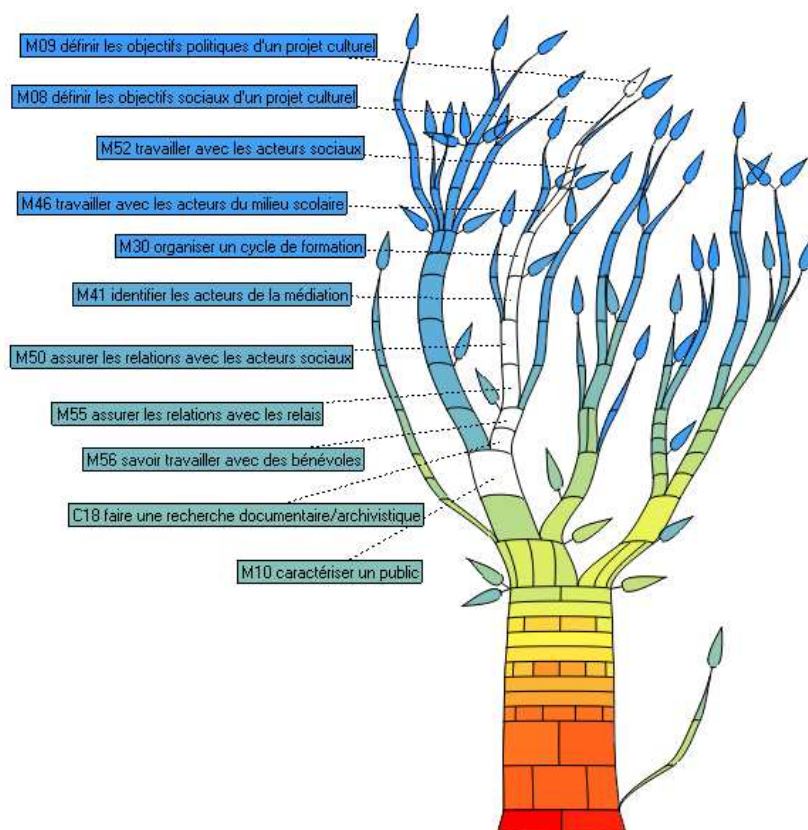
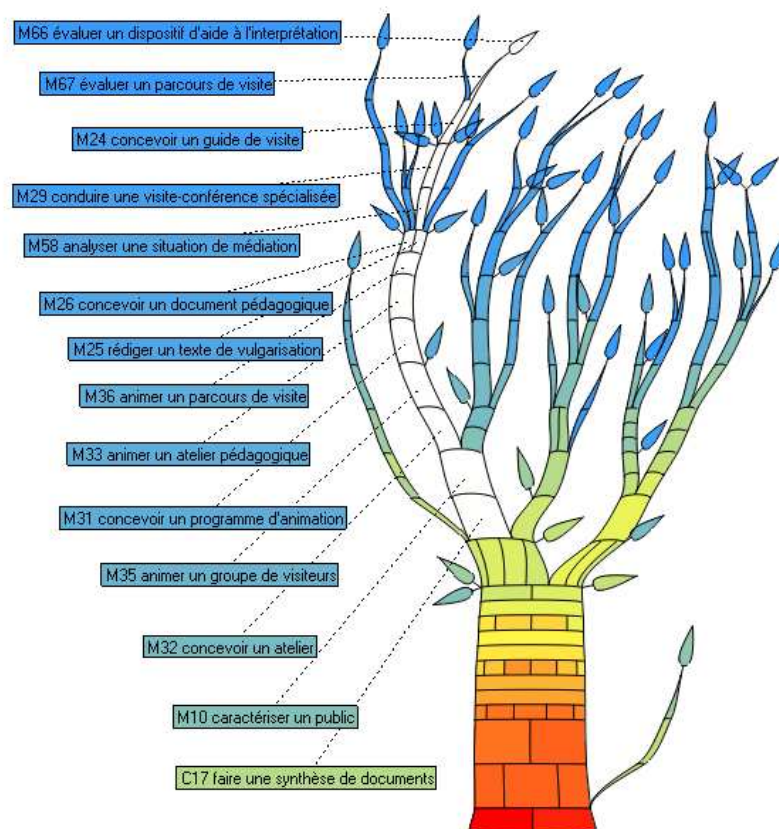
compétences fréquemment citées ensemble, mais de faible taille et distincts les uns des autres. Ce tronc assez court regroupe les compétences générales de conduite de projet :

|    |                                                         |     |       |
|----|---------------------------------------------------------|-----|-------|
| 29 | C13 prendre la parole en public                         | 106 | 19,3% |
| 28 | I02 maîtriser un logiciel de mise en page               | 115 | 21,0% |
| 27 | AG22 gérer les relations avec les commanditaires        | 120 | 21,9% |
| 26 | C14 rédiger un compte-rendu de réunion                  | 122 | 22,3% |
| 25 | I07 maîtriser un logiciel tableur                       | 138 | 25,2% |
| 24 | AG03 définir les phases d'un projet                     | 144 | 26,3% |
| 23 | AG30 argumenter un projet de diffusion                  | 146 | 26,6% |
| 22 | C06 rédiger un dossier, un communiqué de presse         | 146 | 26,6% |
| 21 | AG01 analyser la faisabilité d'un projet culturel       | 148 | 27,0% |
| 20 | AG42 gérer les relations avec les financeurs            | 152 | 27,7% |
| 19 | AG36 évaluer un budget                                  | 156 | 28,5% |
| 18 | AG45 contrôler l'évolution des dépenses                 | 159 | 29,0% |
| 17 | AG23 organiser une réunion                              | 163 | 29,7% |
| 16 | C15 rédiger une lettre                                  | 170 | 31,0% |
| 15 | AG13 établir une convention                             | 173 | 31,6% |
| 14 | AG26 constituer un fichier                              | 179 | 32,7% |
| 13 | AG37 élaborer le budget détaillé d'un projet culturel   | 181 | 33,0% |
| 12 | AG15 établir des contrats                               | 190 | 34,7% |
| 11 | AG21 gérer les relations avec les artistes              | 196 | 35,8% |
| 10 | AG02 rédiger un projet                                  | 201 | 36,7% |
| 9  | AG04 définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet | 201 | 36,7% |
| 8  | AG05 définir les moyens de mise en œuvre d'un projet    | 202 | 36,9% |
| 7  | AG08 coordonner la conduite d'un projet                 | 203 | 37,0% |
| 6  | AG07 organiser la logistique d'un projet                | 208 | 38,0% |
| 5  | AG10 établir un bilan d'activité                        | 208 | 38,0% |
| 4  | AG40 trouver des financements                           | 208 | 38,0% |
| 3  | AG41 établir des dossiers de financement                | 210 | 38,3% |
| 2  | AG27 tenir à jour un fichier                            | 242 | 44,2% |
| 1  | AG11 établir des partenariats                           | 263 | 48,0% |

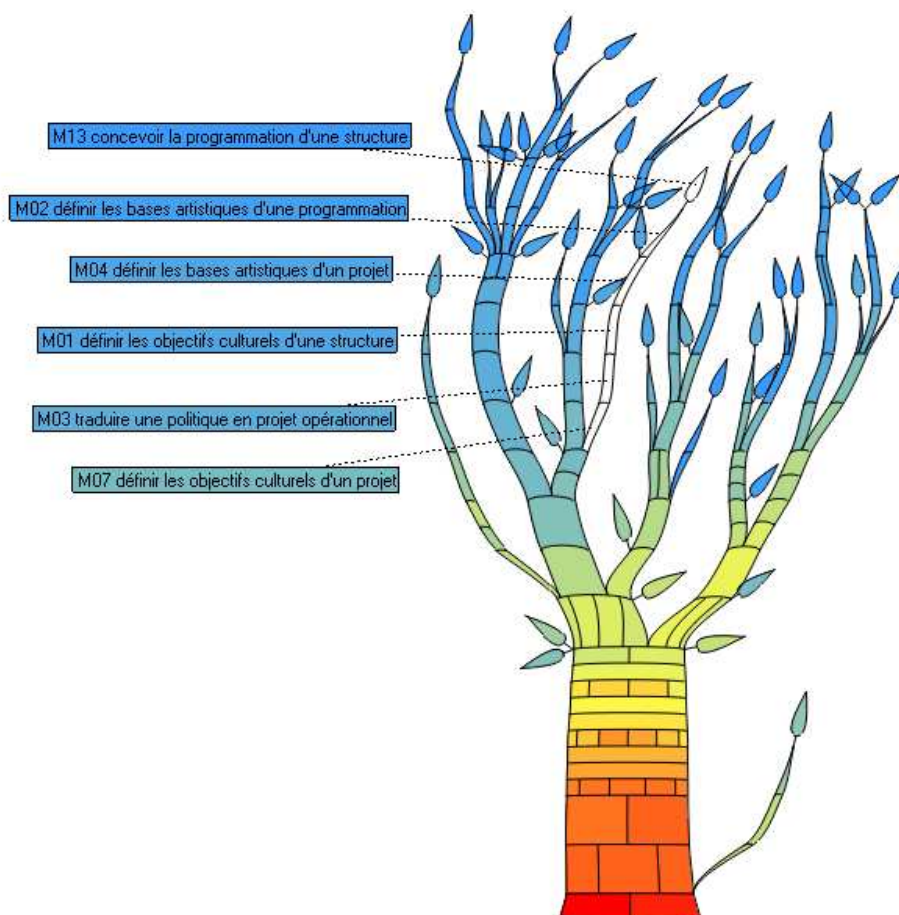
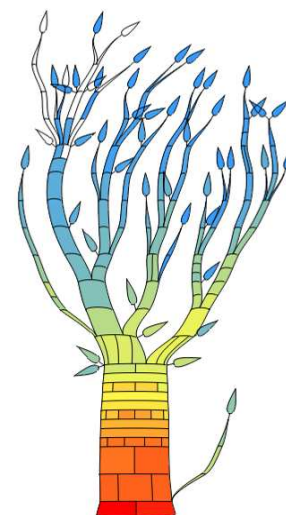


Au-dessus de ce « cœur de métier » généraliste, des différenciations apparaissent dans les branches. Celle qui se trouve tout à fait à gauche distingue les tâches de production-diffusion (carte ci-contre). Le groupe de branches suivantes vers la droite est consacré à la médiation au sens large, dans ses différentes variantes (animation, direction de projet culturel, relations avec

le public, conception et mise en œuvre d'exposition, programmation) :

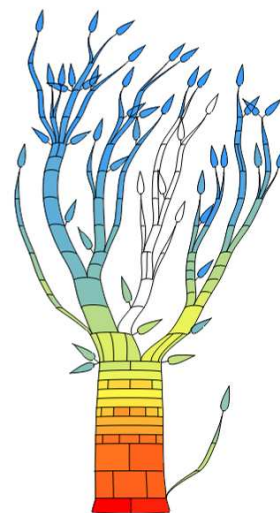


|    |                                                            |    |      |
|----|------------------------------------------------------------|----|------|
| 17 | T04 assurer la sécurité d'un lieu d'exposition             | 1  | 0,2% |
| 16 | T07 gérer un dispositif interactif pour une exposition     | 1  | 0,2% |
| 15 | M66 évaluer un dispositif d'aide à l'interprétation        | 2  | 0,4% |
| 14 | T03 connaître les procédures de protection des œuvres      | 2  | 0,4% |
| 13 | T05 connaître les méthodes de conservation préventive      | 3  | 0,5% |
| 12 | T06 mettre en œuvre la conservation préventive des œuvres  | 3  | 0,5% |
| 11 | M16 coordonner la mise en œuvre d'une exposition           | 4  | 0,7% |
| 10 | T01 organiser l'accrochage d'une exposition                | 5  | 0,9% |
| 9  | M67 évaluer un parcours de visite                          | 7  | 1,3% |
| 8  | M15 concevoir une exposition                               | 8  | 1,5% |
| 7  | M20 concevoir un dispositif d'aide à l'interprétation      | 8  | 1,5% |
| 6  | M24 concevoir un guide de visite                           | 9  | 1,6% |
| 5  | T02 effectuer l'accrochage d'une exposition                | 9  | 1,6% |
| 4  | M19 concevoir un dispositif interactif pour une exposition | 10 | 1,8% |
| 3  | M28 concevoir un cycle de conférences                      | 10 | 1,8% |
| 2  | M29 conduire une visite-conférence spécialisée             | 13 | 2,4% |
| 1  | M25 rédiger un texte de vulgarisation                      | 23 | 4,2% |

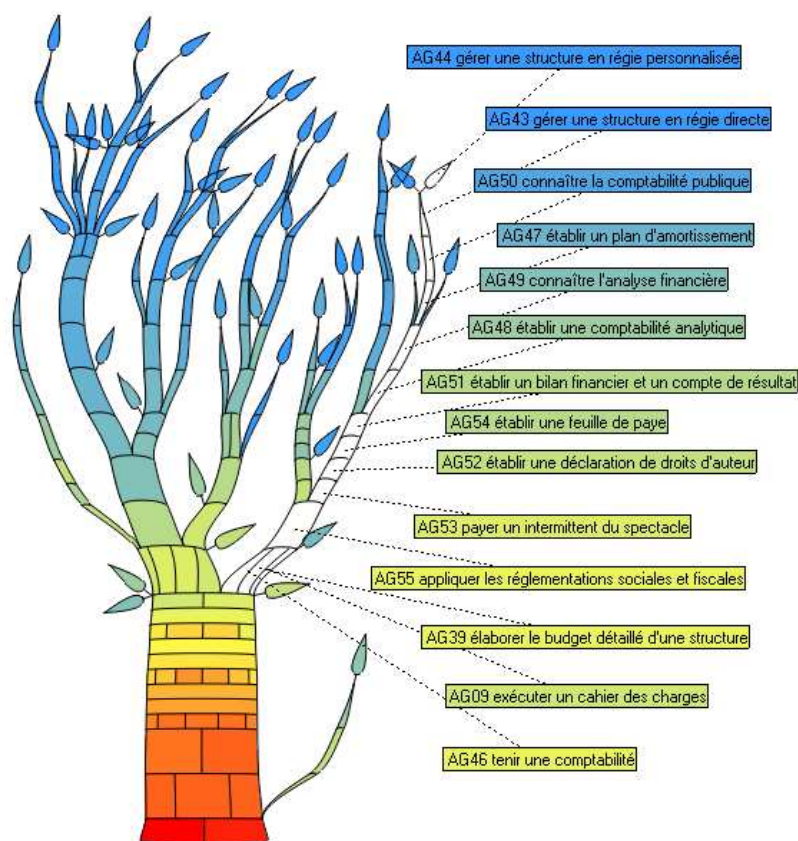


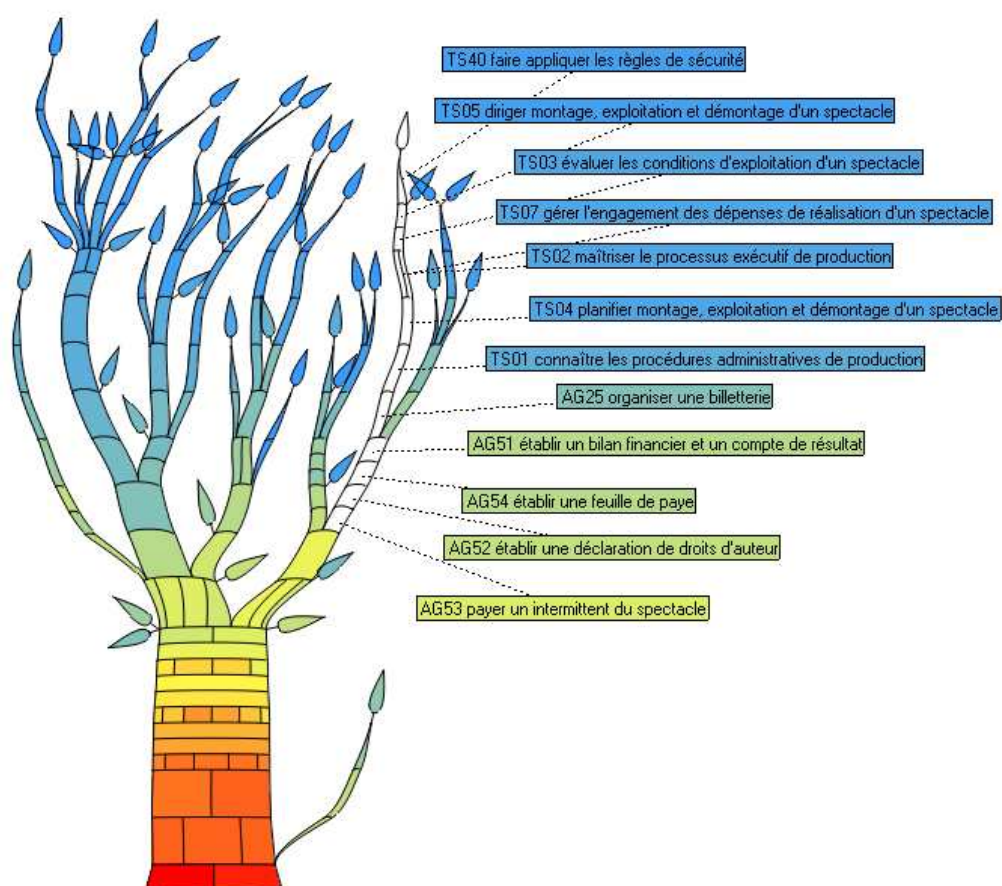
Un peu plus à droite sont rassemblées les compétences en communication :

|    |                                                         |     |       |
|----|---------------------------------------------------------|-----|-------|
| 20 | C27 réaliser un guide                                   | 5   | 0,9%  |
| 19 | C26 concevoir un guide                                  | 8   | 1,5%  |
| 18 | C24 réaliser la maquette d'un catalogue                 | 9   | 1,6%  |
| 17 | C25 constituer un dossier iconographique                | 10  | 1,8%  |
| 16 | C21 conduire des entretiens d'enquête                   | 11  | 2,0%  |
| 15 | C23 concevoir la maquette d'un catalogue                | 12  | 2,2%  |
| 14 | C22 dépouiller une enquête                              | 19  | 3,5%  |
| 13 | I05 concevoir un site internet                          | 20  | 3,6%  |
| 12 | C20 concevoir un questionnaire d'enquête pour le public | 23  | 4,2%  |
| 11 | C09 organiser une conférence de presse                  | 33  | 6,0%  |
| 10 | C03 mettre en œuvre un plan de communication            | 40  | 7,3%  |
| 8  | C32 gérer la communication interne                      | 42  | 7,7%  |
| 7  | I08 construire une base de données                      | 43  | 7,8%  |
| 6  | C05 réaliser un document de communication               | 50  | 9,1%  |
| 5  | C04 concevoir un document de communication              | 55  | 10,0% |
| 4  | C10 établir une revue de presse                         | 72  | 13,1% |
| 3  | C07 connaître le fonctionnement de la presse            | 75  | 13,7% |
| 2  | C01 définir les supports de communication               | 85  | 15,5% |
| 1  | C02 concevoir un plan de communication                  | 103 | 18,8% |



Tandis que les branches de droite distinguent les fonctions d'administration-gestion et administration de production :





Pour terminer cette observation des « métiers de la culture » vus par les employeurs, il nous reste à préciser la répartition des offres d'emploi selon l'index « Type de poste ». Dans le tableau ci-dessous, les fonctions sont classées par ordre de fréquence décroissant pour les employeurs :

| Définition des postes               | Employeurs |        |    | Rappel chercheurs |        |    |
|-------------------------------------|------------|--------|----|-------------------|--------|----|
| Administration - Gestion            | 531        | 30,8%  | 1  | 46                | 7,5%   | 6  |
| Conception - Coordination de projet | 224        | 13,0%  | 2  | 185               | 30,1%  | 1  |
| Animation - Médiation               | 166        | 9,6%   | 3  | 78                | 12,7%  | 4  |
| Communication - Marketing           | 165        | 9,6%   | 4  | 103               | 16,8%  | 2  |
| Technique - Régie                   | 141        | 8,2%   | 5  | 2                 | 0,3%   | 15 |
| Diffusion - Commercialisation       | 118        | 6,9%   | 6  | 5                 | 0,8%   | 10 |
| Production                          | 75         | 4,4%   | 7  | 38                | 6,2%   | 7  |
| Autre / Polyvalent                  | 56         | 3,3%   | 8  | 79                | 12,9%  | 3  |
| Accueil - Billetterie               | 54         | 3,1%   | 9  | 4                 | 0,7%   | 13 |
| Conservation - Documentation        | 54         | 3,1%   | 10 | 47                | 7,7%   | 5  |
| Direction                           | 54         | 3,1%   | 11 | 5                 | 0,8%   | 11 |
| Développement - Mécénat             | 31         | 1,8%   | 12 | 5                 | 0,8%   | 9  |
| Éducation artistique - Enseignement | 24         | 1,4%   | 13 | 5                 | 0,8%   | 12 |
| Artistique                          | 20         | 1,2%   | 14 | 9                 | 1,5%   | 8  |
| Évaluation - Recherche              | 9          | 0,5%   | 15 | 3                 | 0,5%   | 14 |
|                                     | 1722       | 100,0% |    | 614               | 100,0% |    |

NB : Pour les employeurs, la catégorie « Technique – Régie » comporte les postes de techniciens du spectacle vivant et de l'audiovisuel qui ont été retirés de l'échantillon « chercheurs d'emploi ». La catégorie

« Polyvalent » n'existe pas dans l'index dont disposent les employeurs ; elle est remplacée par une catégorie « Autre ».

On remarque des écarts sensibles dans l'ordre de répartition. Ainsi, la fonction « Conception – Coordination de projet », qui emporte largement la préférence des chercheurs d'emploi, n'arrive qu'en deuxième position pour les employeurs, loin derrière « Administration – Gestion ». On peut y voir un déséquilibre du marché de l'emploi culturel : dans le cadre de la professionnalisation des structures, les employeurs proposent des postes que les candidats sont réticents à solliciter, en raison de leur faible spécification culturelle – les emplois d'administration pure sont en effet ceux qui présentent le moins de liens directs avec les artistes ou avec le public. On peut y voir également l'expression du fait que l'administration, pour les structures du spectacle vivant – et particulièrement les toutes petites structures qui sont nombreuses à utiliser CORTEX –, est très souvent entendue dans son sens le plus extensif : ainsi notamment pour l'administration de compagnie, expression très large qui recouvre fréquemment de nombreuses fonctions, dans des combinaisons très proches de la coordination de projet. La fonction « Diffusion – Commercialisation » est peu prisée par les chercheurs d'emploi qui, vraisemblablement en raison de la forte connotation commerciale, lui préfèrent la « Communication – Marketing ». Quant aux employeurs, ils placent cette dernière au même niveau que la catégorie « Animation – Médiation », indiquant par là le poids qu'a pris la communication dans le processus global de l'action culturelle. On retrouve toutefois, dans la description des postes définis dans ces catégories, les mêmes confusions que celles que l'on a relevées chez les candidats. L'exemple le plus caricatural est celui de cette structure d'emploi recrutant un « chargé de relations publics » [sic], dans un raccourci qui indique de façon saisissante la confusion opérée entre les relations publiques – qui relèvent de la communication – et les relations avec les publics – qui relèvent de la médiation. On peut également citer l'exemple de cette grosse structure municipale parisienne, qui définit ainsi ses postes de « médiateur » :

« Au sein de la direction de l'administration, de la production et des publics vous êtes rattaché à l'équipe de billetterie. Vous prenez en charge l'animation des visites [de la structure], afin de communiquer au public les informations nécessaires à une bonne compréhension du projet et du travail des artistes présentés. »

Ou encore ce gros établissement public dont l'organigramme associe sans ambiguïté communication et action culturelle. Le poste de « Directeur de la communication et des publics » est ainsi défini :

« Conçoit en lien avec la direction générale la politique des publics :  
o Accueil et billetterie

o Médiation et promotion

o Ateliers et visites

Conçoit en lien avec la DG et les services de programmation la politique de communication externe institutionnelle et événementielle.

**Missions principales :**

Il anime et coordonne l'action de la direction de la communication et des publics de l'établissement dans les secteurs suivants :

- La communication externe institutionnelle et événementielle (éditions, internet, affichage, publicité, partenariats media, relations presse, photothèque)
- La médiation (développement des publics, promotion, actions culturelles, formation)
- L'accueil et la billetterie (information et vente au public notamment via le développement d'outils internet, la mise en œuvre de la politique tarifaire et commerciale, la régie des recettes, la signalétique)
- Les ateliers et jardins (ateliers pour les enfants, visites et conférences pour les adultes, pédagogie autour des jardins écologiques)
- Les études de publics (enquêtes sur les publics, fréquentation, études diverses demandées par le ministère)
- Le pôle administratif et de gestion de la direction.

Il encadre et optimise une équipe d'une quarantaine de personnes.

Il assure les arbitrages budgétaires de la préparation son exécution.

Il décline et traduit le projet de l'établissement dans tous les secteurs de sa direction. Il peut être amené à participer à la rédaction de discours ou d'interventions relatifs au projet de l'établissement.

**Profil :**

Formation supérieure exigée et 10 à 15 ans d'expérience dans la communication idéalement acquise en lien avec le secteur culturel

Expérience confirmée de la gestion et de l'encadrement d'équipe

Diplomatie, communication orale et écrite d'excellent niveau

Bonne connaissance des medias et des nouvelles technologies

Intérêt pour les contenus artistiques et la politique des publics

Implication et réactivité

Bon niveau d'anglais. »

Ces quelques remarques d'ordre général mériteraient naturellement d'être approfondies dans le cadre d'une analyse détaillée du marché de l'emploi culturel. Là n'est pas notre objet, et nous ne les avons formulées que pour souligner deux points qui nous semblent importants : d'une part, les distorsions lexicales qui sont susceptibles d'apparaître entre ce qu'expriment les chercheurs d'emploi et ce qu'indiquent les employeurs lorsqu'ils définissent les postes pour lesquels ils recrutent ; d'autre part, la similitude des confusions qu'il nous faut prendre en compte lorsqu'on souhaite saisir la représentation que les acteurs produisent des « métiers de la culture ». En effet, selon les approches classiques de la sociologie des professions, l'émergence d'un groupe professionnel implique nécessairement, à un moment ou à un autre, la création ou la reconnaissance, par le groupe lui-même, d'un ensemble de pratiques et savoir-faire constituant le socle d'une identité collective. Or, l'exploration que nous venons d'effectuer nous montre précisément que ce corpus n'est pas encore établi pour ce que l'on appelle les « métiers de la culture ». Le pluriel systématiquement utilisé pour

désigner ces pratiques professionnelles, qui semble désigner un ensemble indifférencié, exprime d'ailleurs bien l'indétermination qui règne dans le champ, en termes de représentation sociale. Quant à l'aspect déontologique, susceptible de fonder une « professionnalité sans profession », il est extrêmement peu développé dans le secteur culturel : s'il apparaît au stade embryonnaire pour la médiation – que l'on peut ici entendre dans son sens le plus large –, il est inexistant pour les autres fonctions que recouvre l'action culturelle.

## 2.2. Pour un essai de typologie

Cela étant, au-delà du flou qui domine, l'analyse cartographique autorise, nous semble-t-il, à proposer une ébauche de typologie. Non pas dans une perspective de formalisation ou de normalisation qui serait prématurée en l'état actuel du champ, mais pour tenter d'y voir plus clair dans la nébuleuse que nous avons observée. Au-delà de la confusion manifeste qui règne dans le secteur des « métiers de la culture » tels que les expriment les acteurs, il apparaît en effet que les différentes combinaisons de fonctions que nous avons pu repérer permettent de délimiter des espaces professionnels que l'on peut se hasarder à qualifier de métiers, au sens où ils mettent en œuvre des procès comparables, parfois liés entre eux et souvent associés par les acteurs. La structure des cartes générales, qui présentent toujours deux branches distinctes au-dessus d'un tronc plus ou moins important, fait apparaître deux groupes nettement distincts. Le premier est celui de l'administration-production, qui forme un ensemble cohérent sinon parfaitement stable. Le second est celui de la médiation, plus variable encore dans ses combinatoires : il convient de l'entendre ici au sens large, allant de la médiation artistique aux différentes actions d'accompagnement du public, en passant par la muséographie.

A ces deux groupes de base on peut ajouter la communication, avec toutefois une réserve : si elle apparaît de façon différenciée pour les employeurs – bien que parfois confuse dans sa définition –, elle est toujours éclatée et diffuse chez les chercheurs d'emploi. On peut lire dans ce phénomène une trace forte de la politique impulsée au niveau national à partir des années quatre-vingt, qui aboutit à ce que la communication imprègne tous les secteurs d'activité, y compris celui de la culture – au risque de diluer la spécificité des autres fonctions. En prolongement de cette dernière remarque, et en conséquence du processus d'économisation de la culture, il faut encore souligner la présence de fonctions plus spécialement orientées vers la commercialisation, le marketing et la recherche de financements. Il convient enfin de distinguer, même si cela n'apparaît pas clairement à la lecture de nos arbres, les fonctions de conservation-documentation. En effet, le statut de ces professionnels, dont on verra plus loin qu'ils forment historiquement le premier « métier de la culture », implique des modalités de recrutement spécifiques dont la conséquence est qu'ils sont peu présents dans une bourse d'emploi telle que CORTEX. Ils apparaissent néanmoins dans les variantes liées aux évolutions récentes des fonctions (commissariat d'exposition, muséographie, régie d'œuvres...).

Toutefois, cette vision très schématique ne décrit pas avec exactitude la réalité des « métiers de la culture ». On se souvient en effet que nos arbres présentent tous un tronc relativement important. Cela suggère que les différentes fonctions se distinguent à partir d'un cœur de métier qui, pour n'être pas forcément homogène, n'en interdit pas moins toute définition de fonctions autonomes les unes par rapport aux autres. En outre, nous avons observé que la fonction désignée faute de mieux sous le vocable « Conception – Coordination de projet », englobe l'ensemble de l'arbre en se situant indifféremment dans le tronc et dans les branches. On pourrait en déduire – cela serait peut-être satisfaisant pour l'esprit – qu'elle ne correspond à aucune réalité tangible et ne fait que brouiller indûment notre lecture. Impossible pourtant de l'ignorer : force est de constater que cette 'fonction' est, de loin, la plus fréquemment citée par les chercheurs d'emploi, et qu'elle est proposée en deuxième position par les employeurs.

Pour la décrire le plus précisément possible et lui donner une place dans la typologie que nous nous proposons d'élaborer, il nous semble important de la nommer. Dans les descriptions qu'en fournissent les chercheurs d'emploi, nous avons remarqué que l'expression « action culturelle » revient souvent. C'est pourquoi nous suggérons ici d'utiliser un néologisme renvoyant à cette notion qui présente l'avantage d'avoir été précisément définie : nous emploierons le terme de 'cultivacteur'. On pourra objecter que les chercheurs d'emploi sont également nombreux à évoquer l'action culturelle comme référence lorsqu'ils parlent de médiation. Or cette dernière, du fait de l'important travail de définition fonctionnelle qui a été effectué dans le champ muséal et patrimonial, renvoie désormais à une conception plus restreinte autour de l'accompagnement des publics – étendue, pour certains acteurs, à la conception et à la réalisation d'outils d'aide à la médiation. Pour cette raison, il nous semble utile de délimiter un ensemble plus large qui, tout en englobant la médiation, permettrait d'établir une distinction avec des fonctions qui n'ont pas directement à voir avec le processus de mise en culture des œuvres : par 'cultivacteur', nous entendrons l'ensemble des fonctions qui concourent directement à la mise en relation du public avec les œuvres, par leur interprétation et/ou leur appropriation. Ou encore, pour reprendre une belle expression de Jacques Copeau sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir, en créant la « familiarité » indispensable à la rencontre du public autour des œuvres.

L'ensemble de ces remarques, faisant suite aux observations que nous avons formulées à propos des arbres, nous incite à proposer une grille qui articule métiers et fonctions. Cette construction permet de distinguer des ensembles cohérents, tout en

laissant ouverte la possibilité de procéder à toutes sortes d'associations à l'intérieur ou entre les groupes :

| Métier                          | Fonction                                    | Métier connexe                              |
|---------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Directeur                       | Direction de structure                      | Conservateur / Cultivateur                  |
|                                 | Direction de l'action culturelle            | Cultivateur                                 |
|                                 | Direction artistique / Programmation        | Conservateur / Cultivateur                  |
|                                 | Gestion et valorisation de site patrimonial | Conservateur / Cultivateur                  |
| Administrateur                  | Administration générale                     |                                             |
|                                 | Gestion / Comptabilité                      |                                             |
|                                 | Administration de compagnie                 |                                             |
| Producteur                      | Administration de production                | Administrateur                              |
|                                 | Assistanat de production                    |                                             |
|                                 | Production de spectacle vivant              |                                             |
|                                 | Production discographique                   |                                             |
|                                 | Production cinématographique                |                                             |
|                                 | Production d'exposition                     |                                             |
|                                 | Edition                                     |                                             |
| Diffuseur                       | Organisation de tournée                     | Producteur                                  |
|                                 | Booking                                     |                                             |
|                                 | Commercialisation                           |                                             |
| Communicateur                   | Développement / Mécénat                     | Administrateur                              |
|                                 | Promotion / Marketing                       | Diffuseur                                   |
|                                 | Relations publiques                         |                                             |
|                                 | Relations avec la presse                    |                                             |
|                                 | Relations avec les publics                  |                                             |
| Cultivateur                     | Coordination de projet culturel             |                                             |
|                                 | Animation                                   |                                             |
|                                 | Médiation                                   |                                             |
|                                 | Conception d'outils de médiation            |                                             |
|                                 | Muséographie                                | Producteur                                  |
|                                 | Médiation scientifique                      |                                             |
|                                 | Animation du patrimoine                     |                                             |
|                                 | Éducation artistique                        |                                             |
| Conservateur                    | Guide-Conférencier                          |                                             |
|                                 | Gestion des collections                     | Directeur / Bibliothécaire - Documentaliste |
|                                 | Programmation muséographique                | Directeur / Cultivateur                     |
|                                 | Commissariat d'exposition                   | Directeur / Cultivateur                     |
|                                 | Recherche muséographique                    | Bibliothécaire - Documentaliste             |
|                                 | Conservation préventive                     |                                             |
|                                 | Régie d'œuvre                               | Administrateur                              |
|                                 | Protection du patrimoine                    |                                             |
|                                 | Inventaire                                  |                                             |
| Bibliothécaire - Documentaliste | Recherche                                   |                                             |
|                                 | Gestion des collections                     | Directeur / Conservateur                    |
|                                 | Gestion des prêts                           |                                             |
|                                 | Documentation                               |                                             |
|                                 | Information                                 |                                             |

Encore une fois, il n'y a dans cette proposition aucune tentative de normalisation. Plus que d'une typologie, il s'agit d'une grille de lecture synthétisant les différentes observations que nous avons formulées. Pour rendre totalement compte de l'extrême complexité du champ, il faut encore ajouter que ces différentes fonctions peuvent recouvrir des réalités différentes selon des critères tels que le secteur d'activité (spectacle vivant, musées-patrimoine, industries culturelles), la taille des entreprises, leur mode de financement, ou encore les caractéristiques géographiques, sociologiques, économiques, historiques du territoire d'implantation ou d'action. Cette grille a néanmoins le mérite de nous permettre de mieux appréhender cette complexité. Sur cette base, il en effet possible d'élaborer des fiches-fonctions qui respectent la variabilité des emplois dans leurs différentes combinaisons possibles. On peut par exemple proposer la fiche suivante pour la fonction « Médiation » :

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MÉDIATION</b>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Métier :                                                                               | Cultivacteur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Secteurs d'emploi :                                                                    | Spectacle vivant<br>Patrimoine / Beaux-arts<br>Livre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Types de structure d'emploi :                                                          | Collectivité publique<br>Établissement public<br>Secteur privé subventionné                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Intitulés des postes :                                                                 | Médiateur<br>Animateur-Médiateur<br>Chargé des publics<br>Chargé de l'action pédagogique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Fonctions fréquemment associées :                                                      | Relations avec les publics<br>Animation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Autre association possible :                                                           | Direction de l'action culturelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Définition des tâches :                                                                | Faciliter la fréquentation et l'appropriation des œuvres par la conception et la mise en œuvre d'actions de sensibilisation et d'interprétation :<br>- établissement de liens avec les relais sociaux,<br>- élaboration de supports documentaires, pédagogiques, didactiques,<br>- accueil du public,<br>- conception et mise en œuvre d'ateliers de sensibilisation,<br>- évaluation des actions ;<br>Dans les secteurs des arts plastiques et des musées :<br>- élaboration de documents d'aide à la visite et à l'interprétation,<br>- conception et animation de visites ;<br>Dans le secteur du spectacle vivant :<br>- organisation de rencontres avec les artistes et/ou les œuvres (ateliers, visites, répétitions, conférences...). |
| NB : Cette fonction apparaît fréquemment soit « pure », soit associée avec la fonction |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Animation dans les secteurs des arts plastique, des musées et du patrimoine. Dans le spectacle vivant, elle est généralement associée aux fonctions Relations avec les publics et/ou Direction de l'action culturelle.

**Compétences de base (46) :**

- analyser la faisabilité d'un projet culturel
- rédiger un projet
- définir les phases d'un projet
- définir le calendrier de mise en œuvre d'un projet
- définir les moyens de mise en œuvre d'un projet
- organiser la logistique d'un projet
- coordonner la conduite d'un projet
- établir un bilan d'activité
- gérer les relations avec les artistes
- savoir écouter
- être habilité à encadrer un groupe de jeunes
- prendre la parole en public
- faire une recherche documentaire/archivistique
- concevoir un questionnaire d'enquête pour le public
- conduire des entretiens d'enquête
- dépouiller une enquête
- constituer un dossier iconographique
- concevoir un guide
- réaliser un guide
- histoire de l'action culturelle en France
- connaître la sociologie des publics
- argumenter un projet artistique
- identifier les artistes et/ou les œuvres
- définir les objectifs culturels d'un projet
- caractériser un public
- concevoir un guide de visite
- rédiger un texte de vulgarisation
- concevoir un document pédagogique
- rédiger un document pédagogique
- concevoir un cycle de conférences
- conduire une visite-conférence spécialisée
- concevoir un programme d'animation
- concevoir un atelier
- animer un atelier pédagogique
- animer un groupe de visiteurs
- animer un parcours de visite
- identifier les acteurs de la médiation
- identifier les partenaires
- connaître les relations éducation/culture
- travailler avec les acteurs du milieu scolaire
- travailler avec les acteurs de l'enseignement supérieur
- travailler avec les acteurs sociaux
- savoir travailler avec des amateurs
- analyser une situation de médiation
- savoir accueillir les publics
- savoir adapter sa communication selon public
- savoir transmettre des connaissances

Auxquelles il faudra ajouter, selon les cas, une connaissance approfondie des pratiques et réseaux artistiques du champ concerné, ainsi que des connaissances scientifiques dans le domaine considéré.

**Exemple type dans le secteur des arts plastiques<sup>129</sup> :**

**Un Centre d'art contemporain recrute un(e) « Chargé des publics et de l'accueil » :**

La personne recrutée sera chargée, sous l'autorité directe et en étroite relation avec la directrice, de :

- la mise en place d'un programme de sensibilisation des publics,
- de la définition et du suivi des ateliers organisés en collaboration avec l'Éducation Nationale,
- de la mise en œuvre de l'ensemble des actions et des outils de médiation (visites guidées, ateliers, documents d'aide à la visite...)
- de l'accueil du public aux heures d'ouverture du lieu pendant les périodes d'exposition (mercredi au dimanche)

• Compétences requises :

- bonne connaissance de l'art contemporain,
- autonomie et bon contact avec le public (adulte et enfants),
- rigueur de travail et méthode,
- capacités rédactionnelles et aisance à l'oral,
- maîtrise de l'anglais

• Formation souhaitée :

- diplôme universitaire bac + 4 en histoire de l'art ou filière des métiers de l'exposition, ou école d'art
- Expérience antérieure de travail avec les publics,
- Intérêt prononcé pour l'art contemporain.

**Exemple « associé » dans le secteur des arts plastiques :**

**Un Musée des Beaux-arts recrute un(e) « animateur-médiateur culturel ».**

Fonctions associées : Médiation ; Animation.

• ACTIVITES :

Au sein du service éducatif des musées et en relation avec les conservateurs, vous êtes chargé(e) de :

- Organiser des actions éducatives et culturelles pour les expositions temporaires et les collections permanentes du Musée,
- Constituer et rédiger des documents d'aide à la visite pour l'ensemble des publics,
- Participer à la formation d'enseignants et d'éducateurs en vue de l'exploitation pédagogique des collections et des expositions,
- Concevoir et assurer des visites découvertes thématiques et interactives, des ateliers et des conférences adaptés aux différents publics au sein des musées patrimoniaux (groupes, individuels, adultes, jeune public, adolescents ...),
- Accueillir les responsables de groupes dans le cadre de projets spécifiques,
- Prévoir et assurer la logistique nécessaire au bon fonctionnement des activités en relation avec les autres médiateurs de l'équipe.

• PROFIL :

- Diplôme universitaire en histoire de l'art et /ou diplôme supérieur d'une école d'art (une double formation sera privilégiée),
- Expériences confirmées dans la mise en œuvre de pédagogies différenciées facilitant l'accès aux œuvres,
- Expériences confirmées dans l'accueil de différents publics (capacité d'adaptation),

---

<sup>129</sup> Les exemples sont extraits de CORTEX.

- Grandes facilités rédactionnelles, adaptées aux différents publics et contextes et goût pour le travail en équipe,
- Pratique de langues étrangères appréciée (anglais, allemand).

**Exemple « associé » dans le secteur du spectacle vivant :**

**Un ensemble musical recrute un(e) « Chargé de développement des relations avec les publics ».**

Fonctions associées : Médiation ; Animation ; Coordination de projet culturel.

• Missions :

Sous l'autorité de la direction vous serez chargé(e) de développer des d'actions de diffusion, formation, sensibilisation du public à la musique contemporaine, et de la mise en œuvre d'actions pédagogiques auprès des scolaires et adultes :

- Suivis des actions de découverte et de sensibilisation à la musique du XXe Siècle en direction des enfants des écoles primaires, des collèges et lycées, et d'institutions spécialisées déjà existantes,
- Mise en place de nouvelles actions, proche du terrain en direction d'une population ciblée sur un territoire donné,
- Travail de proximité, établi en relation avec notre activité de diffusion de concerts mise en place et coordination de rencontres, réunions, organisation de manifestations, d'ateliers en relation avec les professionnels : professeurs, instituteurs, responsables de groupe d'adultes, musiciens de l'ensemble, solistes et chefs invités, compositeurs etc.
- Recherche d'intégration de ces actions dans le cadre d'événements culturels existants tels que festivals, rencontres, biennales etc.,
- Recherche de financements spécifiques en relation avec des projets de développements précis : Sponsor, subventions pour la réalisation de projets pédagogiques avec les établissements scolaires et/ou avec de nouvelles structures socioéducatives,
- Gestion du budget liée à ce secteur d'activité.

• Profil :

- Niveau BAC,
- Expérience, sous forme de stage, dans le domaine de l'organisation et mise en place d'activités,
- Formation musicale souhaitée,
- Sens de l'initiative de l'autonomie et de la responsabilité.

Nous nous limiterons à cet exemple de ce que peuvent être les fiches fonctions réalisées à partir des données fournies par CORTEX. Ce travail, qui a fait l'objet d'une publication de vulgarisation<sup>130</sup>, mériterait certainement d'être précisé, poursuivi et approfondi. Toutefois, il n'entre pas intégralement dans le cadre de la présente recherche, qui vise en priorité à repérer les causes de l'indéfinition des « métiers de la culture » en tant que champ professionnel. Car c'est bien à cela qu'il nous faut désormais nous attacher.

X X X X X X X X

<sup>130</sup> Cf. MATHIEU, Isabelle (sous la direction de Claude PATRIAT), *Mode d'emploi culturel. Les métiers de la culture*, Paris, Éditions Weka, 2008. D'autres exemples sont présentés en ANNEXE 14.

Le premier chapitre nous a permis de montrer comment ces métiers, dans leur ensemble, ne font l'objet d'aucune définition formelle au sens des outils classiques tels que les conventions collectives, les formations ou les groupements de salariés. Le second, en mettant au jour l'extrême variabilité des emplois, tels que les employeurs les proposent et les candidats les expriment, nous indique que les acteurs eux-mêmes ne sont pas en situation de conduire le processus de revendication et d'autonomisation susceptible d'aboutir à la délimitation d'un champ professionnel spécifique à l'action culturelle. Notre grille par métiers et fonctions nous montre en effet, dans la colonne de droite, que notre 'cultivacteur' n'existe pas indépendamment des autres métiers constituant l'ensemble des emplois tertiaires du champ culturel : s'il est possible d'établir une liste des fonctions qui composent ce métier, il n'en est pas pour autant autonome puisqu'on le retrouve, dans la colonne des métiers connexes, assimilé à d'autres métiers – notamment le directeur dans ses responsabilités artistiques. Encore faut-il ajouter que cette grille est volontairement schématique : sa structure, en visant à simplifier la lecture et à proposer une sorte de vision idéale des « métiers de la culture », ne peut en aucun cas faire état des nombreuses combinaisons par lesquelles les chercheurs d'emploi, comme les employeurs, associent aussi bien l'administration, la production ou la communication au « cœur de métier » de l'action culturelle. En d'autres termes, l'exploration par la cartographie nous montre assez clairement, nous semble-t-il, comment les métiers dont l'émergence est liée au mouvement d'économisation de la culture que nous avons décrit en introduction à cette première partie, imprègnent l'action culturelle telle qu'elle avait été définie dans les années soixante-dix. Jusqu'à en empêcher une définition distincte susceptible d'aboutir à une reconnaissance professionnelle.

Or, c'est bien cet introuvable 'cultivacteur' qui, étant au centre du processus visant à mettre en relation les œuvres et le public, à permettre la rencontre des individus autour des œuvres afin de contribuer au partage des valeurs fondant une société, participe au fait démocratique qui justifie l'intervention publique dans le champ de l'art et de la culture. On avancera alors qu'au sein de la nébuleuse qui constitue les « métiers de la culture », certaines fonctions ont plus à voir que d'autres avec le mode de gouvernement qui, depuis plus de deux siècles, est la référence, l'objectif plus ou moins recherché ou plus ou moins atteint du système politique français. C'est donc aux sources de la construction de la doctrine démocratique qu'il nous faut remonter pour comprendre comment, alors même que l'État a progressivement été amené à admettre

et à justifier sa légitimité à agir dans ce domaine, les agents censés mettre en œuvre et relayer l'action publique n'ont pas réussi à obtenir la reconnaissance professionnelle qui va logiquement de pair avec la définition d'un champ social d'activité. Voilà pourquoi nous nous proposons maintenant de poser les outils fournis par les nouvelles technologies pour explorer un matériau plus classique : pour tenter de mettre en lumière le processus par lequel les « métiers de la culture » peinent à se structurer en champ professionnel autonome, nous allons faire appel aux innombrables sources imprimées datant de l'époque révolutionnaire. En effet la Révolution française, si elle n'a pas abouti immédiatement à la mise en place d'un système démocratique, n'en a pas moins envisagé, voire théorisé l'ensemble des éléments nécessaires à son avènement. Parmi ceux-ci, l'art et la culture se trouvent au croisement des deux piliers fondamentaux que sont la liberté d'expression et la transmission des connaissances. Les révolutionnaires n'ont ignoré ni l'un ni l'autre.

