



**HAL**  
open science

## **Aux marges de l'emploi et du travail public. Les agents stables mais non certifiés par concours dans un musée**

Anna Mesclon

### ► **To cite this version:**

Anna Mesclon. Aux marges de l'emploi et du travail public. Les agents stables mais non certifiés par concours dans un musée. *Sociologie du Travail*, 2025, 67 (1), <10.4000/145x0>. <hal-05159995>

**HAL Id: hal-05159995**

**<https://hal.science/hal-05159995v1>**

Submitted on 12 Jul 2025

**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.



HAL Authorization

# Sociologie du travail

Vol. 67 - n° 1 | Janvier - Mars 2025  
Varia

---

## Aux marges de l'emploi et du travail public. Les agents stables mais non certifiés par concours dans un musée

*At the boundaries of public employment and work: The case of stable agents without competition in a museum*

Anna Mesclon

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/sdt/47436>  
ISSN : 1777-5701

### Éditeur

Association pour le développement de la sociologie du travail

### Référence électronique

Anna Mesclon, « Aux marges de l'emploi et du travail public. Les agents stables mais non certifiés par concours dans un musée », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 67 - n° 1 | Janvier - Mars 2025, mis en ligne le 15 juin 2025, consulté le 20 juin 2025. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/47436>

---

Ce document a été généré automatiquement le 20 juin 2025.



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

---

# Aux marges de l'emploi et du travail public. Les agents stables mais non certifiés par concours dans un musée

*At the boundaries of public employment and work: The case of stable agents without competition in a museum*

**Anna Mesclon**

---

## NOTE DE L'ÉDITEUR

Premier manuscrit reçu le 2 octobre 2023 ; article accepté le 18 décembre 2024.

## NOTE DE L'AUTEUR

Je remercie les membres du comité de rédaction de Sociologie du travail pour la finesse de leur relecture et pour leurs précieux conseils sur les versions successives de cet article. Je tiens également à remercier Marie Cartier pour ses remarques avisées sur une première version du texte, ainsi que Géraud Lafarge pour sa relecture très attentive. Enfin, un grand merci à Pascal Benvenuti pour son travail éditorial.

- 1 Les recherches sur la fonction publique s'intéressent de plus en plus aux formes d'emploi dites « atypiques » qui dérogent à la norme, fondatrice du service public, du statut de fonctionnaire titulaire de son grade ; notamment les situations d'emploi en tant que contractuel<sup>1</sup> de droit public, à durée déterminée ou indéterminée (Peyrin, 2019). Alors que continue de reculer le nombre de candidats aux concours (DGAFP, 2022), les personnes concernées par ces formes d'emploi dérogatoires jouent un rôle

central dans la mise en œuvre des services publics. C'est particulièrement le cas dans la fonction publique territoriale (FPT), où le recours aux non titulaires est institué de longue date (Biland, 2019). Les enjeux qui en découlent ont été abordés dans une perspective attentive aux inégalités salariales occasionnées par cette dualité. Au caractère protecteur du statut des fonctionnaires (protection contre la perte d'emploi, droit à la carrière, progression régulière du traitement, etc.) s'oppose la situation, à différents égards plus précaire et soumise à des pressions et des incertitudes, des travailleurs non titulaires (Bresson, 2016 ; Biland, 2019 ; Peyrin, 2019). Sous cet angle, les voies de pérennisation ouvertes aux agents contractuels ont été examinées à partir du cas d'agents « de haut niveau » de la fonction publique d'État (FPE ; Peyrin, 2017). Elles peuvent se schématiser ainsi : entrer dans la norme de l'emploi statutaire en étant titularisé après réussite d'un concours interne ou réservé<sup>2</sup> voire sans concours (pour les postes peu qualifiés, liés aux cadres d'emploi de catégorie C) ; ou bien être « cédéisé » sur un contrat à durée indéterminée (CDI) de droit public. En deçà de la norme du statut se loge donc celle du concours. Bien que très « plastique », notamment dans la FPT (Biland, 2012), la « forme concours » reste en effet en principe la « voie générale et générique de recrutement dans la fonction publique » (Eymeri-Douzans, 2012, p. 311).

- 2 Les agents pérennes du public contribuent à façonner les institutions de l'intérieur. En plus des inégalités de conditions d'emploi, nous proposons donc d'interroger les effets des écarts à la norme statutaire et aux concours sur les identités et pratiques professionnelles des agents durables et qualifiés du public. Comment, dans un univers institutionnel à la fois aussi normé et dual, le fait d'avoir suivi une trajectoire de pérennisation sur l'emploi alternative au concours se traduit-il concrètement en rapports à l'institution et au travail ? Nous explorons cette question à l'échelle d'un collectif de travail, à partir des résultats d'une enquête conduite dans un musée de la FPT. Dans l'analyse à venir, ce musée est considéré comme une « organisation » particulière avec ses caractéristiques et son histoire propre, mais aussi comme une « institution » revêtant une dimension symbolique, et appartenant à un ensemble plus large : celui des muséums gérés par des collectivités territoriales françaises. Examiner les « rapports à l'institution » des agents n'ayant pas passé de concours revient à questionner la façon dont ils s'investissent dans l'institution, s'identifient ou non à elle et ses membres, y tiennent leur rôle, s'ajustent ou non aux règles et normes y prévalant (Lagroye et Offerlé, 2011, p. 20). C'est aussi questionner la façon dont ils définissent l'institution et réagissent à ses évolutions. Cela implique une approche triplement processuelle : attentive à la trajectoire des agents, à celle de l'institution pour laquelle ils travaillent et à celle de la géographie des territoires professionnels qui la composent.
- 3 Parce que l'étude approfondie de leur cas offre un observatoire particulier d'enjeux plus larges, nous nous intéresserons à trois membres de l'équipe permanente de ce musée — Alban, Éric et Julia — qui présentent, par contraste avec le reste de leurs collègues, la similarité d'avoir été pérennisés sur leur poste d'une manière qu'on peut qualifier de « hors norme ». L'un est en CDI de droit public. Les deux autres sont fonctionnaires, mais sans avoir passé de concours, alors même qu'ils exercent des missions qualifiées associées à des cadres d'emploi A ou B de la fonction publique, sur lesquels il est théoriquement obligatoire de réussir un concours pour être titularisé<sup>3</sup>. En raison du caractère peu visible de leur atypisme, mais aussi sans doute des difficultés que peut impliquer l'étude sociologique des expériences passées des agents « moyens »

et « hauts » de l'État (Laurens et Serre, 2016, p. 158-160), ces fonctionnaires n'ayant pas passé les concours associés aux positions professionnelles qu'ils occupent ont tendance à être appréhendés par la recherche indistinctement des autres fonctionnaires. En entrant par leurs trajectoires, nous attirons au contraire l'attention sur ce qui, dans ce musée, rapproche les fonctionnaires qui n'ont pas passé de concours de leur collègue en CDI.

### **Encadré 1 : L'enquête et le cadre théorique**

L'enquête s'est déroulée de 2016 à 2019 dans un musée d'une grande ville française. Soulignons que ce n'est pas l'identité singulière du musée ou de ses agents qui nous intéresse, et qu'à des fins d'anonymat, certaines de leurs caractéristiques ont donc été remplacées par des traits socialement équivalents. Outre les échanges informels, une cinquantaine de séquences d'observations (notamment de réunions de travail) y ont été réalisées, et 75 entretiens ont été menés avec 31 membres de l'équipe permanente passée et actuelle du musée et 15 membres de l'environnement institutionnel collaborant ponctuellement avec l'établissement (chercheurs ou scientifiques bénévoles, travailleurs indépendants, stagiaires, etc.). Concernant les membres permanents du musée qui nous intéressent ici, la recherche s'est concentrée sur les agents impliqués dans des missions qualifiées (direction, gestion et conservation des collections, pilotage des expositions, accompagnement des publics, expertise) associées, dans les fiches métier de la FPT, à des cadres d'emploi de catégorie A ou B. Les entretiens, répétés jusqu'à 6 fois par personne, ont abordé les thèmes suivants : la trajectoire sociale, scolaire et professionnelle ; l'itinéraire au sein du musée ; les contours du poste ; les pratiques et le rapport au travail, aux collègues, et au rôle professionnel. La recherche s'inscrit dans une approche écologique et processuelle du travail, attentive aux complémentarités et concurrences entre acteurs, et prenant pour objet la porosité et le caractère mouvant des frontières professionnelles. Elle reprend la métaphore des « territoires » (*jurisdictions*) issue de la sociologie des professions d'Andrew Abbott attentive aux contenus du travail et à leur histoire (Abbott, 1988, p. 311), mais l'applique à la répartition des tâches interne à une organisation. Le musée est ainsi appréhendé comme un système de travail (Hughes, 1996, p. 68) hiérarchisé, composé de plusieurs territoires d'activité, c'est-à-dire plusieurs ensembles de tâches dans lesquels s'investissent et que s'approprient les travailleurs pérennisés dans l'établissement, souhaitant être reconnus comme légitimes à y intervenir. S'intéresser aux tâches « investies » implique d'articuler les « dimensions officielles » (prescriptions diverses, tâches manifestes) du travail avec les « pratiques informelles » des travailleurs (Avril *et al.*, 2010, p. 26), mais aussi de prêter attention au « rapport différencié qu'ils entretiennent aux éléments concrets de leur "faisceau de tâches" », et notamment celles qu'ils assimilent à leur « vrai boulot », c'est-à-dire « la part de [leur] activité qu'il[s] souhaite[nt] vivement conserver » (Bidet, 2010, p. 116). Pour inscrire le présent ethnographique dans les processus et recompositions dont il découle, plusieurs documents ou corpus d'archives ont été étudiés, parmi lesquels on peut citer le dépouillement systématique des rapports d'activité et organigrammes du muséum ; la lecture des dossiers d'expositions, revues de presse, publications des travailleurs et littérature professionnelle depuis les années 1950. Les transformations plus récentes de l'organisation du travail ont été

objectivées par la consultation des documents et dossiers du personnel conservés numériquement au musée depuis la fin des années 1990.

- 4 La première partie spécifie les positions occupées par trois permanents sans concours au sein d'un musée transformé où le concours joue désormais un rôle structurant. Leurs cas sont ensuite étudiés successivement. Si les modalités particulières de leur pérennisation individualisée sur l'emploi et leurs positions sont hiérarchisées, nous montrons que ces travailleurs présentent un ensemble de points communs. Issus des « marges de l'emploi » public (Bresson, 2016), ils investissent aussi l'institution à ses frontières : dans leurs perceptions d'eux-mêmes et des autres, et dans le type d'activités dans lesquelles ils s'engagent au travail.

## 1. Un muséum « mis en culture et en patrimoine » où le concours est aujourd'hui central

- 5 Dans de nombreux secteurs de la fonction publique, les entorses au concours et au recrutement statutaire ne cessent de croître (Peyrin, 2019). A contrario, dans le musée étudié, le concours est devenu un critère de recrutement sur le tard, et la norme concourante et statutaire est très prégnante dans la structure de l'emploi au moment de l'enquête. Pour analyser la manière dont les agents permanents mais n'ayant pas passé (avec succès) de concours s'établissent dans cette institution et investissent leur travail, et pour saisir le caractère frontalier de leurs positionnements par rapport aux agents « certifiés » par concours, il convient donc de revenir sur l'état de l'emploi et de la répartition des tâches dans cette organisation au moment de l'enquête, au regard de ses états antérieurs.
- 6 Situé dans une grande ville française, ce muséum d'histoire naturelle abrite des collections naturalistes (minéralogie, zoologie, botanique, etc.). Les muséums territoriaux, organisations historiquement associées à la recherche en sciences naturelles, ont connu une trajectoire de reclassement institutionnel au cours des dernières décennies. Longtemps rattachés au ministère de l'Éducation nationale contrairement aux musées d'art qui furent associés au ministère de la Culture dès sa création en 1959 (Poulard, 2010), ils n'ont rejoint les circuits du ministère de la Culture qu'à la suite de la loi relative aux musées de France de 2002 (Péquignot, 2016). En les plaçant sous la même tutelle et en leur appliquant les mêmes textes qu'aux autres musées, cette loi a été la clé de voûte d'un mouvement plus général de « mise en culture et en patrimoine » des muséums. Elle a notamment rendu obligatoire l'existence de services de médiation en leur sein, et donné un statut patrimonial officiel à leurs collections, jusqu'alors placées dans un vide juridique. Son application a produit des effets concrets sur les pratiques de travail dans ces organisations, y important des normes professionnelles en vigueur dans les autres types de musées, comme nous le verrons. Ce nouveau cadre législatif est concomitant de transformations majeures de l'accès à l'emploi dans les muséums, par le biais de l'institutionnalisation de concours. En effet, du fait de la scission historique entre muséums et musées du ministère de la Culture, les cadres d'emploi comme les voies de recrutement et de formation associés aux métiers des muséums se sont structurés plus tardivement que dans les autres musées (Péquignot, 2016).

### **Encadré 2 : l'institutionnalisation lente et tardive des carrières de muséums (1993-2007)**

Alors que les cadres d'emploi de la filière culturelle territoriale sont créés en 1991 autour de quatre spécialités (archéologie, archives, inventaires, musées), il faut attendre 1999 avant que le Centre national de la formation publique territoriale (CNFPT) ne participe à la formation des conservateurs territoriaux pour la spécialité « patrimoine scientifique technique et naturel » (PSTN), destinée aux personnels de muséums et créée en 1993. De même, la formation de l'Institut national du patrimoine (INP) ne devient obligatoire pour accéder au titre de conservateur de muséum (territorial ou d'État) qu'en 2007, alors qu'elle l'était dans les musées d'art depuis 1986.

- 7 L'enchevêtrement de ces processus a contribué à requalifier les muséums en institutions, non plus scientifiques (naturalistes), mais culturelles, au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. Nous avons saisi les manifestations de ces transformations à l'échelle d'un musée. Créé au XIX<sup>e</sup> siècle, il a longtemps fait figure d'institution naturaliste de référence sur son territoire. À partir des années 1990, simultanément aux transformations du champ scientifique local et global, au mouvement de standardisation des modes de fonctionnement des institutions culturelles en France (Bense Ferreira Alves et Poulard, 2007), et sous l'effet de la requalification institutionnelle des muséums, le musée a vu son rôle naturaliste décroître au profit d'assignations croissantes de sa municipalité de tutelle à développer et décloisonner son offre culturelle, diversifier ses publics, créer de nouveaux partenariats et se mettre en réseau. L'équipe permanente s'y est étoffée, passant de 20 agents en 1990 à 42 en 2016.
- 8 Au début de l'enquête en 2016, les membres du personnel considèrent traverser une crise : un nouveau directeur, Éric, est en poste depuis un an. Il définit sa politique d'établissement en rupture avec celle de son prédécesseur, Jean, resté quinze ans à la tête du musée. L'équipe, quant à elle, est relativement ancienne. Hormis deux personnes recrutées sous la direction d'Éric, les agents permanents étaient déjà en poste avant son arrivée, et près d'un quart travaillaient au musée depuis plus de quinze ans.
- 9 En 2016, passer un concours est un préalable obligatoire à tout recrutement pérenne en catégorie A ou B au sein de l'établissement. Les trois enquêtés examinés ici occupent des positions qui, à différents égards, s'écartent de ce qui fait norme au sein de la structure de l'emploi et de la « segmentation des qualifications » (Mauchaussée et Poulard, 2024) alors en vigueur. Tous les membres permanents du muséum (n=42)<sup>4</sup> sont en effet fonctionnaires à l'exception d'Alban, chargé de collections en CDI de droit public (B). Outre Alban, tous ceux qui occupent un emploi de catégorie A (conservateurs, attachés de conservation du patrimoine ou attachés administratifs, n=7)<sup>5</sup> ou B (assistants de conservation du patrimoine, n=9)<sup>6</sup> ont par ailleurs été titularisés à l'issue d'un concours, à l'exception d'Éric, nouveau directeur recruté par voie de détachement sur un statut de conservateur en chef (A+). Julia s'apparente à ces derniers, car elle est assignée à des missions qualifiées, normalement liées à des cadres d'emploi de catégorie A (conception et pilotage des expositions). Sa position fait cependant, elle aussi, exception au musée : sans concours, elle a été titularisée en catégorie C (n=26), seule accessible par voie directe<sup>7</sup>. Alban, Éric et Julia exercent donc

tous trois des missions qualifiées, mais à l'inverse de leurs homologues dans l'établissement, aucun n'a passé (avec succès) de concours de la fonction publique.

- 10 Alban et Julia, tous deux en poste au musée depuis 1999, y ont connu un début de carrière qui s'apparente à celui de plusieurs de leurs collègues. Mais leur trajectoire n'a pas suivi le même mouvement. Dans ce musée, la lenteur de la mise en place des voies de recrutement type (encadré 2) a contribué à un flou ayant persisté jusqu'au début des années 2000. Inscrits dans cette génération témoin de l'institutionnalisation lente des carrières, tous les membres de catégorie A ou B recrutés dans ce musée avant le début des années 2000 et encore en poste aujourd'hui (« les anciens ») ont d'abord été recrutés dans l'établissement en vacation ou CDD. Une fois les concours institués, et la collectivité les y incitant pour « régulariser » leur situation, beaucoup ont fini par passer les concours et suivre les formations statutaires associées afin d'être titularisés ou de monter en grade (« légitimant » ainsi leur situation vis-à-vis de ces nouvelles normes de recrutement). Alban et Julia n'ont pas suivi cette voie (tableau 1).

Tableau 1 : Trajectoires d'emploi des membres de l'équipe permanente (hors postes de catégorie C) du musée en 2016

Les « anciens » recrutés entre 1985 et 2000 (Période d'institutionnalisation des concours) n=10	Les « nouveaux » recrutés après 2000 (Concours déjà institués) n=7
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les « légitimés » : recrutés en CDD, renouvellements, puis titularisation après passage de concours A ou B de la FPT : n=8 sur 10</li> <li>- Les « pérennisés » : recrutés en CDD, renouvellements, puis pérennisation atypique sur l'emploi (titularisation directe en C ou CDI) : n=2 sur 10 (Alban et Julia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les « recrutés de plein droit » : déjà lauréats d'un concours de la FPT avant le recrutement dans ce musée : n=6 sur 7</li> <li>- L'exception en règle : déjà titularisé par ancienneté sans concours avant le recrutement, arrivé par mobilité intervenant de la fonction publique : n=1 sur 7 (Éric)</li> </ul>

- 11 L'attention aux discours portés par les acteurs sur eux-mêmes et sur leurs collègues durant l'enquête montre que loin d'être seulement salariales, ces divergences de trajectoire d'emploi produisent au musée des effets sur les rapports à l'institution. Les personnels qui ont passé un concours, bien qu'ils ne constituent pas un ensemble homogène, ont en commun plusieurs choses. Ils se sentent appartenir au groupe auquel leur poste et leur place dans l'organigramme du musée les rattachent, côté « patrimoine » ou « publics », et s'identifient à une identité professionnelle dépassant ce musée (« responsables de collections », « médiateurs »). S'appropriant par ailleurs les catégories administratives de l'institution, ils en usent pour définir leurs rôles. Amenés à parler de leur travail, ils invoquent régulièrement leur grade pour décrire leurs missions, mais aussi celles de leurs collègues. Ils prêtent notamment attention à la correspondance entre missions réalisées et missions prescrites. La portée socialisatrice des concours est connue (Biland, 2010a). S'étant soumis à cette épreuve, les titulaires ayant passé un concours accordent au statut auquel il donne accès, « dans sa double dimension de statut d'emploi et d'emploi à statut, une valeur centrale pour se représenter le monde social » (Hugrée et Verdalle, 2015, p. 15). À l'instar de Louise, ils y voient un gage légitimant la position qu'ils occupent : « C'est de plus en plus strict aussi

dans les recrutements, ce qui est normal, notamment dans la fonction publique, on arrive par voie de concours donc c'est normal que les personnes qui sont recrutées aient les concours » (Louise, médiatrice « recrutée de plein droit » : concours d'assistante de conservation en 2003 [B], au muséum depuis 2004). Pour les « anciens » ayant assisté à l'émergence de formations et voies de recrutement standardisées, l'alignement des muséums sur les autres musées a été positif, synonyme de « professionnalisation » de leurs activités : « Maintenant, si tu veux, on a les mêmes métiers que les musées des beaux-arts : la gestion des collections, la médiation ; tout ça, maintenant, c'est vraiment des métiers de musée, on se comprend, alors qu'avant, c'était vraiment séparé » (Françoise, responsable de collections « légitimée » : concours d'attachée de conservation en 1999 [A], au muséum depuis 1995). Par contraste, Éric, Julia et Alban ont en commun de considérer leur position dans le muséum (et dans le milieu actuel des muséums) comme singulière et dure à classer, et d'être perçus sous ce jour par leurs collègues.

- 12 Les différenciations liées à la trajectoire d'emploi des agents dépassent le symbolique et sont visibles aussi à l'échelle de la partition des territoires professionnels. Dans ce musée, le processus de « mise en culture et en patrimoine » des muséums a en effet contribué à instituer provisoirement certains profils, certains territoires d'activité et certaines pratiques au cœur du système de travail, et à en déclasser ou en faire apparaître d'autres à ses frontières.
- 13 Lors de l'enquête, les personnels ayant passé les concours investissent dans leurs pratiques professionnelles des missions que l'on peut, en s'inspirant de l'analyse écologique des dynamiques professionnelles de Andrew Abbott (1988), situer de manière imagée comme provisoirement instituées « au cœur » (*heartland*) du système de travail dans son état actuel. C'est notamment le cas des missions liées à la conservation du patrimoine ou à la médiation. La loi sur les musées de 2002, l'institutionnalisation des concours destinés aux personnels de muséums ainsi que la multiplication de formations du supérieur consacrées à la conservation ou à la médiation (Hénaut, 2007 ; Peyrin, 2010) ont conjointement contribué à codifier, spécialiser et formaliser le travail voué à ces activités au sein de l'établissement. De manière générale, en matière de conservation du patrimoine, la loi de 2002 a instauré dans les muséums des principes réglementaires (comme l'inaliénabilité des collections), des savoirs techniques (comme la gestion « préventive » des collections, succédant à une approche « curative » de celles-ci ; Hénaut, 2007) et des procédures partagées avec les autres catégories de musées (comme la nécessité de passer par des commissions régionales communes aux musées d'art pour acquérir ou se séparer de n'importe quel objet). Dans ce musée, le nouveau cadre a contribué à instituer de nouvelles normes professionnelles dans la conservation des collections, passant d'un rapport instantané aux objets à un rapport prudent, marqué par le temps long et le souci de la préservation ; synthétisé par plusieurs responsables de collections dans la formule « respect patrimonial ». Au sein de cette organisation, les tâches associées à la conservation et à la médiation ont progressivement été regroupées en entités distinctes, et celles-ci furent au fondement de la structure de l'organigramme en vigueur au moment de l'enquête, lequel est réparti depuis 2006 en trois grands services : patrimoine, publics et administration. Attribuées jusqu'à la fin des années 1990 à des bénévoles, des membres stables, mais polyvalents du muséum ou des agents temporaires, les tâches de conservation et de médiation ont été confiées au milieu des

années 2000 à des titulaires « légitimés » (tableau 1). En 2006, après leur réussite au concours d'attaché de conservation (A), Hervé et Sophie, entrés en poste en vacations ou CDD dix-neuf et douze ans plus tôt, sont en effet respectivement désignés responsables du service « patrimoine » et du service « publics » créés pour l'occasion. Diplômés du supérieur en conservation ou en médiation, ayant de surcroît suivi une formation statutaire au CNFPT, ils sont jugés professionnels et qualifiés pour orchestrer ces ensembles de tâches. Depuis, ils créent des contenus de travail standardisés, participent à la sélection, au recrutement, à la formation des membres de leur service, et contribuent à instituer et transmettre des normes professionnelles au sein de leurs équipes. Tous deux estiment avoir contribué à « professionnaliser » la conservation et la médiation au musée. Cette spécialisation progressive des rôles, en formalisant les pratiques, a contribué à la mise en place de routines de travail. Par exemple, concernant la médiation, cela se manifeste par le fait de proposer aux publics des animations conçues en interne par les médiateurs, portant sur des thèmes qui changent au rythme des expositions, mais restent proches les uns des autres, rendant possible la réutilisation de contenus déjà créés et la reproduction d'une trame commune (décrire une espèce, son milieu de vie, ses interactions avec les humains). En 2016, ces deux territoires sont dans un état provisoirement stabilisé et protégé dans l'institution : en plus de reposer sur des repères formalisés, reconnus et partagés par un ensemble de travailleurs, leur réalisation est, pour reprendre la distinction de A. Abbott, peu tributaire d'une « dynamique externe » de partage de territoire (*settlements*) avec des acteurs extérieurs au musée. Elle relève en grande partie d'une « dynamique interne » aux travailleurs de l'institution, qui y assurent le contrôle d'un ensemble de tâches (*control of tasks* ; Abbott, 1988).

- 14 Si certains territoires d'activités sont provisoirement institués au musée, d'autres aires de tâches sont dans une situation plus incertaine, soit parce que les activités qui les composent ont été déclassées par les transformations organisationnelles des dernières décennies, soit parce que leur réalisation n'a pour l'heure pas fait l'objet de la formalisation de normes, répétitions ou repères de travail partagés dans l'équipe. Les agents permanents du muséum n'ont pas le contrôle sur ces ensembles de tâches : leur mise en œuvre est particulièrement sujette à des partages ou luttes de territoire avec des acteurs extérieurs. Ces tâches ne sont pas au fondement d'entités organisationnelles ou professionnelles au musée : à l'inverse de la médiation et de la conservation, aucun service ne leur est assigné en propre dans l'organigramme, et les rôles qui leur sont associés sont relativement singuliers au musée, en contraste avec le rôle transposable et partagé de « médiateur » (4 personnes) ou de « chargé de collections » (5 personnes). Au moment de l'enquête, ces territoires ne se situent ainsi pas au cœur, mais dans les zones frontalières (*boundary territories*) de l'institution, dont la géographie est « en constante évolution » (Abbott, 1995, p. 859). À la suite de l'arrivée du nouveau directeur (Éric), certains sont dans une phase de développement et se situent dans les zones « émergentes » du muséum, à commencer par les missions de pilotage d'expositions temporaires pluridisciplinaires ou de structuration de réseau. Ces activités et les compétences associées sont en plein essor dans le milieu des musées (Poulard, 2010), mais dans le musée étudié, elles ne sont pas encore associées à des normes ou habitudes professionnelles établies et collectivement transmises, ne serait-ce que parce qu'elles n'étaient jusque-là pas attribuées à un poste précis. D'autres territoires sont en phase de déclin : la mise en culture et en patrimoine des muséums a en effet contribué à déplacer aux marges du système de travail certains ensembles de

tâches qui, jusqu'à la fin des années 1980, se trouvaient au cœur du travail et du profil des membres du musée. Il en va ainsi de la production et de la publication de connaissances scientifiques sur la nature. Ces missions tendent à être considérées comme extérieures au rôle des personnels du musée. En ce sens, elles se situent dans les zones « déclinantes » du musée. Comme nous allons le voir en commençant par les activités émergentes, ce sont ces territoires frontaliers que les travailleurs permanents n'ayant pas passé (avec succès) de concours tendent à investir en priorité.

## 2. Éric : mobilité « rentable » et réformisme institutionnel

### 2.1. Un détachement immédiat sous forme d'exception en règle

- 15 Pour donner la mesure du caractère atypique du mode d'accès à l'emploi pérenne d'Éric au sein du musée, la comparaison avec son prédécesseur, Jean, est révélatrice. Conservateur de métier ayant réalisé l'intégralité de sa carrière dans les musées, Jean a dirigé ce musée entre 1999 et 2015. Même si le statut de conservateur de musée<sup>8</sup> n'était pas tributaire d'un concours à ses débuts, l'accès au titre était contrôlé, et sa trajectoire professionnelle est marquée par l'obtention du « droit d'entrée institutionnalisé » (Mauger, 2006, p. 1) alors en vigueur en France. En 1988, ses huit années d'ancienneté dans différents musées et sa thèse en sciences et vie de la terre (SVT) lui permirent en effet d'être inscrit sur la liste d'aptitude aux fonctions de conservateur de musée<sup>9</sup>. Jean est ce qu'on pourrait appeler un « conservateur certifié ». Éric rompt avec ce modèle, et son recrutement, survenu dans un état plus codifié de l'accès au statut de conservateur, procède d'une logique très personnalisée liée à sa détention d'importants capitaux professionnels préalables.
- 16 Âgé de 55 ans en 2015 lorsqu'il devient directeur du musée étudié, il vient de quitter la tête d'un autre musée qu'il dirigeait depuis 2009. Il est devenu directeur de musées sur le tard. Docteur en SVT depuis 1985, son intention première était de travailler dans la recherche. Après quelques candidatures malheureuses sur des postes de maître de conférences, Éric opère une reconversion de la recherche à la culture. En 1989, il est recruté à la direction d'une structure nationale nouvellement créée — qu'on appellera l'Union des musées et de la culture scientifique (UMCS) —, dont le rôle est de rompre l'isolement des musées, former leurs professionnels, et éditer une revue à leur destination. Éric doit en déterminer la ligne d'action, orchestrer des recrutements, et développer un réseau dans le milieu des musées et de leurs tutelles. D'abord recruté comme contractuel, titularisé ensuite sur un statut d'ingénieur d'étude auquel il accède grâce à son doctorat, puis inscrit du fait de son ancienneté sur liste d'aptitude et promu « ingénieur de recherche » (A+), Éric reste vingt ans à la tête de l'UMCS. Cela lui vaut une réputation de pionnier dans le monde des musées. En 2009, il quitte l'UMCS pour prendre son premier poste de directeur d'établissement, six ans avant d'être recruté à la tête du musée étudié ici. Dans ces deux musées territoriaux, il est recruté sur le cadre d'emploi de conservateur territorial en chef (A+), alors même que depuis 2007 l'accès à ce statut est conditionné par la réussite au concours de l'INP (encadré 2). Ingénieur de recherche et fonctionnaire d'État à l'UMCS, Éric use en effet du droit — qui lui est accordé — à demander un détachement entre les différents versants de la fonction publique sur un corps ou cadre d'emploi équivalent. Cette

mobilité est « rentable » en matière de conditions d'emploi. En entretien, il précise en effet que ce détachement par lequel il transite de la FPE à la FPT lui « donne un petit avantage ». Il maintient son échelle indiciaire et son ancienneté et peut, en respectant certaines conditions, mettre fin à ce détachement à tout moment, ou au contraire demander son renouvellement. Éric se stabilise ainsi à cette position située au sommet des hiérarchies institutionnelles en conservant son avancée de carrière et en contournant un concours devenu obligatoire. Comme il le souligne, sa situation est rare dans le milieu des muséums où les directeurs ayant un statut initial d'ingénieur ne sont, en 2010, que 5,8 % (contre 53,9 % de conservateurs et 21,6 % d'attachés de conservation ; OCIM, 2012, p. 84), mais aussi à l'échelle des carrières de la fonction publique (Peyrin, 2019, p. 130). C'est d'ailleurs précisément au nom de la singularité de sa trajectoire et du rôle qu'il a joué dans la « professionnalisation » des muséums en tant qu'ex-directeur de l'UMCS qu'Éric explique avoir pu être détaché sur un cadre d'emploi protégé de conservateur sans en avoir le statut. Ce capital social et symbolique lui permet aussi d'adhérer à l'association professionnelle des conservateurs de France, même s'il dit avoir eu écho de réticences de la part de certains membres, attachés à leur monopole statutaire (Poulard, 2019) et initialement hostiles à l'idée d'accueillir une personne dépourvue du titre.

- 17 Bien qu'ayant tenu à intégrer cet organe corporatiste, lorsqu'il se décrit professionnellement Éric continue de se présenter comme à part : « J'étais pas conservateur et je suis toujours... Je ne me considère pas comme conservateur, d'ailleurs. » Pour lui, l'INP produit des « bêtes à concours ». Il valorise par contraste un portrait de directeur calqué sur le sien :
- « L'INP, c'est un formatage qui empêche un peu une certaine créativité [...] Il peut y avoir des maîtres de conf, des docteurs passés par l'université, avec un parcours peut-être plus chaotique, mais plus riche, aussi. »
- 18 Pérennisé sur un emploi à statut sans passer par l'épreuve obligée de la liste d'aptitude ou du concours, la singularité qu'Éric cultive vis-à-vis des autres membres de l'institution et sa critique des voies d'accès standardisées à la position qu'il occupe rejoignent l'effet de « redéfinition créatrice » qui se produit lorsque des personnes en situation de reclassement s'orientent vers des professions sans se conformer aux voies d'accès ou aux rôles qui y sont institués, y important leurs dispositions et entreprenant de les « aménager conformément à leurs prétentions » (Bourdieu, 1979, p. 167).

## 2.2. Investir d'en haut les zones frontalières émergentes de l'institution

- 19 La trajectoire atypique d'Éric s'accompagne d'une posture de réformisme institutionnel, mais aussi d'un engagement dans des activités en plein essor dans l'institution, jusqu'alors non développées au muséum, sur lesquelles aucun travailleur permanent n'est identifié comme spécialiste, en vertu d'une politique d'établissement qu'il veut distinctive.
- 20 Éric est recruté par sa ville de tutelle en partie pour développer un « pôle de culture scientifique » sur le territoire. Ses prédécesseurs y étaient incités depuis les années 1990. En entretien, Jean (l'ancien directeur) explique avoir peiné à mettre en œuvre cette mission, disposant de peu de repères pour orchestrer une telle mise en réseau : la culture scientifique, terminologie apparue dans les années 1980, était alors — et l'est

encore — une catégorie d'intervention relativement indéterminée et floue (Billon, 2020). En arrivant à la tête du muséum, Éric, qui s'est justement investi dans la première association française dévouée à cette question ainsi que dans des réseaux muséaux généralistes et internationaux dès les années 1980, s'empare au contraire de la mission. La multiplicité des liens qu'il a développés au cours de ses vingt ans à l'UMCS l'ont ajusté à la dimension relationnelle du travail attendu des directeurs de musée, à un moment où ils sont de plus en plus incités à agir en « entrepreneurs culturels », tisser des partenariats et contribuer à la politique de leur territoire (Poulard, 2010, p. 119-155). Il s'investit alors dans la structuration de ce pôle et engage des collaborations avec de nouveaux acteurs : journalistes, producteurs de radio ou médiateurs indépendants, donnant aux membres du muséum l'impression qu'il est plus tourné vers « l'extérieur » que vers le musée en lui-même.

- 21 Éric, en « entrepreneur frontière » (Bergeron *et al.*, 2013) marqué par des influences hétérogènes (musées « de société » et musées de science, français et internationaux) qu'il souhaite relier, entend réformer la politique d'expositions du musée. Pour ce faire, il impulse une démarche où il s'agit de se faire « auteur » d'expositions temporaires (Heinich et Pollak, 1989). Il souhaite traiter des questions « de société » à rebours des expositions purement naturalistes qu'il surnomme « petites fleurs petits oiseaux », associées pour lui à la muséologie des années 1980. Il lance un projet d'exposition dont il tient à choisir personnellement la thématique et guider le discours scientifique : « Immortels ? Entre fantasme et science. » Présentée par Éric comme une « réflexion problématique et transversale » (par contraste avec les « expositions descriptives ») sur le rapport au temps des êtres humains, l'exposition fait appel à plusieurs disciplines : la biologie, la philosophie, l'anthropologie, ou encore les biotechnologies. Ce projet rencontre la perplexité de son prédécesseur qui y voit une entreprise ambitieuse sortant du périmètre naturaliste du musée : « Moi, je trouve que c'est un sujet trop vaste, pour lequel le muséum n'a pas la moindre compétence. » L'exposition suscite surtout de fortes inquiétudes et réticences chez les personnels en poste. Les médiateurs refusent, à l'instar de Louise, d'aborder face aux publics certaines questions évoquées dans l'exposition, estimant ne pas les maîtriser :

« Tu vois, Éric et Julia nous ont proposé de faire des ateliers philo sur la vie et la mort. J'ai hurlé [...] Je trouve ça super intéressant, mais c'est absolument pas nous qui pouvons faire ça. Faut que ce soit un psy ou un philosophe » (Louise, médiatrice, bac+5 biodiversité, concours d'assistante de conservation [B], au musée depuis 2004).

- 22 Par sa trajectoire atypique et ses pratiques d'entrepreneur frontière, Éric reflète les transformations institutionnelles des muséums autant qu'il contribue à les faire advenir en investissant des zones éloignées du cœur provisoirement institué de l'établissement. Ayant réalisé une thèse à la suite de laquelle il souhaitait devenir enseignant-chercheur, puis passé vingt ans à la tête d'une institution nationale (l'UMCS) à se façonner un rôle professionnel qui n'existait pas jusque-là dans le domaine culturel, les expériences antérieures d'Éric ont forgé chez lui des attentes scientifiques et des dispositions à chercher la singularité plutôt que le conformisme professionnel, et à s'investir dans des missions à « faire » plutôt que « déjà faites » (Bourdieu, 1979, p. 414). En retour, ces inclinations trouvent à s'accomplir dans les formes toujours croissantes d'individualisation de la gestion des carrières des agents publics territoriaux, que ce soit par l'importance accordée lors des recrutements à des critères comme la « personnalité » (Biland, 2010b) ou par les incitations à la mobilité

encourageant les fonctionnaires — notamment les hommes dans les strates supérieures — à changer de lieu d'exercice ou de missions (Charpenel *et al.*, 2023). Le cas de Julia, titulaire sans concours placée à l'avant-poste de la politique réformatrice impulsée par Éric, incarne une autre forme que prend, au muséum, cette relation entre pérennisation hors concours et investissement dans des tâches situées dans les zones frontalières émergentes de l'institution.

### 3. Julia : pérennisation « déclassante » et perméabilité à la réforme

#### 3.1. Une titularisation tardive, urgente et déclassante

- 23 Julia a 50 ans et fait partie des personnes les plus diplômées du musée : elle est titulaire d'une maîtrise de biologie marine, un bac+5 de communication et un bac+5 en anthropologie des sciences. Elle est cependant fonctionnaire de catégorie C. Après de petits boulots, Julia entre au musée en 1999 en tant que vacataire pour réaliser des animations et inventaires. Elle se fait ensuite recruter sur un CDD de deux ans en remplacement d'une titulaire chargée de communication de catégorie B. Au retour de sa collègue, son CDD est renouvelé, et si certaines de ses tâches de communication sont maintenues, elle se voit confier de nouvelles missions comme la gestion de certaines collections et des tâches de médiation. Elle se maintient plusieurs années en poste par des renouvellements de contrats bisannuels tandis que son faisceau de tâches continue de s'élargir sans se spécialiser. En 2008, la collectivité s'engage dans une politique de résorption de l'emploi précaire et Julia se voit proposer la titularisation : sans concours, cette intégration directe ne peut se faire que sur un statut de catégorie C. Enceinte, voyant se rapprocher l'échéance de son CDD et craignant de ne pas « être reconduite » à son retour de congé maternité, Julia accepte de rétrograder statutairement (passer d'un poste de catégorie B à C) pour « sécuriser » son emploi en devenant fonctionnaire. Elle reçoit en compensation 400 euros de prime mensuelle. Comparer sa situation à celle de son collègue Alban (partie suivante) qui, à situation d'emploi identique, prend le risque de refuser cette titularisation déclassante, fait apparaître comment une expérience genrée telle que la maternité peut moduler les stratégies des agents publics contractuels en matière de « gestion de l'incertitude » (Peyrin, 2017, p. 178).
- 24 Un an auparavant, en 2007, Julia était entrée dans le circuit des concours. Lors de notre dernier entretien en 2019 elle les écarte totalement : « On va considérer que je suis traumatisée des concours, on n'y touche pas à ça. » En effet, ces dix dernières années, elle en a passé à cinq reprises : d'abord ceux d'attachée de conservation (A), puis ceux d'assistante (B). Lors de ces épreuves, elle est parfois admissible, mais échoue toujours à la phase d'admission. Si ses tentatives répétées peuvent s'apparenter à une « bonne volonté concourante » (Biland, 2010a, p. 66), elles ne s'accompagnent pas d'une adhésion aux valeurs et reconnaissances statutaires offertes par l'institution. Elles revêtent plutôt une logique instrumentale : « Alors moi, les catégories, je m'en fous un peu, c'est vraiment l'histoire du salaire qui passe pas. » En effet, le décalage entre les missions d'exécution typiquement dévolues aux agents de catégorie C et les missions que Julia assure s'accroît et se formalise en 2015 lorsqu'elle devient pilote d'expositions. Elle se voit alors confier des tâches de « conception » normalement liées aux statuts de catégorie A sans avoir le salaire afférent.

**Encadré 3 : Extraits de la fiche de poste de Julia en 2016****Emploi et cadre d'emploi :** Chargée de collections, adjointe du patrimoine (C) [...]**Mission principale :** Assurer la responsabilité organisationnelle et muséographique des expositions temporaires et permanentes**I. Activités principales du poste****1. Expographie**

- Gestion des expositions temporaires
  - 1) Piloter les projets d'expositions temporaires
  - 2) Rédiger les scénarios et textes de contenus des expositions
  - 3) Animer les réunions de coordination des projets d'expositions
  - 4) Rédiger les cahiers des charges pour la muséographie des expositions
  - 5) Planifier et coordonner les opérations de mise en place des expositions
- Gestion des expositions permanentes
  - 6) Piloter les projets de rénovation des expositions permanentes

**2. Conservation**

- Gestion des collections de coraux
  - 7) Enrichir ces collections [...]
  - 8) Classer et ranger ces collections
  - 9) Inventorier et récoiler ces collections [...]
  - 10) Les mettre à disposition des chercheurs
  - 11) Gérer les collections [...] et leur conservation préventive
  - 12) Gérer les collections en expositions permanentes et temporaires
  - 13) Encadrer les personnels auxiliaires chargés des inventaires [...]
- Missions de service public
  - 14) Répondre aux demandes de prêt
  - 15) Répondre aux demandes de détermination et d'expertises
- Expositions — Valorisation — Médiation
  - 16) Participer à la conception et à la rénovation d'espaces permanents
  - 17) Participer à la médiation des collections lors d'événements [...]
  - 18) Accueillir les chercheurs et scientifiques et faciliter l'accès aux collections

**II. Activités secondaires du poste**

- Au sein du service des publics
  - 19) Concevoir et mettre en place des activités culturelles en direction du public adulte [...]
- Au sein de la mission communication [...]
  - 20) Rédiger et synthétiser des informations scientifiques et culturelles [...]

- 25 Lorsque Julia expose son cas aux gestionnaires de la collectivité, elle se voit attribuer la responsabilité d'avoir accepté ce décalage entre missions et statut. On lui répond qu'outre passer au moins dix ans sur son cadre d'emploi puis attendre la promotion interne, aucune disposition légale, par-delà sa prime compensatoire — qui disparaîtra une fois promue en B —, ne permet d'ajuster sa rémunération à son travail réel. Quand la gestion du cas d'Éric, fonctionnaire de catégorie A doté d'importants capitaux professionnels et sociaux quittant un poste de direction pour un autre associé à un titre qu'il n'a pas, par le biais du droit au détachement qui permet des « exceptions en règle », s'opère par un traitement sur-mesure lui assurant le maintien de l'ancienneté de sa carrière ; la gestion du cas de Julia, se stabilisant sur un cadre d'emploi subalterne

par une politique de résorption de l'emploi précaire, s'effectue de manière neutralisée, par un rappel à des règles universelles et applicables à tous.

- 26 Lorsque nous la suivons durant l'enquête, Julia enchaîne les réunions avec des interlocuteurs situés d'un bout à l'autre de l'organigramme : directeur, responsables de service, chargés de collections, médiateurs, agents techniques, partenaires extérieurs, etc. Comme Éric, Julia ne se reconnaît et n'est reconnue pleinement dans aucun groupe au musée. Du fait de l'éclatement et des modifications régulières des missions qui lui furent confiées depuis quinze ans, sa place dans l'organigramme a été fluctuante. Rattachée un temps au service « publics » (composé des médiateurs et agents d'accueil), elle relève depuis peu du service « patrimoine » (composé des gestionnaires de collections et agents de bibliothèques), mais ne s'est jamais sentie membre d'aucun des deux, et peine à rattacher son rôle à un groupe professionnel identifiable. Lorsqu'elle est invitée à décrire sa place au musée, elle se présente comme observatrice extérieure : « Moi, j'ai toujours été outsider, et puis avec un positionnement flou, aussi. » Au cours d'un entretien centré sur sa trajectoire d'emploi, elle va jusqu'à conclure qu'elle restera « outsider pour la vie ». Les territoires dans lesquels elle s'engage au musée sont, à son image, frontaliers.

### 3.2. Investir d'en bas les zones frontalières émergentes de l'institution

- 27 Selon l'intitulé de son poste, Julia est « chargée de collections ». Mais la « mission principale » de sa fiche de poste (encadré 3) correspond au rôle de pilote d'expositions. Au moment de l'enquête, Julia passe en effet l'intégralité de ses journées à travailler sur un territoire d'activité en plein essor, aux contours peu codifiés et dépourvus de repères structurés dans l'institution : la création d'expositions temporaires « originales » et pluridisciplinaires impulsées par Éric. En arrivant en 2015, celui-ci s'entretient avec chaque membre de l'équipe puis s'accorde avec Julia pour réviser sa fiche de poste. Si elle garde une grande partie des missions qui lui incombaient déjà, ses tâches liées au contact avec les publics sont requalifiées comme secondaires, ce qui l'arrange : elle les associe au « sale boulot » (Hughes, 1996). A contrario, en tant que pilote d'expositions, Julia coordonne désormais intégralement l'organisation de chaque exposition temporaire, et assume des tâches allant de la fabrication du scénario à l'écriture des textes en passant par les liens aux partenaires et les aspects techniques (encadré 3). C'est la première fois que quelqu'un se voit assigner ce rôle de manière fixe dans l'histoire du musée, et cela ne va pas de pair avec la création d'un service spécifique dans l'organigramme. Outre son caractère émergent au sein du système de travail du musée, le commissariat d'expositions est plus largement en France un territoire d'activité en formation, aux frontières ouvertes, sur lequel les fonctionnaires muséaux sont loin d'avoir le monopole, souvent concurrencés ou complétés par des commissaires indépendants (Jeanpierre et Sofio, 2014).
- 28 Bien qu'assignée fixement à un rôle, la position de Julia reste structurellement fragile comme l'illustre le cas d'« Immortels » dont elle se voit confier la charge. Cette exposition s'apparente à un problème face auquel, comme le reste de l'équipe, elle se sent démunie. Elle ne dispose pas de référents professionnels antérieurs, pas de groupe de collègues assignés au même faisceau de tâches et, n'ayant jamais travaillé sur la création d'une exposition aussi éloignée des sciences naturelles, elle n'a pas de routines

de travail à remobiliser. Mais son rôle de pilote la place en première ligne. Une de ses tâches consiste à réunir un comité scientifique pour préparer l'exposition. Elle peine, par la transversalité de la thématique, à identifier un spécialiste disciplinaire à même de superviser la construction du discours, et procède de manière peu formalisée. Elle contacte différents chercheurs qui lui expliquent comment leur discipline peut alimenter l'exposition, mais n'amorce pas avec eux un partenariat suivi, et ne sollicite pas leur contrôle régulier sur les textes. En situation d'incertitude, ses pratiques prennent la forme d'arbitrages par à-coups : « On est dans la fonction publique territoriale, il y a des procédures [...], il y a des gens qui sont très attachés à ce que les choses se fassent de manière protocolaire. C'est pas du tout mon cas, je suis pas assez protocolaire, je pense. » Cet « informalisme » l'expose au jugement de ses collègues. Plusieurs estiment que le suivi scientifique de l'exposition n'est pas assez planifié, séquencé et encadré, et conduit à des approximations scientifiques. L'arrangement trouvé pour « Immortels » s'avère si instable que le projet d'exposition transversale suivant s'opère par une forme plus déléguée de partage de territoire avec des extérieurs : Éric, en impulsant à nouveau la thématique et en ayant un droit de regard sur l'avancée du discours, garde le « contrôle intellectuel » (Abbott, 1988, p. 69) du territoire, mais la conception du discours est confiée à un commissaire indépendant, et le rôle de Julia est restreint à celui de pilote et coordinatrice interne au musée.

- 29 La situation de Julia peut être comparée avec les constats de Marion Mauchassée et Frédéric Poulard concernant les musées nationaux en France (Mauchassée et Poulard, 2024). Ils notent que, par contraste avec les titulaires occupant tendanciellement plutôt les métiers « historiques et qualifiés », les contractuels de catégorie A tendent à y occuper les « nouveaux métiers » (communication, relations publiques, etc.). Les employeurs justifient le recrutement de contractuels en invoquant leur détention de compétences techniques et nouvelles, nécessaires à la modernisation des musées, mais rares chez les fonctionnaires, car n'étant pas associées à des corps spécifiques ou formations statutaires spécialisées. Dans un contexte organisationnel moins marqué par le recours aux contractuels, le cas de Julia révèle un enjeu analogue. Au muséum, c'est par l'enrôlement d'une fonctionnaire habituée à investir les marges du système de travail que se réalise la politique de renouveau institutionnel. Bien que fonctionnaire, Julia rejoint les contractuels de ces musées nationaux sur un point non négligeable : comme eux, elle déroge à la norme du concours par sa trajectoire d'emploi, et sa présence en poste ne procède ni de la maîtrise certifiée (par concours) de la culture de l'institution ni d'une formation statutaire. Elle présente une distance à son rôle et des dispositions à l'improvisation qui répondent au caractère peu codifié des territoires d'activité qu'Éric veut faire advenir au musée. En retour, le contenu de ces activités frontalières s'avère ajusté aux attentes et inclinations de Julia. Ces missions de conception d'exposition font écho à son haut niveau de diplômes et font appel à ses dispositions artistiques, tout en se situant en haut des « hiérarchies de prestige muséal » (Peyrin, 2010, p. 65). À défaut d'accéder à un reclassement statutaire, s'y investir opère pour elle comme une forme de reclassement symbolique. L'investissement dans ces nouvelles tâches, comme ailleurs l'investissement dans des réformes, lui permet de « valoriser des savoir-faire capitalisés et jusqu'alors faiblement utilisés » (Bezes et Le Lidec, 2011, p. 101).
- 30 La comparaison entre Julia et Éric fait apparaître un même lien entre trajectoire d'emploi, rapport à l'institution et nature du travail au muséum. Tous deux ont en effet pour point commun de ne s'identifier à aucun groupe dans l'institution et de ne pas

avoir franchi les étapes de mise en conformité d'eux-mêmes vis-à-vis des standards d'accès à l'emploi aujourd'hui en vigueur. Cela s'accompagne d'un investissement dans des activités relevant de territoires indéterminés au musée, où il s'agit moins de s'emparer d'une mission ou d'un rôle déjà cadrés que d'en esquisser en actes les contours. Il n'en va pas autrement pour Alban, même si le phénomène prend dans son cas une forme différente.

## 4. Alban : pérennisation « opportune » et résistance institutionnelle

### 4.1. Une cédésation tardive revendiquée comme gage de liberté

- 31 Alban a 46 ans. Il est chargé des collections de reptiles au musée. Il conteste le décroisement des thèmes d'expositions auquel travaillent Éric et Julia. Si leur engagement au muséum s'énonce au futur, le sien s'énonce souvent au passé, et s'adjoint d'une posture de « résistance à l'institutionnalisation » (Hmed et Laurens, 2011). Pour lui, le musée est un lieu naturaliste où, plutôt que de diversifier l'offre culturelle, on devrait avant tout produire et enseigner des savoirs de référence sur la nature. Malgré une vision de l'institution distincte de celle d'Éric et Julia, il les rejoint dans la façon dont il l'habite. D'abord, il s'y est stabilisé sans concours, et s'y sent en décalage.
- 32 Alban explique avoir passé son enfance dans la nature à observer les animaux, puis son adolescence à se former aux sciences naturelles dans des sociétés savantes. Après son baccalauréat, il entame deux cursus universitaires (en archéologie puis en sciences de la vie), qu'il arrête avant de valider un diplôme. Après avoir travaillé deux ans comme animateur nature, Alban entre au muséum en 1999 pour des inventaires de collections. Il est rapidement recruté sur un poste de chargé de collections de catégorie B, en CDD à renouveler tous les mois, puis chaque année. Comme Julia, il reste dans cette situation pendant plus de dix ans. Lors du plan de titularisation de 2008 qui conduit sa collègue à accepter une intégration directe déclassante en catégorie C, Alban choisit l'incertitude et se maintient sur un régime contractuel et temporaire. Six ans plus tard, en 2012, paraît la loi de résorption de l'emploi précaire dite Sauvadet. Elle facilite le recours au CDI de droit public, et donc à une voie de pérennisation alternative au concours (Peyrin, 2019). Alban s'en saisit et est « cédéisé » en catégorie B. Faute de mieux puisqu'il insiste sur son choix délibéré de ne passer aucun concours, cette voie de pérennisation apparaît opportune : moins protégé statutairement, il se fixe sur une catégorie plus haute que Julia. Son salaire est aussi plus modulable : au moment de l'enquête, à la suite d'une revalorisation, il dépasse celui de Julia de 400 euros. Alban associe son régime d'emploi contractuel à une critique des concours qui s'instituaient à son arrivée, estimant qu'ils cristallisent autant qu'ils produisent des déviations par rapport à l'essence naturaliste de l'institution :
- « Il y a un grand fossé entre les naturalistes [...] et les gens de la culture qui sont, pardon, interchangeables [...] parce qu'ils ont des concours d'attachés, de machin, etc., de la culture, ce qui fait que leur position leur permettrait de gérer les dons, les dépôts et les mouvements de collections de tableaux comme d'oiseaux. »
- 33 Au sein du muséum, il cultive une double singularité : statutaire (« Je suis comme dans le privé. Je suis le seul. Comme d'habitude ») ; et naturaliste (« Je suis dans un endroit

où on devrait trouver des naturalistes, des botanistes, où je suis le seul à être naturaliste. Ça fout les jetons »). Cela se retrouve dans l'identité professionnelle à laquelle il s'associe, toujours par distinction avec le reste de ses collègues. Membre comme Julia du service « patrimoine », il partage la majorité de ses missions prescrites (encadré 4) avec les cinq autres « responsables » ou « chargés » (A ou B) de collections au muséum. Lorsqu'il décrit son rôle professionnel, il ne reprend cependant pas l'intitulé de son poste, et se dissocie de ses pairs dans l'organigramme. Pour lui, son métier est « herpétologue » et ceux qu'il désigne comme ses « vrais » collègues sont les naturalistes et herpétologues extérieurs au muséum, universitaires ou amateurs, qu'il lit et avec qui il publie.

## 4.2. Investir du milieu les zones frontalières déclinantes de l'institution

- 34 En 2015, les dimensions officielles du travail d'Alban relèvent majoritairement de territoires d'activité stabilisés au muséum. Cependant, les territoires qu'il investit le plus et considère comme son « vrai travail » se situent à la marge de son rôle prescrit, dans des zones frontalières et déclinantes de l'institution.
- 35 En effet, Alban est très engagé dans la pratique des sciences naturelles. Il estime que c'est ce qui fonde sa légitimité professionnelle, invoquant l'histoire scientifique du muséum. Très investies par des amateurs ou au minimum des personnes sans statut académique (Charvolin *et al.*, 2007), les sciences naturalistes constituent par-delà le musée un territoire d'activité aux frontières ouvertes : nul besoin de titre ou de diplôme pour être reconnu comme spécialiste d'une espèce. Auteur d'un livre de référence sur les reptiles, Alban publie justement de nombreux articles dans des revues d'herpétologie, ne portant pas sur les collections du musée, mais décrivant des spécimens qu'il a observés sur le terrain, souvent hors de son temps de travail et parfois pour la première fois, ce qui fait de lui le découvreur de certains reptiles encore inconnus de la systématique<sup>10</sup>. Même s'il conclut ses articles par la signature « muséum », ces activités de terrain et de publications naturalistes, tout en y étant induites, n'apparaissent pas dans ce qui lui est explicitement demandé dans le cadre de son poste (encadré 4). Les aspects les plus naturalistes de ses missions officielles (2 sur 14 dans sa fiche de poste) consistent à répondre à des demandes d'identification et d'expertise liées aux reptiles (mission 11) et à constituer des réseaux scientifiques (mission 6).

### Encadré 4. Extraits de la fiche de poste d'Alban en 2016

**Emploi et cadre d'emploi :** Chargé de collections, assistant de conservation (B)  
[...]

**Mission principale :** Participer à la politique d'acquisition, de gestion et de valorisation des collections d'herpétologie

#### I. Activités principales du poste : conservation

- Gestion des collections d'herpétologie
  - 1) Enrichir ces collections (prospection pour des achats ou des dons, etc.)
  - 2) Classer et ranger ces collections et organiser leur déménagement [...]
  - 3) Inventorier ces collections (recherche de personnel compétent, encadrement des inventaires, suivi et correction des fiches, etc.)
  - 4) Récolder ces collections

- 5) Les mettre à disposition des chercheurs
- 6) Établir et entretenir un réseau de relations avec les scientifiques (universités, organismes de recherche et amateurs)
- 7) Gérer les collections en réserves et leur conservation préventive
- 8) Gérer les collections en expositions permanentes et temporaires
- 9) Encadrer des personnels auxiliaires chargés des inventaires pour les reptiles
  - Missions de service public
- 10) Répondre aux demandes de prêt [...]
- 11) Répondre aux demandes de détermination et d'expertise pour les domaines concernés

## II. Activités secondaires du poste :

- Expositions – Valorisation – Médiation
- 12) Participer à la conception et à la mise en place d'expositions temporaires, à la rénovation d'espaces permanents
  - 13) Participer à la médiation des collections lors d'événements, d'expositions, d'animations
  - 14) Accueillir les chercheurs et scientifiques et faciliter l'accès aux collections

36 L'enquête montre qu'en 2016, ce territoire de la production de connaissances naturalistes est, au muséum, engagé dans un mouvement de déclin depuis plusieurs décennies. Jusqu'à la fin des années 1980, les directeurs de l'établissement étaient missionnés de mener des suivis d'espèces, et réalisaient plusieurs fois par an des sorties de terrain, inventariant la faune et la flore régionale puis publiant leurs observations dans des revues naturalistes. Ces activités, qu'ils ont cessé d'assurer à mesure que se multipliaient leurs missions (Poulard, 2010) et que changeaient leurs profils, ont ensuite été sédimentées en interne dans le système de travail. C'est pour maintenir le lien avec cette histoire que Jean, l'ancien directeur (1999-2015), a recruté Alban comme chargé de collections : « C'était un excellent naturaliste, capable de faire du terrain, et le musée n'en avait plus à ce moment-là. » Au fil des années 2000, ces pratiques ont cependant pris une place mineure dans les missions assignées à Alban par ses supérieurs hiérarchiques. L'arrivée d'Éric à la tête du musée en 2015 accentue cette pente. Il considère que les sciences naturalistes tendent à relever de protagonistes extérieurs, avec lesquels le musée doit se mettre en réseau :

« [Alban] a été recruté y a vingt ans comme vacataire [...] Quand on ouvre un poste, on est dans la filière culturelle territoriale, c'est ce que je répète toujours, donc il faut avoir le concours d'attaché, il faut avoir le concours d'assistant [...] À mon avis, ce qu'il faudra développer, c'est des liens avec les associations naturalistes. Plutôt que de développer en interne des compétences naturalistes qui n'existent plus, d'ailleurs [...] Le profil d'Alban, c'est une exception [...] Les naturalistes de terrain, c'est des amateurs, passionnés d'insectes [...] Et on va les trouver dans des associations. Mais pas du tout dans les possibilités de recrutement que nous on aura. »

37 Conjointement à cette mise aux marges du territoire des sciences naturalistes s'est opérée, au tournant des années 2000, la stabilisation au muséum d'un autre territoire d'activité assigné à Alban et central dans son travail prescrit (9 missions sur 14 dans sa fiche de poste) : la gestion/conservation des collections. La loi sur les musées de France de 2002 a en effet institué un nouveau cadre juridique qui a requalifié en profondeur les collections des muséums : autrefois peu protégées par le droit, elles deviennent des « biens culturels » régis par le Code du patrimoine (Péquignot, 2016) au même titre que

les œuvres d'art. Cette requalification, participant du mouvement plus général de standardisation des muséums et d'institutionnalisation des concours (encadré 2), et combinée à l'histoire de la spécialisation des agents propre à cette organisation particulière (partie 1), a contribué à développer et stabiliser au muséum un ensemble de règles et de procédures de conservation très normées, ainsi que des standards patrimoniaux institués depuis des décennies dans d'autres secteurs (Hénaut, 2007). La stabilisation du territoire de la conservation des collections fut en effet corollaire de la trajectoire de « légitimation » sur l'emploi et de « mise aux normes » professionnelle suivie par la quasi-totalité de ceux qui sont aujourd'hui les « anciens » du muséum (tableau 1), à commencer par Hervé. Recruté comme contractuel pour des animations au musée en 1988, ayant complété son bac+4 SVT initial par un bac+5 en conservation préventive des biens culturels quelques années plus tard en vue de se former aux métiers de musée, puis nommé responsable du service des collections en 2006 après avoir passé son concours d'attaché de conservation (A), il est le supérieur hiérarchique direct d'Alban depuis lors. Les autres anciens s'étant formés aux mêmes normes patrimoniales qu'Hervé lorsqu'ils ont régularisé leur situation d'emploi en passant les concours, et les nouvelles recrues étant aujourd'hui sélectionnées par Hervé à condition qu'elles aient déjà réussi ces concours (qui eux-mêmes certifient la maîtrise des standards patrimoniaux), la conjoncture contribue à formaliser, « routiniser » et stabiliser le travail de gestion des collections au muséum autour de conventions communes. Alban est quant à lui très critique sur ces normes, notamment celle du « respect patrimonial ». Il voit dans le statut très protecteur attribué aux collections et à leur préservation une approche « fixiste » qui contribue à couper les muséums de la pratique scientifique (les principes d'inaliénabilité et d'imprescriptibilité complexifient par exemple les prélèvements sur les spécimens d'espèces disparues à des fins de recherche).

- 38 Dans ses pratiques informelles, il désinvestit la réalisation de plusieurs tâches relevant de ses missions de conservation. Il considère certaines d'entre elles (déménager les cartons de collections) comme du sale boulot. Il refuse d'en réaliser d'autres : pendant l'enquête, sommé de classer et ranger les collections de reptiles après un déménagement, il maintient la mission en pause pendant plusieurs mois. En entretien, il explique considérer que la logique « patrimoniale » de classement utilisée par ses collègues (classer les collections en fonction du collectionneur les ayant rassemblées) est dénuée de valeur scientifique : il faudrait selon lui ouvrir chaque carton de collections par-delà son donateur, identifier les reptiles s'y trouvant, et les classer selon leur intérêt naturaliste, au regard des codes de la recherche en systématique.
- 39 Du fait de sa résistance à des missions assignées et de ses pratiques informelles tournées vers la production de connaissances plutôt que centrées sur son rôle prescrit d'intermédiaire entre des scientifiques et des collections (encadré 4, missions 5, 6 et 14), les collègues chargés de collections d'Alban estiment qu'il outrepassé le périmètre de leur rôle et investit un territoire d'activité relevant, précisément, des chercheurs :
- « Nous, en tant que gestionnaires de collections, quand on doit publier, c'est pour mettre en valeur ces collections, donc au mieux, c'est des catalogues d'inventaires, mais on n'a pas les compétences pour travailler en tant que chercheurs sur ces collections, et apporter nos connaissances ou invalider des choses. [...] Ce qui est la position d'Alban, clairement » (Léon, « recruté de plein droit » : responsable de collections, bac+5 SVT, concours attaché en 2011 [A], six ans dans un autre muséum, au musée depuis 2015).

40 De son côté, rétif aux épreuves de mise en conformité institutionnelle de soi, naturaliste reconnu, mais dépourvu, comme il le déplore tout en le revendiquant, des diplômes qui lui auraient permis d'accéder à son poste idéal (chercheur au Muséum national d'histoire naturelle), Alban s'est stabilisé dans la FPT par ses marges et œuvre au musée de la même façon. Il continue, en résistance aux normes qu'il a vues s'instituer, à investir en priorité des territoires frontaliers et déclinants dans l'institution, sur lesquels d'autres acteurs sont jugés plus légitimes que lui à intervenir. Conformément à ce qu'observent Aurélie Peyrin (2010, p. 107), mais aussi Émilie Biland en soulignant que le régime d'emploi contractuel peut convenir à des travailleurs se vivant sur un mode vocationnel, par exemple comme « artistes avant d'être médiateurs » (Biland, 2019, p. 49), Alban se considère scientifique avant d'être chargé de collections. À l'inverse des contractuels de longue durée finissant par passer les concours réservés pour devenir titulaires et accroître leur mobilité (spatiale ou professionnelle) en acceptant de changer de missions (Peyrin, 2017, p. 216-219), c'est précisément la possibilité que lui laisse ce régime de continuer à investir les missions qui l'intéressent, sans devoir apporter la preuve de sa mise en conformité — même instrumentale — aux standards professionnels et institutionnels qu'il rejette, qui semble faire l'intérêt trouvé par Alban à son régime contractuel.

## 5. Conclusion

41 Un premier apport de notre approche est de mettre en relation les rapports au travail avec la trajectoire professionnelle en tenant compte des conditions de pérennisation sur l'emploi. Dans la configuration étudiée où le concours, parce qu'il a légitimé la situation d'emploi des « anciens » et conditionné le recrutement des « nouveaux » (tout en les socialisant à des normes professionnelles communes) joue un rôle structurant, les trois travailleurs qualifiés dont l'accès pérenne à l'emploi s'est fait hors concours manifestent tous un faible sentiment d'appartenance à un groupe au sein de l'institution. Loin de s'approprier la « rhétorique de l'universel » (Laurens et Serre, 2016, p. 159) de la fonction publique, ils définissent leur identité professionnelle en invoquant des valeurs de singularité. Ils présentent surtout une propension commune à s'investir dans des régions frontalières du système de travail, particulièrement exposées à la concurrence ou propices à la complémentarité avec des acteurs extérieurs, et éloignées des zones investies par les travailleurs ayant passé des concours, situées au cœur du musée, où les pratiques sont provisoirement codifiées, partagées et normées. Chez Alban, cela se manifeste par la résistance à l'institutionnalisation et l'engagement dans un territoire d'activité en phase de déclin au musée, qui tend à être délégué à des acteurs associatifs. Chez les deux autres, cela prend au contraire la forme d'un rapport réformateur à l'institution et l'engagement dans un territoire en plein essor, composé de tâches peu formalisées n'ayant généré ni routines ni spécialisations au sein de l'équipe, et dont le développement finit par nécessiter un partage de territoire avec des partenaires extérieurs.

42 La mise en lien de leurs trois cas fait aussi ressortir des formes d'inégalités dans les manières d'accéder durablement à l'emploi public qualifié sans passer de concours. Si la titularisation directe en catégorie C ou la cédésation sont des voies connues pour leur caractère souvent déclassant ou leur moindre protection salariale, nous les avons rapprochées d'une autre voie pouvant fonctionner comme alternative aux concours

dans les strates les plus hautes de l'emploi public : le détachement des fonctionnaires entre corps ou cadres d'emploi de niveau équivalent. Ces dispositions légales, qu'elles relèvent de la résorption de l'emploi précaire ou de l'incitation à la mobilité inter-versant impliquent toutes, à leur manière, une gestion individualisée des carrières par les employeurs publics. Cependant, leur mise en œuvre apparaît ici inégalement personnalisée et avantageuse. Elle s'opère par un traitement des travailleurs tantôt sur-mesure (pour les agents situés en haut des hiérarchies professionnelles, comme Éric), tantôt neutralisant (pour ceux situés en bas, comme Julia), selon qu'il s'agit de soutenir une mobilité ou de déprécier une situation. La comparaison des trajectoires de Julia et d'Alban suggère aussi des effets de genre, notamment sur la possibilité de résister à une titularisation déclassante en se maintenant sur un statut contractuel plus rémunérateur, mais moins sécurisant.

- 43 Notre analyse enrichit les travaux qui, eu égard à la façon dont les écarts à la norme concourante servent les intérêts des employeurs publics, s'interrogent en retour sur leurs usages sociaux par les travailleurs (Peyrin, 2017). Bien que tributaire de la particularité des cas étudiés, la monographie offre une loupe et permet de poser cette question en situation. Qu'ils en fassent une valeur et en tirent profit (comme Éric), qu'ils le subissent au moins économiquement (comme Julia), ou qu'ils le revendiquent en reconnaissant que cela restreint leurs horizons (comme Alban), dans les trois cas, les enquêtés, en ne passant ou ne réussissant pas de concours, ont contourné la validation des instances chargées de socialiser aux normes de l'emploi statutaire et de certifier la conformité vis-à-vis de ces dernières et des attendus typiques liés aux postes s'y rapportant. L'étude approfondie de leur cas amène à faire l'hypothèse qu'en donnant la possibilité de s'affranchir d'une telle « mise aux normes », ces voies de pérennisation déclinées aux marges du système du concours s'avèrent propices à l'accueil de pratiques de travail tournées vers les zones indéterminées des institutions investies. On peut à ce titre noter que le caractère ouvert de la définition du travail et le refus de la « routine » sont précisément, à l'état d'aspiration, à l'origine de nombreuses orientations vers les métiers de « la culture » (Dubois, 2013). À cet égard, se stabiliser dans un musée de la FPT sans concours peut s'apparenter à une manière de concilier durablement une inclination à s'orienter « vers des régions encore peu bureaucratisées de l'espace social » (Bourdieu, 1979, p.166) avec l'occasion opportune d'une sécurisation professionnelle.
- 44 Reposant sur une approche processuelle de l'organisation du travail au musée et des conditions de stabilisation de ses agents, cette recherche pose à nouveaux frais la question du lien entre segmentation de l'emploi, répartition des tâches et changement institutionnel (Mauchassée et Poulard, 2024) dans des organisations publiques où la gestion individualisée des carrières (et les parcours « hors norme » qu'elle institue) coexiste avec les principes universalistes fondant le régime statutaire. En déplaçant l'analyse au-delà des critères statiques et officiels du régime d'emploi (titulaire/non titulaire) et de l'intitulé du poste pour intégrer la trajectoire d'emploi (avec ou sans concours) et le rapport effectif au travail, l'approche adoptée permet d'articuler deux enjeux souvent traités séparément dans l'analyse de la dualité du système d'emploi public : les conditions d'emploi et les pratiques de travail. Cette focale pluridimensionnelle, que seule l'ethnographie rend possible, éclaire à la fois les inégalités salariales associées aux transformations des politiques de gestion de l'emploi

des institutions publiques, et la partition des territoires et identités professionnelles qui accompagnent la redéfinition de leurs missions et objectifs assignés.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, A., 1988, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, Chicago.
- Abbott, A., 1995, « Thing of boundaries », *Social Research*, vol. 62, n° 4, p. 857-882.
- Avril, C., Cartier, M., Serre, D., 2010, *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, La Découverte, Paris.
- Bense Ferreira Alves, C., Poulard, F., 2007, « Le travail dans les institutions culturelles », *Sociétés contemporaines*, n° 66, p. 5-16.
- Bergeron, H., Castel, P., Nouguez, É., 2013, « Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière. Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 2, p. 263-302.
- Bezes, P., Le Lidec, P., 2011, « Ce que les réformes font aux institutions », in Lagroye, J., Offerlé, M. (dir.), *Sociologie de l'institution*, Belin, Paris, p. 75-101.
- Bidet, A., 2010, « Qu'est-ce que le vrai boulot ? Le cas d'un groupe de techniciens », *Sociétés contemporaines*, n° 78, p. 115-135.
- Biland, É., 2010a, « Carrières concourantes. Éléments sur la socialisation par les concours administratifs territoriaux », *Terrains & Travaux*, n° 17, p. 57-73.
- Biland, É., 2010b, « Les ambiguïtés de la sélection par concours dans la fonction publique territoriale : une institutionnalisation inachevée » *Sociologie du travail*, vol. 52, n° 2, p. 172-194.
- Biland, É., 2012, « Les concours territoriaux : à l'ombre de l'État, entre les mains des élus ou aux avant-postes de la modernisation ? », *Revue française d'administration publique*, n° 142, p. 431-442.
- Biland, É., 2019, *La Fonction publique territoriale*, deuxième édition, La Découverte, Paris.
- Billon, É., 2020, « L'événementialisation de la culture scientifique », Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université Grenoble Alpes.
- Bourdieu, P., 1979, *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Éditions de Minuit, Paris.
- Bresson, M., 2016, « Le travailleur non titulaire dans la fonction publique : une figure emblématique des marges de l'emploi », *Revue française de socio-économie*, n° 17, p. 65-83.
- Charpenel, M., Demonteil, M., Hatzipetrou-Andronikou, R., 2023, « "On n'est pas là pour s'encroûter". L'injonction à la mobilité dans les carrières publiques », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 22, p. 131-148.
- Charvolin F., Micoud A., Nyhart L.K. (dir.), 2007, *Des sciences citoyennes ? La question de l'amateur dans les sciences naturalistes*, Éditions de l'Aube, La Tour-d'Aigues.

DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique), 2022, « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique, édition 2022 », en ligne : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2022>.

Dubois, V., 2013, *La Culture comme vocation*, Raisons d'agir, Paris.

Eymeri-Douzans, J.-M., 2012, « Les concours à l'épreuve », *Revue française d'administration publique*, n° 142, p. 307-325.

Heinich, N., Pollak, M., 1989, « Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière », *Sociologie du travail*, vol. 31, n° 1, p. 29-49.

Hénaut, L., 2007, « Polymères et vieilles dentelles. La restauration et la conservation dans un musée de costumes », *Sociétés contemporaines*, n° 66, p. 79-99.

Hmed, C., Laurens, S., 2011, « Les résistances à l'institutionnalisation », in Lagroye, J., Offerlé, M., *Sociologie de l'institution*, Belin, Paris.

Hughes, E.C., 1996, *Le Regard sociologique : essais choisis*, Éditions de l'EHESS, Paris.

Hugrée, C., Verdalle, L. de, 2015, « Incontournables statuts. "Fonctionnaires" et "indépendants" à l'épreuve des catégorisations ordinaires du monde social », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 2, p. 200-229.

Jeanpierre, L., Sofio, S., 2014, « Chronique d'une "mort" différée : les conservateurs de musée face aux commissaires d'expositions dans l'art contemporain français », in Poulard, F., Tobelem, J.-M. (dir.), *Les Conservateurs de musées : atouts et faiblesses d'une profession*, La Documentation française, Paris, p. 111-139.

Lagroye, J., Offerlé, M. (dir.), 2011, *Sociologie de l'institution*, Belin, Paris.

Laurens, S., Serre, D., 2016, « Des agents de l'État interchangeables ? L'ajustement dispositionnel des agents au cœur de l'action publique », *Politix*, n° 115, p. 155-177.

Mauchassée, M., Poulard, F., 2024, « Les établissements publics administratifs et la transformation des politiques d'emploi », *Travail et Emploi*, n° 173-174-175.

Mauger, G., 2006, *Droits d'entrée. Modalités et conditions d'accès aux univers artistiques*, Éditions de la FMSH, Paris.

OCIM (Office de coopération et d'information muséales), 2012, « Rapport Muséums 2010 », OCIM, Dijon.

Péquignot, A., 2016, « Les muséums et les collections d'histoire naturelle : patrimonialisation et nouveaux défis pour le XXI<sup>e</sup> siècle », *In situ*, n° 30, en ligne : <http://journals.openedition.org/insitu/13871>.

Peyrin, A., 2010, *Être médiateur au musée : sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, La Documentation française, Paris.

Peyrin, A., 2017, « Les contractuel·les au cœur de l'État », Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Université Paris Descartes, Paris V.

Peyrin, A., 2019, *Sociologie de l'emploi public*, Armand Colin, Paris.

Poulard, F., 2010, *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, La Documentation française, Paris.

Poulard, F., 2019, « Les groupes professionnels à l'épreuve des réformes publiques. Clivages intra-professionnels, mobilisations et autonomie », Mémoire pour l'habilitation à diriger des recherches, Université de Strasbourg.

## NOTES

1. À l'issue d'arbitrages pratiques, et la variable du genre étant peu exploitée ici, nous faisons reposer l'écriture sur l'usage du masculin comme neutre, bien que déplorant les formes d'invisibilisation que ce choix perpétue.
2. À l'inverse des concours « externes » et « internes » de la fonction publique dont les calendriers sont réguliers, les concours « réservés » présentent un caractère aménagé et sont ouverts selon des temporalités irrégulières aux agents contractuels exerçant depuis une certaine durée, lors de plans de titularisation périodiquement mis en œuvre pour résorber l'emploi précaire dans la fonction publique.
3. A contrario, depuis 1994, il est possible d'être titularisé dans la FPT par voie directe sur des cadres d'emploi de catégorie C, associés à des missions dites « d'exécution » (Biland, 2019).
4. 29 travaillent à temps plein et 13 à temps partiel. Cette population exclut les agents temporaires du musée, qui étaient 35 au premier trimestre 2016. À l'exception d'un emploi aidé et d'une stagiaire, ils sont recrutés en vacance, pour des missions ponctuelles (visites-conférences, animations, surveillance de salle, support technique ou inventaire de collection), sur un volume horaire mensuel allant de 8 à 91 heures pour le trimestre concerné.
5. Les postes des 7 titulaires de catégorie A se répartissent ainsi : Éric (directeur du musée), 3 responsables de service, 2 responsables de collections et un chargé de communication.
6. Les postes des 9 titulaires de catégorie B se répartissent ainsi : 3 médiateurs ou médiatrices, 3 chargés de collections, 2 responsables d'équipe et 1 technicien.
7. Outre Julia, chargée de collections et pilote d'expositions dont nous présenterons la surqualification, les postes des 26 titulaires de catégorie C sont associés à des missions dites « d'exécution » dans le vocabulaire de l'emploi public : agents d'accueil, de surveillance, techniques, de bibliothèque, administratifs.
8. « Conservateur » est beaucoup employé pour désigner un poste. Mais il s'agit en premier lieu d'un corps ou d'un cadre d'emploi de catégorie A+ de la fonction publique (d'État ou territoriale). Certains directeurs de musée n'ont pas ce statut, et sont recrutés sur des cadres d'emploi d'attachés de conservation (A).
9. La liste était publiée par le ministère de l'Éducation nationale, sur proposition des membres de la Commission supérieure des collections publiques d'histoire naturelle établie par le décret n° 48-734 du 27 avril 1948.
10. Science qui consiste à décrire, nommer et classer le vivant.

---

## RÉSUMÉS

À partir d'une ethnographie sociohistorique conduite dans un muséum d'histoire naturelle français, cet article étudie les rapports à l'institution et au travail de personnels permanents de la fonction publique territoriale qui, en CDI ou fonctionnaires, ont en commun d'exercer des

missions qualifiées et d'avoir dérogé à la norme du recrutement par concours. Une première partie réinscrit cette norme dans les transformations des muséums de province au tournant du XXI<sup>e</sup> siècle. Puis, en partant de l'analyse de leur trajectoire, nous montrons que les agents sans concours de ce musée ont, par contraste avec leurs collègues ayant passé un concours, une propension commune à se positionner aux marges de l'institution. D'abord, ils affichent une même difficulté à s'identifier à un groupe en son sein. Ensuite, ils tendent à investir des tâches en phase d'essor ou de déclin, dont la réalisation est peu codifiée et la situation incertaine, loin des territoires d'activité provisoirement « routinisés » au musée. En s'intéressant à l'histoire d'une organisation et à celle de ses agents sous l'angle du concours, cette monographie propose une analyse renouvelée de la dualité de l'emploi public, par-delà le clivage entre titulaires et non-titulaires. Tout en soulignant, sur le plan des conditions d'emploi, les inégalités de traitement nichées derrière la gestion dite individualisée des carrières publiques, elle montre comment, sur le plan des identités professionnelles et du travail, les agents pérennisés qui n'ont pas suivi la voie type du concours travaillent l'institution du dedans, en l'investissant par ses frontières.

Based on an investigation in a French museum, this article studies the relationships of permanent staff in the territorial civil service who, whether permanent contracts or civil servants, have in common that they deviate from the norm of recruitment by competitive examination. By returning to their employment trajectory, their definition of their professional identity and the type of tasks they undertake at the museum, we show that they have, in contrast to their competing colleagues and beyond their differences, a common propensity to position themselves at the margins of the institution. First, they display the same difficulty in identifying with a group. Then, they tend to undertake tasks located at the boundaries of the work system, far from temporarily stabilized areas of activity. By paying attention to the history of an organization and that of its agents, this case study offers a renewed analysis of the duality of employment in the public service, beyond the divide between tenured and non-tenured personnel.

## INDEX

**Keywords :** Civil Service, Employment Trajectories, Competitions, Individualization, Professional Identities, Work, Institutional Change, Museums

**Mots-clés :** Fonction publique territoriale, Trajectoires d'emploi, Concours, Individualisation, Identités professionnelles, Travail, Changement institutionnel, Musées

## AUTEUR

**ANNA MESCLON**

 <https://idref.fr/269762388>

Centre nantais de sociologie (CENS)

Chemin de la Censive du Tertre

Bâtiment Tertre, BP 81227, 44312 Nantes Cedex 3, France

anna.mesclon[at]univ-nantes.fr