

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES MÉDIATEURS DANS UN CONTEXTE DE PROFESSIONNALISATION INACHEVÉE : UN DÉFI POUR LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES PUBLIQUES EN MUTATION

Isabelle Bories-Azeau,
MCF en Sciences de Gestion

MRM, Univ. Montpellier, France
Place Eugène Bataillon Bâtiment 19
34095 Montpellier.
Tél : 04 34 43 23 92
isabelle.bories-azeau@umontpellier.fr

Delphine Maurant,
Doctorante en Sciences de Gestion

MRM, Univ. Montpellier, France
21 rue Charlemagne
30 000 Nîmes
Tél : 06 19 60 72 52.
maurandelphine@gmail.com

Agnès Mazars-Chapelon
MCF HDR en Sciences de Gestion

MRM, Univ. Montpellier, France
Place Eugène Bataillon Bâtiment 19
34095 Montpellier.
Tél : 04 99 58 51 80
agnes.mazars-chapelon@umontpellier.fr

Résumé

Les mutations induites par l'introduction de la Nouvelle Gestion Publique dans les organisations artistiques et culturelles publiques (OACP) ont entraîné l'émergence d'acteurs intermédiaires dans des organisations jusque-là plutôt sensibles à la « critique artiste » (Chiapello, 1998). De nouvelles catégories de personnels ont participé au renforcement de l'ouverture du musée à de nouvelles parties prenantes (Tobelem, 2017) caractéristiques du pluralisme des OACP, et parmi ces personnels : les médiateurs en charge de l'accueil et du développement des publics. Mais la précarité de cette activité ainsi que les règles informelles de GRH des OACP n'offrent pas un terrain propice à la reconnaissance des compétences des médiateurs (Peyrin, 2010 ; Aubouin et Kletz, 2018). La recherche qualitative fondée sur la prospective métiers (Boyer et Scouarnec, 2009) a pour objectif d'identifier les compétences génériques des médiateurs de musées. Il s'agit également d'identifier les méta-compétences (Delamare Le Deist et Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2015) nécessaires à la gestion de la complexité institutionnelle, et de souligner l'absence de dispositifs adaptés de gestion des compétences.

Mots clefs :

Compétences – Gestion des compétences – Méta-compétences - Management public – Organisations Artistiques et Culturelles Publiques

LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES MÉDIATEURS DANS UN CONTEXTE DE PROFESSIONNALISATION INACHEVÉE : UN DÉFI POUR LES ORGANISATIONS ARTISTIQUES ET CULTURELLES PUBLIQUES EN MUTATION

Les mutations que connaissent les organisations publiques via la Nouvelle Gestion Publique (NGP) depuis une vingtaine d'années interrogent leurs réalités de travail. L'étude de ces réalités renvoie à des phénomènes difficilement observables, comme les pratiques de travail réelles et concrètes des agents, qui se transforment discrètement (Arborio et *al.*, 2008). Les impacts paradoxaux des réformes liées à la NGP soulignent notamment les risques de la diffusion d'une logique managériale dans des organisations très attachées aux valeurs publiques. Les organisations artistiques et culturelles publiques (OACP) n'y échappent pas, comme le soulignent en particulier les travaux sur l'art management (Konrad, 2013 ; Dewey, 2004).

Mais, dans leur méta-analyse des thèmes, contenus et citations d'articles concernant ces organisations dans des revues généralistes de management et de marketing entre 1987 et 2010, Kirchner et Rentschler (2015) recensaient seulement six articles sur la gestion des ressources humaines (GRH) et les pratiques managériales.

Or, l'introduction de la NGP dans les OACP impacte les compétences de leurs opérateurs jusque-là plutôt sensibles à la « critique artiste » (Chiapello, 1998). Le brouillage des frontières des traditionnels « *points de conflits entre l'art et le management* » (Chiapello, 1998) peut en effet s'incarner dans de nouvelles compétences des acteurs face à de nouvelles situations de travail. L'hybridation des logiques artistiques et managériales issues de la NGP va donc induire des métamorphoses de l'OACP, et une mutation des compétences de l'opérateur technico-artistique (OTA).

Comment les acteurs composent-ils alors avec ces nouvelles réalités managériales et professionnelles ? Quelles possibilités ont-ils pour s'appropriier les outils managériaux ? Avec quelles conséquences sur la nature de leur profession ? Comment s'organisent les pratiques de travail ? Ce sont là bon nombre de questionnements auxquels doivent faire face les OACP alors que la NGP est souvent considérée comme un facteur d'affaiblissement des professionnels, voire de précarisation de l'emploi culturel (Kletz et *al.*, 2014).

Ces organisations sont caractérisées par leur nature pluraliste : un système de pouvoir diffus, des objectifs multiples et un savoir spécialisé (Denis et *al.*, 2004). Leurs mutations liées à la NGP ont conduit à l'émergence de nouvelles activités, de nouveaux acteurs, de nouveaux métiers dans le champ artistique avec de nouveaux savoir-faire (Fixari et *al.*, 1996). Le renforcement du rôle pédagogique du musée, par exemple, implique de nouvelles catégories de personnels : guide conférenciers, médiateurs..., tandis que le développement des collections nécessite des régisseurs, des documentalistes... (Mairesse, 2010).

Les opérateurs des OACP vont ainsi déployer des compétences pour résoudre un conflit de « *nombreuses logiques concurrentes et incohérentes* » (Jarzabkowski et Fenton, 2006). La logique professionnelle est incarnée par l'impératif de connaissance des pratiques artistiques et du milieu professionnel et de ses réseaux. La logique managériale appelle des compétences politiques et gestionnaires alors que s'adjoint une expertise technique spécifique à l'emploi exercé (conservation des œuvres, régie, médiation, diffusion ...).

L'acteur de l'OACP est alors un « acteur compétent » (Giddens, 1987) mobilisant des savoirs, techniques, stratégies personnelles et professionnelles pour répondre aux attentes scientifiques, citoyennes, économiques, notamment. Nous nommons cet acteur l'Opérateur Technico-Artistique (OTA) suivant Menger (2010 : 209) : « *Les métiers de création et d'interprétation sont au centre d'un ensemble qui comprend aussi les fonctions de patrimonialisation et de conservation et les fonctions technico-artistiques et techniques* ». Nous classons dans ces fonctions technico-artistiques les médiateurs et les régisseurs de musée.

Ce sont en particulier les travaux d'Aubouin et *al.* (2010, 2019) et d'Aubouin et Kletz (2018) qui offrent un éclairage sur les enjeux de la professionnalisation des acteurs des OACP confrontées à la NGP, et en particulier les médiateurs. La structuration des parcours professionnels de ces derniers se heurte en effet à de nombreux obstacles. La question de l'évolution des métiers de la médiation dans les OACP apparaît ainsi comme centrale. Son étude renvoie à l'analyse des compétences requises chez ces acteurs et leur reconnaissance face aux mutations institutionnelles. Notre recherche pose la question suivante : En quoi les mutations que connaissent les organisations artistiques et culturelles publiques favorisent-elles le développement des compétences des médiateurs ?

Notre étude porte ainsi sur le déploiement de nouvelles compétences des opérateurs des organisations artistiques visant à résoudre la dualité art/gestion (Chiapello, 1998). Elle s'inscrit dans le sillage des travaux qui, comme le souligne Horvath (2013, p.100) « *révèlent que la « relation intime à l'art reste essentielle » mais que le métier a besoin d'être repensé dans sa dimension managériale* ».

Cette communication s'organise ainsi. Dans une première partie, nous présentons le cadre d'analyse de la recherche. Puis, dans une deuxième partie, nous explicitons la méthodologie mise en œuvre. La troisième partie expose et discute les principaux résultats de la recherche.

1. Cadre d'analyse

Les mutations des OACP se traduisent en particulier par l'introduction d'objectifs d'efficacité et d'efficience, parfois incompatibles avec leurs valeurs spécifiques (1.1.), comme le soulignent le concept de critique artiste (Chiapello, 1998) et le cadre théorique des économies de la grandeur (Boltanski et Thévenot, 1991). Elle ouvre aussi un espace d'indétermination recouvrant l'articulation de trois logiques. La capacité de l'OTA à hybrider ces logiques peut alors l'amener à développer des compétences (1.2.). Mais l'analyse des limites de la professionnalisation des médiateurs des OACP (1.3.) montre que ce développement est à poursuivre.

1.1. Les mutations des organisations artistiques et culturelles et la « critique artiste »

L'OACP revendique traditionnellement des valeurs spécifiques (Evrard et Busson, 1993 ; Chiapello, 1998 ; Amans et *al.*, 2014, 2015, 2020) :

- Des objectifs situés au-delà de la rentabilité financière ;
- Des productions régies par l'innovation, le renouvellement et le symbolique ;
- Un poids incontournable de la puissance publique dans la compréhension de ses mécanismes hautement institutionnalisés.

Mais avec l'introduction de la NGP, l'OACP a dû intégrer des objectifs d'efficacité et d'efficience qui bousculent ces valeurs. Malgré ce, la loi « Liberté de la Création, Architecture et Patrimoine » (LCAP, 2016) s'affiche comme « *un renforcement du modèle culturel français* », caractérisé par un maillage important du territoire de musées, de structures de production, de diffusion et d'enseignement artistique bénéficiant de financements croisés entre collectivités publiques. Leurs statuts sont divers, et l'implication des collectivités territoriales, comme des associations, est déterminante. Les récentes mutations institutionnelles (LOLF, 2006 ; RGPP, 2007 ; MAP, 2012 ; Action publique 2022), impactent donc davantage les

OACP selon un « *processus confus d'hybridation* » (Emery et Giauque, 2005) via la diversification des financements, l'autonomie des établissements, la prise en compte de l'utilisateur, le recours à l'évaluation des résultats (Tobelem 2017 ; Mahé de Boislandelle et Bories-Azeau, 2009 ; Emery et Giauque, 2005). Ainsi, malgré ses valeurs spécifiques, l'OACP va engager un ensemble de mutations en trois temps dont celui des « *actionnaires* », dans les années 2000 (Tobelem, 2017) :

- la croissance de l'activité culturelle génère de la compétitivité entre les organisations et donc un renouvellement de leur stratégie ;
- la diversification des sources de financement, corollaire de la baisse des dotations publiques, suppose des compétences de gestion budgétaire ;
- l'intégration des réformes territoriales induit l'autonomie des établissements et de nouvelles responsabilités pour les opérateurs ;
- une nouvelle politique envers le public dont les financeurs attendent une augmentation, un élargissement et une diversification.

Le concept de « Critique artiste » (Chiapello, 1998) va formaliser l'incompatibilité des valeurs entre art et management après que Boltanski et Thévenot (1991) aient décrit « le monde de l'inspiration » et ses critiques envers « le monde marchand ». Mais Chiapello ouvre aussi la voie à une recherche en gestion sur l'organisation, le contrôle et leurs outils, dans le champ de l'art et de ses institutions. Di Maggio (1988) soulignait d'ailleurs dix ans auparavant la complexité croissante de l'environnement social, politique, économique des OAC, la montée en puissance du phénomène managérial et les paradoxes du « *Manager of the arts* ».

Au concept de « Critique artiste » succéderont alors les concepts innovants d'« Arts management » (Evrard et Colbert, 2000), « Management de la création » (Aubouin et *al.*, 2012), « Gestion culturelle » (Tobelem, 2017).

Le cadre théorique des économies de la grandeur souligne aussi les points d'achoppement ou la « discordance » entre les différents Mondes, comme par exemple, entre « le monde inspiré » et « le monde marchand » à partir du concept de « Critique artiste » (Chiapello, 1998).

De plus, sur la base des compromis, les économies de la grandeur ouvrent « *la voie à une approche nouvelle et systématique des organisations traitées non comme des entités unifiées caractérisées par référence à des sphères d'activité, des systèmes d'acteurs ou des champs, mais comme des montages composites comportant des dispositifs relevant de différents mondes* » (Boltanski et Thévenot, 1991 : 32). Le modèle des économies de la grandeur propose donc de façon sous-jacente un *modèle de compétence*. Il suppose des capacités chez les acteurs pour coordonner les actions, les justifier, travailler aux accords et avoir ainsi une prise sur les mondes en interaction (Nachi, 2015). Ce modèle de la compétence recouvre à la fois une *compétence de justification* relative au principe de grandeur où s'exprime « le sens moral », et une *compétence d'ajustement* à travers laquelle s'exprime « le sens naturel ».

La mutation des OACP s'opère plus précisément sous l'impact des attentes des Parties Prenantes (PP) placées au cœur des politiques publiques par la NGP (Emery et Giauque, 2005 ; Casti, 1994). L'OTA doit intégrer ces attentes dans un contexte organisationnel aléatoire, ce qui complexifie ses pratiques managériales (Casti, 1994 ; Chatelain-Ponroy, 2010 ; Jeannot, 2011). Il va mobiliser un certain nombre de compétences en affirmant son appartenance au « Monde inspiré » (Boltanski et Thévenot, 1991), tout en s'inscrivant dans une « économie de service » (Jany-Catrice, 2013) caractérisée par un nouveau mode de contractualisation du projet artistique à l'image de la typologie d'Horvath et Chabrilat (2015 : 76).

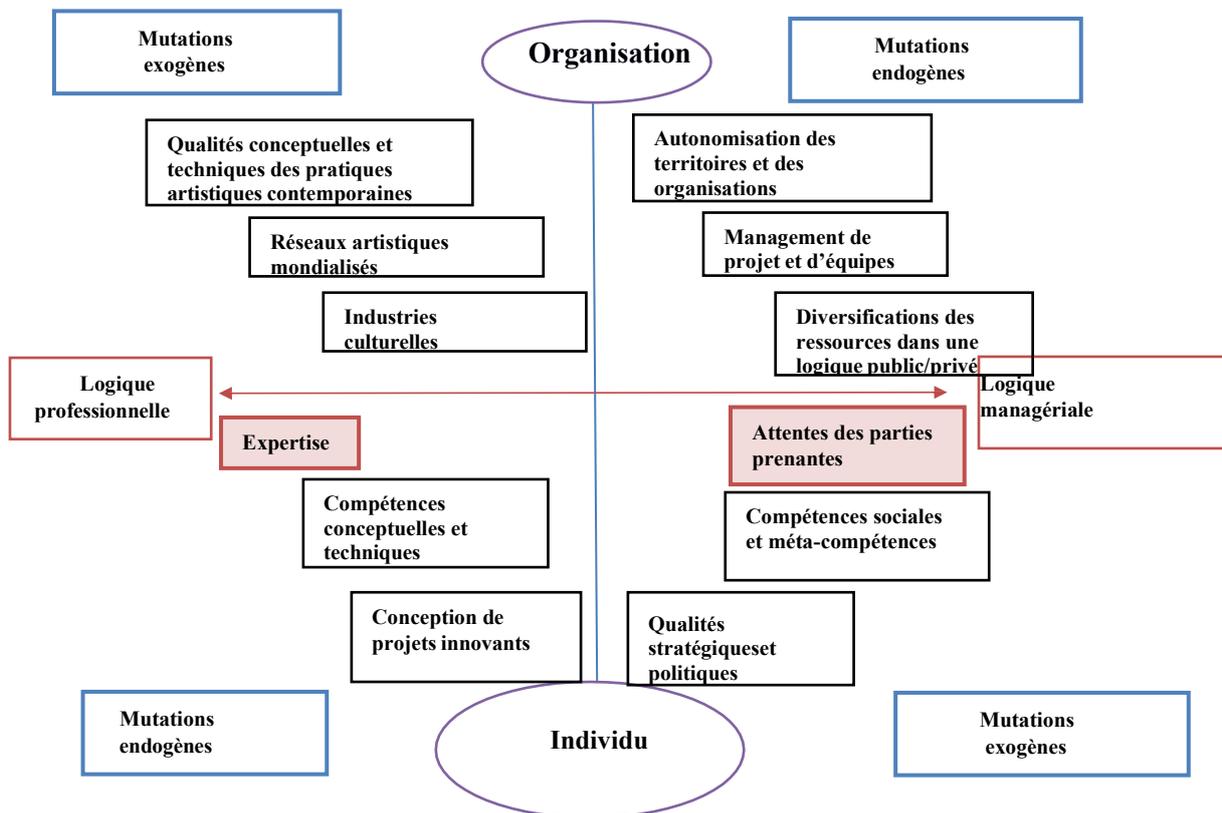
L'inflation de l'offre culturelle, et dans une moindre mesure celle de l'accueil et de l'accompagnement du public (Fixari et *al.*, 1996), croise en effet désormais l'objectif d'efficacité

de la NGP et rebat les cartes entre « offre culturelle » et « demande de culture ». La phase de contractualisation du projet artistique suppose ainsi, avec la LOLF, de s'appuyer sur une demande, visant à répondre à des objectifs de performance du projet, dont la réussite se mesure par des critères objectifs posés en amont (Horvath et Chabrilat, 2015). La contractualisation conduit l'OTA à utiliser des outils pour gérer la dynamique des interactions (Amans *et al.*, 2014, 2015) suscitée par des PP relevant de logiques différentes.

En termes de GRH, les freins rencontrés dans les OAC sont selon Keravel de deux ordres (in Evrard et Busson, 1993 :107-109) : la « culture de clan » (Durkheim, 1979) et les contraintes de la fonction publique (Evrard et Busson, 1993 ; Mahé de Boislandelle et Bories-Azeau, 2009). C'est porté par le goût pour l'art, plus que par l'opportunité, que les opérateurs tentent de pénétrer le milieu culturel scindé en différentes disciplines très cloisonnées, et, comme le souligne Keravel dans une formule évocatrice : « [...] le clan ne gère pas les hommes : il les aime » (in Evrard et Busson, 1993 : 252). Les règles informelles de GRH se déploient alors selon des cercles concentriques autour de la figure de l'artiste, attribuant un degré d'importance à l'opérateur selon sa proximité avec cette figure. Elles favorisent aussi un développement informel des compétences des OTA.

La figure suivante propose une synthèse des mutations qui traversent les OACP.

Figure 1 : Les mutations des OAC publiques



Les mutations exogènes et endogènes des OACP peuvent être articulées selon leur dimension plutôt organisationnelle ou individuelle, émanant d'une logique plutôt professionnelle ou managériale.

1.2. L'émergence de la compétence dans les organisations artistiques et culturelles publiques

L'émergence de la notion de compétence traduit le « *passage à un nouveau modèle de gestion autour d'un couple « ressources-résultats* » (Dietrich, 1999). Dans le secteur public, les ressources des organisations sont désormais indexées à l'évaluation de leur action, et donc à la performance des acteurs. Dans les organisations artistiques, va alors émerger un déploiement de compétences des opérateurs visant à résoudre la dualité art/gestion (Chiapello, 1998).

Si la qualification sanctionne un savoir-faire technique, la compétence correspond à « *un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données* » (Gilbert et Parlier, 1992). Elle est donc liée à un contexte, finalisée selon un objectif (Dietrich, 2015) et apprise lors d'un processus combiné de situations, d'expériences et de formations (*Ibid.*). Ainsi, la compétence n'existe pas en soi, mais est déduite de sa manifestation en situation de travail. L'individu qui déploie cette compétence est donc tributaire des conditions et des moyens mis à sa disposition (conditions de travail, organisation de la production, pratiques de management...). La compétence relève ainsi d'une responsabilité partagée entre l'individu qui la mobilise et le milieu dans lequel il opère.

Le fait de compétence peut être assimilé à :

« *un savoir-agir, toujours contingent et contextualisé, lié à une situation donnée ;*

-la capacité à résoudre des problèmes, en régime dégradé, en situation d'incertitude, de conflit ;

-une intelligence des situations qui met l'accent sur les interactions entre un individu et son contexte de travail : de sa compréhension à l'initiation d'une action adaptée et responsable » (Zarifian, 1999 : 70).

Au-delà, « *La question de la compétence est apparue comme une nécessité pour occuper des espaces d'indétermination : que faire lorsqu'on ne dit plus comment faire ?* » (Zarifian, 2001). Dans le cas des OACP, l'espace d'indétermination recouvre l'articulation de trois logiques : les acteurs vont mobiliser leurs compétences pour « *faire communiquer, se comprendre et travailler ensemble* » les parties prenantes. Ils vont opérer « *de trois manières : en transférant, traduisant ou transformant d'un monde à l'autre ressources, pratiques et connaissances* » (Grenier et Bernardini-Perinciolo, 2015 : 128).

-La logique professionnelle de l'OACP, portée par les « *acteurs opérationnels* » (Chatelain-Ponroy, 2010 : 85), s'incarne ici dans la logique artistique. Celle-ci caractérise la « *prestation de service* » (*Ibid.*) i.e. la capacité de l'OACP à produire « *des œuvres novatrices du point de vue de l'art* » (Amans et al., 2014 : 90) et légitimée comme telle par ses acteurs opérationnels : les artistes et acteurs de l'art (Amans et al., 2014). Plus globalement la logique artistique se définit selon les critères proposés par Chiapello (1998) qui forment ses propres indicateurs de qualité.

-L'intégration de la logique managériale par les OACP peut révéler des contradictions (Chiapello, 1998). Les acteurs opérationnels de la logique artistique possèdent « *une large autonomie* » et « *un pouvoir substantiel sur la réalisation de leur travail* » pouvant les exonérer du contrôle des responsables gestionnaires (Chatelain-Ponroy, 2010 : 85). De plus, ils dénie les effets sur leurs pratiques artistiques des règles universelles, de la dimension pratique, des mises sous contrôle, des objectifs de profit et d'efficacité des gestionnaires (Amans et al., 2014).

-La logique politique, au sens de « *vie de la cité* », qu'adjoignent Amans et al. (2014) aux logiques artistique et managériale des OACP, est impulsée par les financeurs publics. Il s'agit à la fois de mener des missions de service public et de satisfaire les administrés (Chatelain-Ponroy, 2010). Or, la nécessaire rationalisation des dépenses publiques peut contredire la mission d'un service public sans recherche de profits. Mais la nécessité de servir les contribuables peut être contredite par des choix artistiques liés à une expertise professionnelle.

L'interaction nécessaire des logiques, notamment artistique et managériale, comme la montée en puissance de la logique citoyenne (Camous, 2020), suppose une réflexion sur les outils de GRH pouvant accompagner l'évolution des fonctions (Tobelem, 2017). Les emplois culturels de demain

recouvrent en effet des activités de management, d'ingénierie, de production de manifestations, de marketing et communication, de programmation artistique et d'accueil du public, de production numérique et technologique (Mollard, 2016). Les compétences requises ici impliquent un accompagnement des RH à la fois offensif et adapté. La logique managériale peut alors soutenir la logique professionnelle artistique pour favoriser la reconnaissance des métiers (Kletz et *al.*, 2014) via l'identification des compétences. Nous postulons ainsi que la capacité des OTA à hybrider ces trois logiques peut contribuer au développement de leurs compétences à partir de leur :

- compréhension de chaque monde à laquelle appartiennent les PP ;
- capacité à concevoir un langage commun à tous ;
- prise en compte des résistances d'un monde envers l'autre.

Nous admettons alors un développement informel des compétences des OTA qui résulte d'interactions et implique une autre approche de leur travail pour gagner en efficacité grâce aux apprentissages. Ce cadre informel du développement des compétences se justifie en grande partie par les limites de la professionnalisation des médiateurs des OAC.

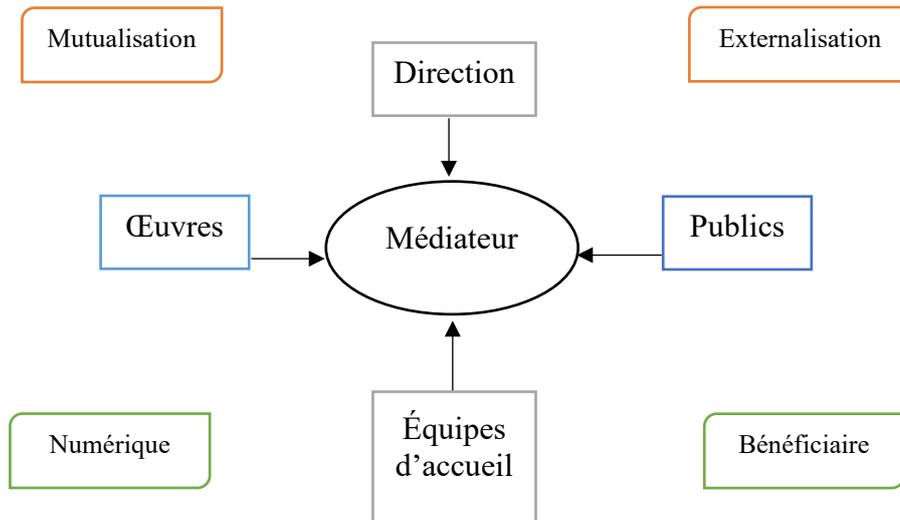
1.3. Les limites de la professionnalisation des médiateurs des OACP

Notre recherche concerne plus particulièrement les OTA des métiers des publics et de la médiation qui ont intégré les principes de la NGP dans des organisations en mutation. Ils sont en effet au cœur du pluralisme institutionnel des OACP à travers l'accueil de l'utilisateur, la production de services (Chaumier, 2018) et la prise en charge des projets avec de multiples PP.

1.3.1. Le médiateur : un acteur à la croisée des différentes logiques de l'OACP

Sous la responsabilité du directeur de l'OACP, le médiateur développe et fidélise des publics, conçoit des actions de médiation autour des œuvres d'art, gère le budget du service et dirige une équipe. Sa fonction est donc doublement intermédiaire entre des PP internes et externes : au cœur de l'OACP, c'est un intermédiaire horizontal entre les œuvres et les publics, et un intermédiaire vertical entre le personnel scientifique et le personnel d'accueil. Il est aux prises entre les choix de politiques publiques culturelles d'abord, mais aussi autres : éducation, santé, cohésion sociale, justice, économie... Le cadre de la Prospective Métiers (Boyer et Scouarnec, 2009) qui prend en compte les transformations d'un secteur apporte un éclairage sur le positionnement intermédiaire du médiateur culturel. Ainsi, les facteurs de mutations exogènes de l'OAC, les composantes du métier, les compétences individuelles mettent en évidence ce positionnement intermédiaire, entre différentes PP, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 2 : Le positionnement intermédiaire du médiateur et les facteurs de mutation du métier



Légende des facteurs mutations selon la Prospective métier :



Le médiateur se caractérise donc par son positionnement intermédiaire entre la direction et les équipes, et des interactions constantes avec les PP externes, *i.e.* les publics des OACP. Il agit aussi à la frontière de l'OACP en entretenant la porosité entre la logique artistique de l'organisation et les attendus des professionnels d'autres secteurs : éducatifs, sociaux, touristiques... Confronté au pluralisme institutionnel des organisations publiques (Amans et *al.*, 2020), il se positionne également comme marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977), interprète de plusieurs systèmes d'actions aux logiques plurielles. De plus, la logique politique tend à mutualiser les services entre différentes OACP du territoire, ou encore à externaliser les prestations.

L'analyse du positionnement intermédiaire du médiateur nous conduit à nous questionner sur les compétences qu'il peut mobiliser et valoriser dans une organisation bousculée par de multiples mutations, en jonglant entre logiques artistique, managériale, et politique des mondes inspiré, industriel, marchand et civique d'OACP en mutation.

1.3.2. Les compétences attendues chez le médiateur

En nous fondant sur la typologie des définitions de la compétence de Delobbe et *al.* (2014), nous retenons une définition et une approche opérationnelle de la compétence caractérisée par un degré de contextualisation fort et de prescription faible. Nous postulons donc que les compétences des médiateurs des OACP sont spécifiques et démontrées par des savoir-agir complexes et autonomes en situation incertaine (Le Boterf, 1997 ; Zarifian, 2001).

Le médiateur représente l'organisation auprès de PP tout en diffusant en interne dans son équipe les choix artistiques de sa direction. Il peut être donc être amené à jouer un rôle de traduction *i.e.* à « *articuler des logiques contradictoires, à leur donner du sens, à les intégrer au sein d'un cap flexible et évolutif en fonction des pressions subies et des ressources développées pour résister à ces pressions* » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010 : 77).

Il détient une expertise dans la discipline de son OACP, des compétences managériales et une compréhension de son environnement professionnel qui l'incitent à faire évoluer ses pratiques.

Il initie de nouveaux modes de coopération plus axés sur la co-construction des actions avec les bénéficiaires. Enfin, il doit justifier auprès des tutelles les subventions dévolues à l'activité.

Le médiateur mobilise des indicateurs de gestion liés à la logique managériale de l'OACP et à son rapport aux tutelles (Amans *et al.*, 2020). Outre les tutelles, les PP sont nombreuses : Éducation nationale, collectivités territoriales, partenaires institutionnels éducatifs, sociaux, soignants... Les tutelles évaluent l'impact éducatif et social des projets, mais aussi l'élargissement du partenariat, tout en régulant la dépense. Le pluralisme institutionnel est à l'œuvre : cet enjeu managérial croise l'enjeu industriel de l'élargissement de la demande. La volonté politique concerne la politique de la ville et les territoires ruraux. La logique managériale de performance rejoint la logique citoyenne de bien commun du monde civique. Dès lors, le médiateur de l'OACP doit être capable de comprendre les différentes valeurs et logiques des PP, autrement dit, de dialoguer avec elles dans leur monde respectif, comme marginal sécant et acteur compétent.

En termes de compétences, la composante relationnelle domine : « l'ouverture », « la sensibilité », « l'attention aux autres » et le goût de la transmission (Peyrin, 2005). Ainsi, « *le rabattement de la compétence professionnelle sur des qualités intrinsèques liées à l'individu (...) fragilise la construction du rôle du médiateur, en niant la dimension professionnelle des compétences* » (Peyrin, 2005 : 251-252). Ce qui affecte les processus de structuration, de formalisation et de valorisation des compétences (*Ibid.*).

1.3.3. Un processus de professionnalisation inachevé

L'emploi culturel s'inscrit dans un processus de professionnalisation au sens de Demazière (2009) : une catégorie politique ou administrative, introduite dans le champ des politiques publiques pour développer de nouvelles activités qui susciteraient un besoin suffisant. Ces activités se transforment en emplois dont la cohésion annonce le "métier" et permet de développer un marché de services ou de produits, autrement dit, un "gisement d'emploi".

Face à ces enjeux, la professionnalisation du secteur semble inachevée (DiMaggio, 1988 ; Dubois, 2013). Ainsi, les études du Ministère de la Culture ne prennent pas en compte la famille des OTA des arts plastiques et visuels¹ et ces métiers n'apparaissent pas dans des outils comme le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). L'organisation du travail dans les OACP se définit ainsi davantage par rapport à des savoirs et des compétences acquis individuellement qu'à une grille unifiée d'emplois (Evrard et Busson, 1993). Enfin, le processus de professionnalisation n'a pas à ce jour permis de créer une véritable convention collective, ni une filière professionnelle. Les OTA exercent donc dans un contexte de professionnalisation laissée lacunaire particulièrement en termes de formation (Tobelem, 2017) et de rémunération. Mollard (2016), par exemple, souligne que la plupart de ces emplois conjuguent généralement un niveau de diplôme assez élevé avec des salaires modestes.

Le secteur culturel s'apparente ainsi à « *une nébuleuse professionnelle* » selon Dubois (2013). Cet auteur attribue ce phénomène à la forte attractivité de ces professions et à la forte proportion de diplômés sur le marché liée à la grande ouverture de ce secteur professionnel ; ouverture qui est pourtant loin de rivaliser avec ses capacités d'absorption.

Tout en rappelant la spécificité des organisations culturelles (forte présence de l'État et/ou des collectivités, investissement symbolique, politique croissante d'événements, jugement par les pairs...), Aubouin, *et al.* (2012) soulignent la nécessité d'une politique de GRH visant à

¹ Ministère de la Culture et de la Communication, *Chiffres clés, statistiques de la culture et de la communication 2017*. Paris : Ministère de la Culture - DEPS.

structurer, accompagner et renouveler les activités. Fixari et *al.* (1996) pointent, eux, la nécessité d'un « *outil de stabilisation des emplois et des activités* » qui participerait à la création d'un métier spécifique, « *sans que cela ne bride les capacités créatrices des acteurs (...)* ».

Le processus de structuration de la profession de médiateur porté par l'Etat n'a pas été investi par les professionnels eux-mêmes et aucune association n'existe au plan national : « *Les médiateurs ne sont pas encore parvenus collectivement à construire une identité sur une expertise ou des compétences spécifiques* » (Peyrin, 2010). Ces acteurs peinent à faire reconnaître leurs compétences en partie parce que celles-ci incluent une forte dimension sociale et relationnelle, paradoxalement prisée par le management. En contact avec les usagers, ils sont en effet particulièrement affectés par la notion de service au cœur de la NGP. Mais cela ne semble pas avoir profité à leur professionnalisation (Peyrin, 2010, 2012 ; Kletz et *al.*, 2014 ; Aubouin et Kletz, 2018). De plus, aucune structuration des parcours professionnels internes n'est prévue par les organisations. La mobilité des médiateurs dépend des opportunités externes. Cette absence d'accompagnement se ressent notamment sur le plan de leur positionnement dans l'organisation et de l'identification des compétences, la reconnaissance (Kletz et *al.*, 2014 : 99).

Pourtant, dans les années 1990, une structuration professionnelle est initiée par le Ministère de la Culture avec la création de formations universitaires et de trois cadres d'emplois dans la fonction publique territoriale : Attaché de conservation du patrimoine (cat.A) et assistant et assistant qualifié de conservation du patrimoine (cat.B) dont une des options aux épreuves du concours est la médiation.

L'élaboration d'outils de GRH se heurte à l'hétérogénéité des profils des médiateurs (Aubouin et Kletz, 2018) malgré leur expertise disciplinaire (*Ibid.*). De plus, la dénomination du métier aléatoire et multiple questionne la pertinence de l'intitulé de « médiateur » : responsable des publics, chargés des publics, médiateurs, animateurs, chargé de l'action culturelle. En outre, la précarité recouvre un nombre important de temps partiels et de contractuels (Peyrin, 2012).

Au plan de la sociologie des professions, la situation des chargés des publics et médiateurs révèle « *l'inachèvement du projet de professionnalisation de l'accompagnement muséal : les qualifications et compétences spécifiques ne sont pas vraiment reconnues, la rhétorique professionnelle est éclatée entre les différentes figures de médiateurs, et leur dénomination même échappent aux acteurs* » (Peyrin, 2008 : 141).

En outre, le recours aux supports numériques et interactifs et espaces de co-construction de savoirs (Living Labs, Fab Labs) se substituerait à la médiation humaine (Aubouin et Kletz, 2018.).

Au plan académique, peu d'études portent sur la transformation du métier de médiateur dans le champ de la GRH (Aubouin et *al.*, 2019). La médiation est en effet surtout abordée dans sa dimension digitale et son impact sur l'expérience de visite muséale par les travaux en marketing à l'instar des recherches de Jarrier et *al.* (2019) ou de Roederer et *al.* (2020).

2. Méthodologie de la recherche

Les données présentées ont été recueillies dans le cadre d'un projet de recherche en cours plus vaste qui vise à identifier les compétences de l'acteur intermédiaire dans la gestion des logiques traversant les organisations pluralistes à partir de l'exemple des OACP. Sa visée compréhensive le rattache naturellement à une méthodologie qualitative (Dumez, 2011). Celle-ci se justifie en effet lorsque l'expérience des acteurs est centrale pour la recherche (Strauss et Corbin, 2004).

Nous nous intéressons donc aux acteurs occupant des fonctions intermédiaires dans les musées, fonds d'art contemporain et centres d'art. Notre étude concerne principalement les médiateurs culturels particulièrement concernés par la NGP.

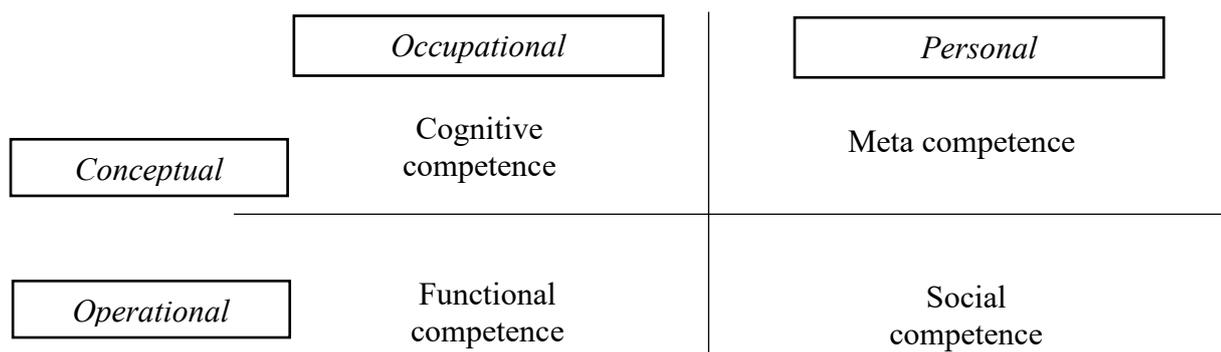
Notre recherche s'est déroulée de 2017 à 2019 avec différentes phases de collecte de données auprès d'acteurs de terrain et de parties prenantes externes. Nous avons pu ainsi trianguler les données obtenues. La phase 1 a concerné des médiateurs, et des responsables d'exposition d'OACP. La phase 2 a consisté à interroger des parties prenantes externes sur un mode inductif issu de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 2004).

Tableau N° 1 : Les deux phases de la collecte des données

Phase 1 : Entretiens semi-directifs d'acteurs intermédiaires de terrain	
Médiateurs	Partie Prenante interne
3 entretiens : 1 responsable de service de médiation de musées de métropole (2 entretiens), 1 responsable de service des publics de musée municipal, 1 médiateur de musée régional	1 entretien : DRH de musée municipal
Atelier collectif	
13 médiateurs	
Responsables d'expositions	
1 entretien : 1 responsable de centre d'art municipal	
Phase 2 : Entretiens ouverts de PP externes : tutelles et partenaires	
Ministère de la culture	Autres Parties Prenantes externes
6 entretiens : Chargé de mission, Conseiller action culturelle et territoriale, Chargée de mission éducation artistique (2 entretiens), Coordinatrice de réseau médiateurs, Conseiller arts visuels	5 entretiens : Responsable association de mécènes, Secrétaire général fédération professionnelle (2 entretiens), Présidente association professionnelle, Directeur école d'art
Collectivité territoriale	
2 entretiens : Directeur de la culture Collectivité, Conseiller en organisation collectivité	

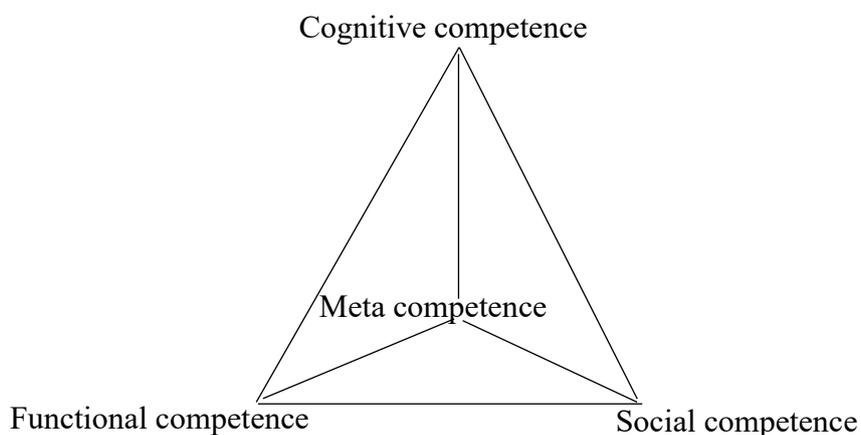
La théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 2004), qui repose sur l'extraction des concepts dominants d'une recherche dans le matériau empirique en premier lieu et non dans la littérature, a été mobilisée pour la phase 2. Elle nous a permis de trianguler les résultats issus de la phase 1 basée sur la Prospective métiers (Boyer et Scouarnec, 2009) en projetant les compétences nécessaires au métier de demain à partir du matériau empirique recueilli. Elle a fait l'objet d'un guide d'entretien sur la prospective métiers (Boyer et Scouarnec, 2009) avec trois thématiques : mutations des OAC, évolution des compétences, évolution des métiers. A partir de la Prospective métiers, nous avons mobilisé le modèle holistique de la compétence (Delamare Le Deist et Winterton, 2005) pour identifier les compétences des médiateurs dans des OACP en mutation. Ce modèle a pu, par exemple, être une grille d'analyse des professions de soin dans lesquelles la prise en compte de la personne est centrale (*Ibid.*), ce qui est cohérent avec la place de l'utilisateur dans le travail des médiateurs. Afin de mettre en valeur à la fois le caractère multidimensionnel de chaque compétence mais aussi leur unité, le modèle se fonde sur trois catégories : cognitif, fonctionnel et social. L'analyse décline ces catégories en deux familles de compétences : conceptuelle et opérationnelle, chacune recouvrant deux dimensions : professionnelle et personnelle comme le montre le schéma ci-après.

Figure 3 : Typology of competence (Delamare Le Deist et Winterton, 2005)



La synergie des compétences entre elles est formalisée par le modèle holistique dont la méta compétence, sous-jacente à l'ensemble, constitue le cœur.

Figure 4 : Holistic model of competence (Delamare Le Deist et Winterton, 2005)



Si les méta-compétences favorisent les apprentissages de l'acteur, elles soutiennent plus encore le développement d'autres compétences. Elles facilitent aussi la gestion d'une plus grande complexité organisationnelle (Van Der Yeught, 2015) liée aux logiques en interaction. La méta-compétence accompagne le processus d'adaptation de l'individu à son milieu et en retour, agit sur celui-ci (*Ibid.*).

3. Les résultats de la recherche

Cette communication vise à montrer en quoi les mutations des OACP favorisent le développement des compétences des médiateurs. Les résultats de la recherche nous permettent d'identifier les compétences au cœur du métier des médiateurs, à savoir des compétences génériques, mais aussi une méta-compétence (3.1.) Nos résultats soulignent également la dimension informelle de la construction des compétences du médiateur dans l'OACP (3.2.).

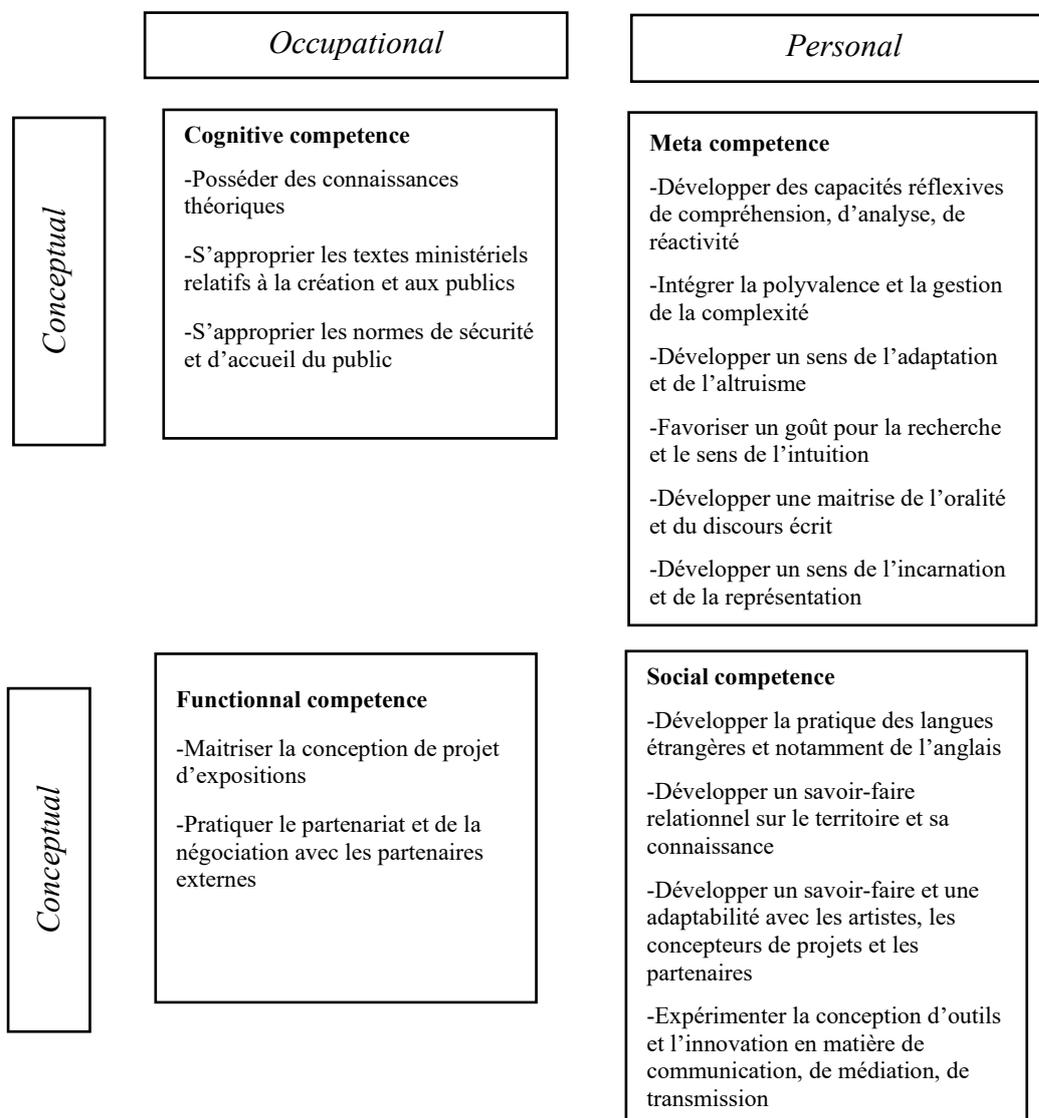
3.1. L'identification des compétences au cœur du métier des médiateurs

L'analyse des mutations des OACP met en évidence des compétences génériques du médiateur, acteur intermédiaire à la croisée de logiques parfois antagonistes. Cette analyse est complétée par l'identification des contours de la méta-compétence des médiateurs de musée (Delamare Le Deist et Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2015), au cœur de leurs compétences croisées.

3.1.1. La modélisation des compétences génériques des médiateurs

Nous proposons dans la figure ci-après une modélisation des compétences génériques des médiateurs identifiées dans nos résultats. Ces compétences, cognitives, fonctionnelles et sociales se réfèrent au niveau académique du médiateur et à son expérience de travail.

Figure 5 : La modélisation des compétences génériques des médiateurs



3.1.2. Des méta-compétences qui favorisent la gestion de la complexité organisationnelle

Les résultats de la recherche soulignent que la gestion des logiques antagonistes par les médiateurs fait appel à des compétences particulières au-delà de compétences génériques et

techniques liées à la spécialité exercée dans l'organisation. La méta-compétence (Delamare Le Deist et Winterton, 2005 ; Van der Yeught, 2015) semble ainsi à l'œuvre chez les médiateurs, au cœur de leurs compétences croisées et appeler une gestion des compétences spécifique. Nos résultats montrent qu'une première compétence croisée du médiateur consiste à dégager un compromis entre monde inspiré et monde industriel dans la capacité à gérer un projet artistique et culturel.

« Les compétences artistiques sont ce qu'on imagine être le cœur de métier, c'est évidemment un acquis mais s'il [l'acteur] n'a pas la compétence managériale, ça ne sert à rien » (2017.AF.01). Un responsable d'exposition

En effet, si l'expertise disciplinaire au sens de Aubouin et Kletz (2018) est nécessaire pour le médiateur, ses compétences managériales le deviennent aussi (Tobelem, 2017).

De plus, le savoir-faire du médiateur dans sa capacité à prendre en charge le public évolue ; nous avons ainsi identifié l'émergence d'une deuxième compétence à la croisée des mondes de l'opinion et connexionniste : les modes d'échange avec le public sont à la fois plus ouverts et associés à des pratiques numériques. Il s'agit là d'une préfiguration des emplois culturels de demain tels que les analyse Mollard (2016) avec une forte composante relationnelle mise en évidence par Peyrin (2005).

« On est moins dans un savoir vers un public et davantage dans l'échange avec les citoyens, (une médiation) moins prescrite » (2017.AF.03). Un responsable d'exposition

Cette compétence peut être développée jusqu'à faire du médiateur un expert des besoins des publics :

« Lorsque les conservateurs discutent d'un projet d'exposition et s'inquiètent de la fréquentation, je leur dis : « vous oubliez que c'est le travail des médiateurs et leur expertise des publics » (2019.CP.01). Un médiateur

« À chaque nouvelle exposition, j'ai des temps très forts consacrés à la communication numérique. Et les réseaux sociaux, c'est tout le temps... » (2017.AB.02). Un médiateur

Ce monde connexionniste favorise une co-construction entre médiateur et usagers.

Nos résultats mettent ainsi en évidence trois compétences croisées des médiateurs, capables de trouver un compromis entre monde inspiré, monde industriel, monde marchand, et de l'opinion : maîtriser des techniques innovantes, savoir traduire auprès des parties prenantes et être doté de compétences sociales et relationnelles.

Les médiateurs sont dans une interaction constante avec les partenaires, comme l'a montré Tobelem (2017) :

« Parler aux gens, c'est comme ça qu'un réseau se fait [...] » (2017.AB.01). Un médiateur

Cette interaction peut aller jusqu'à proposer des expérimentations collectives innovantes, comme le suggère Chaumier (2018) :

« On essaie, on teste (...) Les gens consomment les loisirs, la pratique évolue et on est obligés d'évoluer en suivant la fréquentation et les pratiques des visiteurs. » (2017.AB.03). Un médiateur

Cette approche du collectif peut être la définition même de la médiation perçue comme « une expérience commune et partagée » (2019.AT.03).

La créativité nécessaire se conjugue avec des compétences professionnelles, typiques du monde industriel et fondées sur la méthode et la fonctionnalité et inscrites dans la logique professionnelle au sens de Chatelain-Ponroy (2010) :

« On a des interlocuteurs qui sont quand même de haut niveau [...] avec qui il faut être capable de monter des projets, des dossiers, d'être novateur » (2017.AB.04). Un médiateur

La compétence créative du médiateur s'associe au sens de la relation, proches du monde marchand et à la communication qui implique un « savoir traduire » auprès des PP. Il s'agit là de la quatrième compétence croisée :

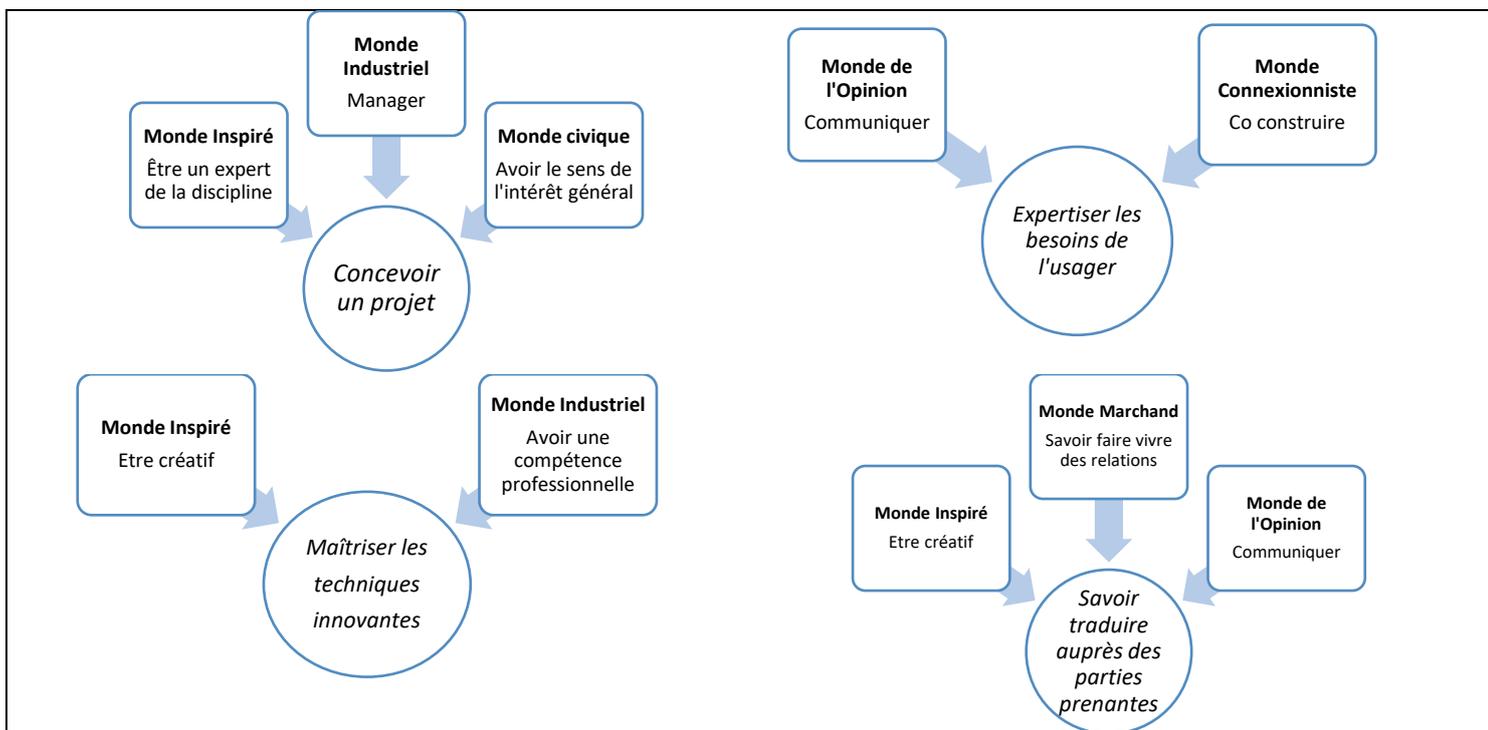
« Parce que nos partenaires sont vraiment de différentes natures, on a des bibliothécaires, des élus à la culture, on a un maire, on va se retrouver avec le directeur de la MJC, ça c'est vraiment ce qui est propre à un service des publics ... » (2017.EH.02). Un responsable de service des publics

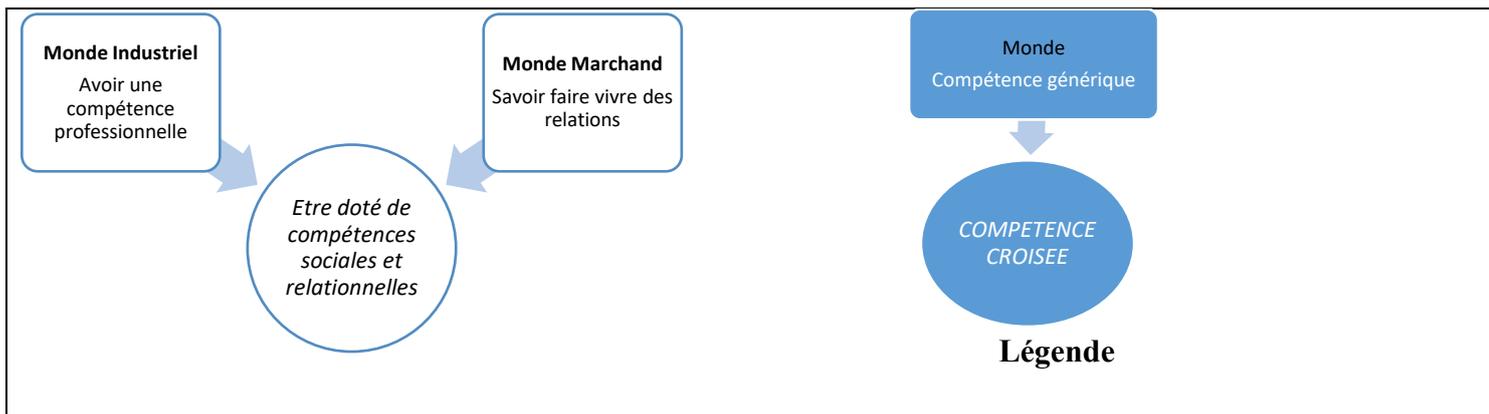
Les compétences sociales et relationnelles relèvent enfin de la cinquième catégorie de compétences croisées entre les monde marchand et industriel :

« Il faut être pédagogue mais la pédagogie commence aussi dans la communication : [...] savoir les intéresser, être à l'aise à l'oral, savoir les convaincre, susciter un intérêt » (2017.AB.05). Un médiateur

La figure ci-après détaille les méta-compétences du médiateur de musées publics en mutation, acteur intermédiaire capable de trouver un compromis entre des mondes aux logiques multiples.

Figure 7 : les méta-compétences du médiateur de musées publics en mutation





Mais comme le souligne Peyrin (2012), si le diplôme importe pour le recrutement des médiateurs, des compétences professionnelles spécifiques reconnues de pédagogue, de psychologue ou de communicant, et plus largement des compétences relationnelles, sont passées sous silence. Or, de cette reconnaissance à travers la gestion des compétences dépend par exemple la classification salariale.

3.2. L'informel comme dimension de la construction des compétences du médiateur dans les organisations artistiques et culturelles publiques

Il est largement admis que la gestion des compétences s'appuie sur plusieurs outils managériaux initiés par l'organisation : fiche de poste, référentiel de compétences, évaluation des compétences mises en œuvre dans l'activité productive, plan de formation... La gestion des compétences introduit ainsi un nouveau mode de fonctionnement visant à responsabiliser les salariés par rapport à leur performance et à les inciter à progresser sous peine d'obsolescence de compétences (Ben Aissa et Sassi, 2013). Toutefois, le caractère instrumental de la gestion des compétences et ses éventuels biais font l'objet d'une littérature critique (Aubret, 1997 ; Brabet, 1993 ; Colin et al., 2013). Ces dispositifs peuvent en effet éluder le rôle plus ou moins porteur d'apprentissages informels du travail que les résultats de notre étude soulignent. Peyrin (2012), par exemple montre que dans le cas des médiateurs, si le diplôme importe pour leur recrutement, « *L'apprentissage des compétences relationnelles se fait « sur le tas », par la pratique* » (Ibid. : 63-64).

Ainsi, un développement des compétences hors des processus RH semble caractériser la construction des compétences du médiateur. Les pratiques informelles que nous avons identifiées ne renvoient pas en effet directement à des processus RH mais à son environnement de travail et aux conditions d'exercice de son activité, dans un contexte de mutations organisationnelles. C'est dans l'arbitrage entre logiques parfois contradictoires des OACP que réside l'essentiel du développement des compétences. La montée en compétences s'inscrit surtout au niveau individuel, eu égard à la faible structuration de ce secteur d'activité.

Nous retrouvons ici les conclusions du Rapport du Réseau Emplois Compétences de France Stratégie (2021) qui identifie deux types de pratiques relevant de l'allocation, de l'émergence et du développement de la compétence dans les entreprises :

- des pratiques de gestion des compétences relevant de processus RH (recrutement, accompagnement des parcours professionnels, mobilités, formations, etc.) ;
- des pratiques relevant de l'activité de travail qui ne sont pas identifiées comme relevant de la compétence et qui recouvrent des processus peu ou pas formalisés.

Selon ce rapport, « *C'est bien l'articulation de ces deux dimensions, trop souvent considérées de façon dissociée, qui fonde ce que l'on pourrait nommer un système holistique de management par les compétences* ».

L'apport des apprentissages informels des médiateurs des OACP dans le développement de leurs compétences n'exonère cependant pas ces organisations d'un accompagnement organisationnel à redéfinir. D'autant que l'absence d'une réelle gestion des compétences vient renforcer la contradiction entre une logique professionnelle forte en interne et une méconnaissance des métiers en externe selon ce médiateur : « *Il y a quand même un problème entre la réalité de nos postes [...] on est à la fois dans la conception et dans le faire ; on a des interlocuteurs qui sont quand même de haut niveau [...] avec qui il faut être capable de monter des projets, des dossiers, d'être novateur. Ma formation et mes compétences ne sont pas valorisées, ni dans mon salaire, ni dans l'intitulé de mon poste* ».

Mais la précarité inhérente au métier de médiateur ne favorise pas la reconnaissance de la spécificité des activités de ce secteur et donc la revendication collective de valorisation des compétences requises.

Conclusion

Le développement des compétences des médiateurs de musée s'opère dans un contexte de professionnalisation inachevée. Les OACP, plutôt sensibles à la « Critique artiste », déploient des règles informelles de GRH. Mais avec l'introduction de la NGP, nombre de mutations exogènes et endogènes ont agi au niveau macro de l'organisation, et au niveau micro de l'individu. Il s'agit toujours de revendiquer une expertise spécifique de l'OACP cohérente avec la nature pluraliste et la logique artistique de l'organisation. L'introduction de la logique gestionnaire, en sus de la logique politique, génère toutefois une augmentation et une diversification des PP.

À travers le développement attendu des publics et la justification des résultats de ses activités, le médiateur est un marginal sécant agissant au cœur du pluralisme institutionnel des OACP (accueil de l'utilisateur, production de services, prise en charge de projets avec de multiples PP ...). C'est également un acteur doublement intermédiaire : entre les œuvres et les publics, mais aussi entre la direction et le personnel d'accueil.

Notre étude qualitative, fondée sur la prospective métiers et le modèle holistique de la compétence, révèle un certain nombre de compétences génériques chez le médiateur de musée. Nous avons en effet identifié des compétences cognitives, fonctionnelles et sociales à partir du modèle holistique de Delamare Le Deist et Winterton (2005). Ce modèle nous a aussi permis de mettre au jour un certain nombre de méta-compétences au cœur des compétences croisées du médiateur qui favorisent la gestion de la complexité institutionnelle. Huit compétences génériques ont ainsi été classifiées en monde à partir du cadre théorique des Économies de la grandeur. Cinq compétences croisées ont été identifiées à partir de la conjugaison des compétences génériques : concevoir un projet, expertiser les besoins de l'utilisateur, maîtriser les techniques innovantes, savoir traduire auprès des PP, être doté de compétences sociales et relationnelles.

Enfin, nos résultats soulignent la dimension informelle de la construction des compétences du médiateur dans l'OACP et les limites de l'opérationnalité des outils de gestion relevés dans la littérature. Comment les compétences issues d'apprentissages peuvent-elles être évaluées par des dispositifs essentiellement instrumentaux ? Quel outil serait susceptible de valoriser des pratiques de travail échappant à la normalisation, dans un environnement en mutations et selon des conditions d'exercice aléatoires ? Quel rôle pour les OACP dans l'accompagnement des

parcours et la valorisation des compétences ? Telles sont les prolongations possibles de cette étude.

De plus, si les mutations des compétences des médiateurs des OACP sont avérées, elles doivent désormais donner lieu à une véritable gestion par les structures, notamment pour pallier le risque d'une perte de sens au travail, comme le montre notre projet de recherche en cours. La mobilisation de compétences sociales (Delamare Le Deist et Winterton, 2005) représente alors un réel enjeu en venant s'ajouter aux compétences spécifiques et génériques, mais aussi en contribuant à retrouver du sens au travail. Il s'agit là encore d'une piste de recherche à explorer plus largement.

Bibliographie

- Amans P. Mazars-Chapelon A. Villeseque-Dubus F. (2014), « Du « patchwork » au « canevas » : les rôles combinés des interactions et des outils de gestion autour d'un processus d'innovation dans le secteur du spectacle vivant », *Innovations*, 43(1).
- Amans P. Mazars-Chapelon A., Villeseque-Dubus F. (2015), "Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations", *Management Accounting Research*, (27), p.47-66.
- Amans P. Mazars-Chapelon A., Villeseque-Dubus F. (2020), « Le portefeuille d'outils de gestion porteur de compromis dans les organisations à la croisée des mondes : le cas des Scènes nationales », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 26(1), p.21-77.
- Arborio A. Cohen Y. Fournier P. Hatzfeld N. Lomba C. et Muller S. (2008), *Observer le travail : Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte.
- Aubouin N. Kletz F. Lenay O. (2010), « Médiation culturelle : l'enjeu de la gestion des ressources humaines », *Culture Etudes*, 1(1).
- Aubouin N. Kletz F. Coblence E. (2012), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & Avenir*, 54(4).
- Aubouin N. Kletz F. (2018), « Ombres et lumières sur la médiation, une activité en quête de profession », *L'Observatoire*, n°51, p.12-15.
- Aubouin N. Coblence E. Kletz F. (2019), « Faire » le métier ? Comment le métier de médiateur culturel est modelé par l'organisation », *Socio-Economie du Travail*, 1(5), p.39-66.
- Aubret J. (1997), « Les outils d'évaluation des compétences personnelles et professionnelles », *Reconnaitre les Acquis-Démarches d'exploration personnalisée ; La Mesonance*, Ed. Universitaires, UNMFREO, Paris.
- Ben Aissa H. Sassi N. (2013), « La perception de la charge de travail chez les cadres dans une logique de gestion des compétences », *24ème Congrès AGRH 2013 : La GRH : pour une connaissance praticable*, 20-22 novembre 2013, Paris.
- Boislandelle (de) H. M. et Bories-Azeau I. (2009), *Les nouveaux défis du manager public : conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire*, Paris, L'Harmattan.
- Boltanski C. Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Boyer L. Scouarnec A. (2009), *La prospective des métiers*, Ed. EMS.
- Brabet J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines ?* Paris, Economica.
- Camous B. (2020), *La mise en place de systèmes de contrôle de gestion en réponse à la complexité institutionnelle : le cas de la régie des eaux de la Métropole de Montpellier*. Thèse de doctorat Gestion et management, SupAgro Montpellier, 2020.
- Casti J. L. (1994), *Complexification. Explaining a paradoxical world through the science of surprise*, New-York, HarperPerennial.
- Chatelain-Ponroy S. (2010), « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », *Politiques et management*

- public*, 27(3), p.73–103.
- Chaumier S. (2018), « Musées et patrimoine. Nouvelles formes de médiation, nouveaux projets », *L'Observatoire* (1), p.40-43.
- Chiapello E. (1998), *Artistes versus managers*, Paris, Métailié.
- Colin T. Grasser B. Oiry E. (2013), « Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique », *Revue française de gestion*, (4), p.55-71.
- Crozier M. Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Delamare Le Deist F. et Winterton J. (2005), "What Is Competence?" *Human Resource Development International*, 8(1), p.27-46.
- Delobbe N. Gilbert P. Le Boulaire M. (2014), « Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69(1), p.28-59.
- Demazière D. (2009), « Postface », *Formation emploi*, 108, p. 83-90.
- Denis J-L. Langley A. Rouleau L. (2004), « La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques », *13^{ème} conférence de l'AIMS*, Normandie, 2-4 juin 2004.
- Desmarais C. Abord de Chatillon E. (2010), « Le rôle de traduction du manager - Entre allégeance et résistance », *Revue française de gestion*, 6(205), p.71-88.
- Dewey P. (2004), « From Arts Management to Cultural Administration », *International Journal of Arts Management*. 6(3), p.13-22.
- Dietrich A. (1999), « La dynamique des compétences, point aveugle des techniques managériales », *Formation emploi*, 67(1), p.9-23.
- Dietrich A. (2015), *Management des compétences*, Paris, Vuibert.
- DiMaggio P. (1988), *Managers of the Arts: Careers and Opinions of Senior Administrators of US Art Museums, Symphony Orchestras, Resident Theaters, and Local Arts Agencies*, Seven Locks Pr.
- Dubois V. (2013), *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir.
- Dumez H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative*, (2ème éd), Paris, Vuibert.
- Durkheim E. (1979), *Les formes de la vie religieuse*, Paris, PUF.
- Emery Y. Giauque D. (2005), « Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(4), p.681-699.
- Evrard Y. Busson A. (1993), *Le Management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.
- Evrard Y. Colbert F. (2000), "Arts management: A new discipline entering the millennium?", *International Journal of Arts Management*, 2(2), p.4–13.
- Fixari D. Kletz F. Pallez F. (1996), « La gestion des institutions culturelles est-elle spécifique ? » *Cahiers de recherche- Ecole des mines de Paris, Centre de gestion scientifique*.
- France Stratégie - Réseau Emplois Compétences (2021), *Quelle place pour les compétences dans l'entreprise ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques*, Avril 2021, 154 pages.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.
- Gilbert P. et Parlier M. (1992), « La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », *Personnel*, 330, p.42-46.
- Glaser B. G. Strauss A. L. (1967), *The discovery of grounded theory*, Chicago, Aldine Publishing.
- Grenier C. Bernardini-Perinciolo J. (2015), « Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier », *Revue française de gestion*, p. 125-138.
- Horvath I. (2013), « Une approche prospective du métier de directeur d'entreprise de spectacle vivant », *Management Avenir*, (5), p.98-114.
- Horvath I. Chabrilat J. (2015), « Une LOLF socio-économique : appropriation de critères d'évaluation et élaboration d'outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant »,

- Gestion et Management public*, 3(1).
- Jany-Catrice F. (2013), « De l'évaluation des politiques publiques à la « performance totale », *Économie et institutions*.
- Jarrier E. Bourgeon-Renault D. Belvaux B. (2019), « Une mesure des effets de l'utilisation d'un outil numérique sur l'expérience de visite muséale », *Revue Management & Avenir*, 108(2), p.107-126.
- Jarzabkowski P. Fenton E. (2006), « Strategizing and organizing in pluralistic contexts », *Long Range Planning*, 39(6), p.631-648.
- Jeannot G. (2011), *Les métiers flous. Travail et action publique* (2ème), Toulouse, Octarès.
- Kirchner T.A. Rentschler R., (2015), "External Impact of Arts Management Research: An Extended Analysis", *International journal of arts management*, 17(3), p.46-93.
- Kletz F. Lenay O. (2008), « Du statut au métier : l'encadrement y gagne-t-il en reconnaissance ? », *Revue Française D'administration Publique*, 128(4).
- Kletz F. Henaut L. Sardas J-C. (2014), « Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles : une hybridation peut en cacher une autre », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 80(1).
- Konrad E.D. (2013), "Cultural entrepreneurship: The impact of social networking on success", *Creativity and Innovation Management*, 22(3), p.307-319.
- Le Boterf G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Éd. d'Organisation.
- Mairesse F. (2010), *Le musée hybride*, La documentation française, Paris.
- Menger P-M. (2010), « Les artistes en quantités. Ce que sociologues et économistes s'apprennent sur le travail et les professions artistiques », *Revue d'économie politique*, 120(1).
- Mollard C. (2016), *Les origines de l'ingénierie culturelle*, 5^{ème} ed., Paris, PUF.
- Nachi M. (2015), *Introduction à la sociologie pragmatique*, Paris, A. Colin.
- Peyrin, A. (2005), « Faire profession de la démocratisation culturelle : travail, emploi et identité professionnelle des médiateurs de musées », Thèse de doctorat, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
- Peyrin, A. (2008), « Les modes de professionnalisation de l'accompagnement muséal. Profils et trajectoires de médiateurs », *Sociologie de l'Art*, 2008/1 (OPuS 11 & 12), p.139-169.
- Peyrin A. (2010), *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, Paris, La Documentation française.
- Peyrin A. (2012), « Les paradoxes de la médiation culturelle dans les musées », *Caisse nationale d'allocations familiales « Informations sociales »*, p.62-65.
- Roederer C. Revat R. Pal J. (2020), "Does Digital Mediation Really Change the Museum Experience? Museomix in the Lyon-Fourvière Archaeological Museum", *International Journal of Arts Management* 22(3), p.108-124.
- Strauss A. Corbin J. (2004), *Les Fondements de la Recherche Qualitative*, Éditions Saint-Paul.
- Tobelem J-M. (2017), *La gestion des institutions culturelles*, 3^{ème} éd., Paris, A. Colin.
- Van Der Yeught C. (2015), « Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques », *Management & Avenir*, (4), p.79-98.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence- Pour une nouvelle logique*, Paris, éd. Liaisons.
- Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, éd. d'Organisation.