

## Ouverture du colloque

Intervention de Mme Anne-Solène Rolland, *Définir les métiers des musées : du vocabulaire à la prospective*<sup>1</sup>

Trois questions d'ordre général guideront mon intervention : pourquoi définir les métiers ? Quelles sont les définitions existantes de métiers des musées ? Quelles sont les limites et les enjeux de ces définitions ?

Je ne prétends pas répondre à toutes ces questions, mais ouvrir quelques pistes de réflexions que la suite de ces journées permettra certainement d'approfondir. Je précise également que je ne parlerai ici, faute de temps, que du cadre régissant le secteur public. Enfin, j'ajouterai que cette intervention d'ordre général s'attachera à des approches relevant plus des ressources humaines que de la définition de métiers des musées pris individuellement, puisque les tables-rondes de cette première journée notamment permettront spécifiquement de revenir sur des exemples concrets.

### 1) Pourquoi définir ?

La définition des métiers des musées a pour objectifs :

- de rappeler les missions des musées et leur sens
- de qualifier les spécificités des musées et de leurs métiers
- d'encadrer des métiers divers et nombreux
- d'établir un cadre commun de référence pour tous, agents et employeurs, quels que soient le statut, la catégorie d'emploi, la nature de l'organisation.

Définir les métiers des musées, c'est donc rappeler ce qui est commun dans notre secteur d'activité et permettre à chacun d'entre nous de trouver sa place dans le musée.

---

1 Ce texte est la version écrite de l'intervention prononcée le 18 décembre 2017 à l'INHA en introduction à la journée consacrée aux métiers. Il ne s'agit pas d'un article scientifique. Il n'engage que son auteur et ne représente pas la position du musée du Louvre. L'auteur remercie Elisa Roux et Jean Derestal, de la Direction des ressources humaines du musée du Louvre, pour leur aide dans la préparation de cette intervention.

### **2) Quelles définitions pour les métiers des musées ?**

Il existe deux façons de définir les métiers dans le secteur public : le cadre juridique du statut de la fonction publique, et l'approche par l'exercice du métier. Dans le secteur des musées, et plus largement des patrimoines, le Code du Patrimoine constitue également un outil de définition des métiers : les métiers de la conservation, de la restauration, de médiation y sont par exemple soit définis, soit mentionnés avec renvoi au texte réglementaire *ad hoc*, comme faisant partie intégrante de la définition même du musée au titre de la loi française<sup>2</sup> ; mais cette partie métier sera abordée par d'autres interventions, je ne la détaillerai donc pas.

#### **2.1 Le cadre juridique : les métiers des musées dans le cadre général de la Fonction Publique**

Ce cadre statutaire est régi par les notions suivantes, de la plus générale à la plus particulière : statut, filière, corps (pour l'Etat) ou cadre d'emploi (pour la fonction publique territoriale) et catégorie.

##### **2.1.a Le statut : cadre général**

Le statut est notre cadre le plus commun, bien au-delà bien sûr des seuls métiers des musées. Beaucoup de métiers exercés dans les musées sont en effet régis par le Statut général des fonctionnaires, constitué de quatre lois : la loi de 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires<sup>3</sup> ; les deux lois de 1984 portant statut de la Fonction publique d'Etat d'une part et de la Fonction publique territoriale d'autre part<sup>4</sup> ; enfin, la loi de 1986 portant statut de la Fonction publique hospitalière, qui nous concerne moins ici<sup>5</sup>. Ce cadre commun à toute la fonction publique est complété, dans chaque secteur d'exercice, par de nombreux statuts particuliers, ensemble de dispositions réglementaires qui définissent notamment les missions, les modalités d'accès aux métiers mentionnés et les déroulements de carrière.

##### **2.1.b La filière : le secteur d'activité**

---

2 Restauration : article R452-10, conservation : L442-8, médiation L442-9

3 Dispositions générales de la Fonction publique : [Titre I : Loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires \(loi Le Pors\)](#)

4 Fonction publique de l'État : [Titre II : Loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relative à la fonction publique de l'État](#)

Fonction publique territoriale [Titre III : Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale](#)

5 [Titre IV : Loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions relatives à la fonction publique hospitalière](#)

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

La deuxième notion est celle de filière, qui définit le secteur de l'activité. Il existe quatre filières au sein du ministère de la Culture pour les agents de l'Etat, déclinées dans nos métiers des musées : filière accueil et surveillance, filière administrative, filière technique, filière scientifique. Il existe huit filières dans la Fonction publique territoriale, dont trois concernent plus particulièrement les musées : culturelle, technique et administrative<sup>6</sup>

### **2.1.c La catégorie d'emploi : le niveau hiérarchique**

La troisième notion est celle des catégories hiérarchiques dans lesquelles s'inscrit chaque fonction : la catégorie A correspond à des fonctions d'encadrement et de conception ; la catégorie B correspond à des postes d'encadrement intermédiaire et d'application ; la catégorie C regroupe pour l'essentiel des postes d'exécution.

### **2.1.d Corps et cadre d'emploi**

Enfin, la quatrième notion est celle du corps (Etat) ou du cadre d'emploi (Fonction publique territoriale), qui constitue la définition de l'activité en elle-même. Le corps ou le cadre d'emploi est intimement lié au recrutement par concours, spécifique à la Fonction publique, dont il sera question demain dans ces Assises. Je ne la développerai donc pas ici.

Ce cadre statutaire de définition des métiers, trop rapidement rappelé ici, présente donc l'intérêt d'un cadre stable et commun à tous les métiers de la Fonction Publique et de références communes, essentielles par exemple pour les mobilités (entre organisations, entre Fonctions Publiques). Mais il peut aussi être perçu comme un système complexe, très général, parfois ressenti comme éloigné de l'exercice individuel du métier.

## **2.2. La définition par le métier : du particulier au général**

Il existe une autre méthode de définition, par le métier, en partant non plus du cadre statutaire, mais de la pratique professionnelle individuelle

Cette deuxième approche fait intervenir d'autres notions essentielles : le métier (ou la profession), qui définit l'activité en propre, donne le sens de ce que l'on fait, et s'inclut dans une mission générale ; la fonction, qui définit la place de chacun dans l'organisation, à un moment donné (un métier pouvant consister en plusieurs fonctions successives) ; la

---

6 Les autres étant : sportive, sanitaire et social, animation, police municipale, sapeur pompier

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

compétence de chacun pour exercer des fonctions, compétence qui évolue avec l'expérience. A l'inverse des notions statutaires, ces trois notions sont évolutives, liées aux carrières individuelles et aux évolutions des structures.

Métiers, fonctions et compétences sont eux-mêmes détaillés dans les outils essentiels à la gestion et au pilotage des ressources humaines que constituent les répertoires de métiers. Pour l'Etat, on citera le « RIME » (Répertoire interministériel des métiers de l'Etat), décliné en un répertoire des métiers du Ministère de la Culture (« RMCC »)<sup>7</sup>. La fonction publique territoriale s'est dotée également d'un répertoire des métiers, édité et régulièrement actualisé par le CNFPT<sup>8</sup>, décliné dans un guide des métiers et complété par un ensemble de fiches prospectives métiers, sur lesquelles je reviendrai. En plus de ces répertoires « officiels », il faut aussi mentionner les travaux importants des associations professionnelles, fortement représentées dans ces Assises.

Cette approche par le métier constitue donc un cadre de définitions de l'activité professionnelle très différent de la définition statutaire, fondé sur la description de l'activité, proche par conséquent de l'exercice de la profession au quotidien. De ce fait, il est peut-être plus facile pour chacun, individuellement, de se reconnaître dans cette méthode de définition, indépendamment de son statut. Mais cette approche, essentielle en matière de gestion des ressources humaines, ne doit pas pour autant trop individualiser le métier : l'existence des répertoires sectoriels permet de maintenir un cadre transversal de référence.

### **3) Limites et enjeux actuels des cadres de définition des métiers des musées**

S'il est essentiel de disposer de cadres de référence communs pour définir nos métiers, aucun des deux cadres de définition exposés rapidement ici n'est parfait. Surtout, les évolutions, parfois très rapides, des métiers et les besoins des musées représentent de nouveaux défis pour ces cadres généraux, qui doivent surmonter l'écueil de se laisser dépasser par l'apparition de métiers non encore définis, comme par la disparition ou l'évolution de métiers existants. L'un des enjeux est donc de faire coïncider ces deux systèmes de définition au service des musées et des métiers de chacun, dans une logique à la fois de définition et de prospective.

---

7 <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Nous-connaître/Emploi-et-formation/Le-repertoire-des-metiers>

8 <http://www.cnfpt.fr/evoluer/lemploi-dans-la-fpt/le-repertoire-des-metiers>

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Parmi les questions qui se posent aujourd'hui aux musées, j'en citerai deux qui me semblent devoir retenir notre attention dans les réflexions de ces Assises.

### **3. 1 Comment faire coïncider le statut et les métiers ?**

Cette problématique recouvre plusieurs enjeux.

D'une part, comment prendre en compte l'évolution des métiers et les métiers émergents ? Certains métiers changent en effet, comme le montrera la suite des échanges, d'autres apparaissent, certaines compétences seront de plus en plus nécessaires et doivent être anticipées dès aujourd'hui dans le cadre de la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEEC).

D'autre part, comment prendre en compte certains « métiers frontières », qui se situent, dans la réalité de l'exercice, parfois à la charnière entre deux filières, entre deux corps ou cadres d'emplois ?

Troisièmement, comment prendre en compte les métiers qui ne sont pas prévus par le statut ? La place des contractuels s'explique d'ailleurs par ces absences<sup>9</sup> (l'article 4.1 permettant notamment le recours à des contractuels) et permet de répondre à des besoins métiers non définis statutairement.

Enfin, comment prendre en compte la question des corps et cadres d'emplois qui regroupent, dans la réalité, plusieurs métiers différents : on peut penser à l'exemple du corps des chargés d'études documentaires (CHED) qui, dans la fonction publique d'Etat, regroupe des régisseurs, des documentalistes, de différentes spécialités patrimoniales, avec selon les organisations des conditions d'exercice très variées, qui vont de la très grande polyvalence à l'hyperspécialisation...

### **3. 2. Comment faire coïncider le cadre général et les situations individuelles ?**

Cette deuxième question stratégique touche à plusieurs enjeux.

D'une part, elle soulève la question de la reconnaissance des compétences individuelles et celle des évolutions individuelles. Dans certains cas particuliers en effet, le cadre statutaire

---

<sup>9</sup> Notamment par les possibilités ouvertes par l'article 4.1 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 : « Par dérogation au principe énoncé à l'article 3 du titre Ier du statut général, des agents contractuels peuvent être recrutés dans les cas suivants :1° Lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes »



## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

peut être un frein à la mobilité, à l'évolution professionnelle, à la reconnaissance par le statut de compétences acquises.

D'autre part, les différences perçues dans certains cas entre la pratique du métier sur le terrain et sa définition théorique sont également des enjeux à prendre en compte aujourd'hui pour mieux définir les métiers.

### **3.3. Produire une réflexion prospective sur les métiers qui allie statut et évolutions professionnelles**

Pour résoudre cette tension entre pratique du métier et cadre général, il faut, semble-t-il, mettre en parallèle en permanence un statut figé, par nature, et des compétences et métiers en évolution.

Une solution consiste par exemple à essayer d'adapter autant que possible la définition du métier, à sa pratique. Il ne s'agit pas de remettre en cause le cadre statutaire, mais d'utiliser ces deux logiques complémentaires, en parallèle : on remet la spécificité du métier du musée au cœur de la définition, tout en conservant le cadre commun.

L'avantage de cette méthode est de replacer l'agent au cœur de la réflexion : on se concentre ainsi sur les évolutions possibles au sein d'un même métier, sur les changements possibles de métiers, sur l'encouragement et l'accompagnement de la mobilité, sur le développement de compétences indispensables à l'accompagnement de cette évolution, sur le droit à la formation... Cette adaptation a déjà eu lieu dans certains cas, par exemple dans la Fonction publique territoriale avec la création de la filière animation en 1998, pour répondre au développement de ces métiers et les encadrer.

C'est également cette méthode que le Louvre, comme d'autres établissements, met en œuvre depuis 2016 à l'initiative de la Direction des ressources humaines qui la pilote. Il s'agit de repartir du « terrain », en établissant, sur quelques années, une fiche de poste par agent, qui précise métier, fonction, activités et compétences, et est systématiquement rattachée aux métiers définis dans le répertoire des métiers du ministère de la Culture. C'est donc un principe de cartographie des métiers existants qui permettra d'établir un ensemble de fiches de postes où chacun pourra se retrouver. Les points forts de cette démarche sont d'être une démarche collaborative, associant encadrant et agent, et de repartir de ce que chacun fait vraiment au quotidien dans l'exercice de ses fonctions, pour le rattacher au cadre général du ministère de la Culture, reliant ainsi le particulier au général.



## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Le développement d'une réflexion prospective pour remédier à ces inadéquations éventuelles entre le terrain en évolution et la définition théorique est également un enjeu fondamental, pour ajuster les définitions, pour en ajouter, pour définir les compétences nécessaires ; en un mot, pour préparer l'avenir des métiers.

Pour cela, quelques pistes existent : continuer de nous impliquer nous-mêmes, professionnels des musées, ce qui est d'ailleurs l'un des objectifs de ces Assises ; mieux connaître nos métiers et ceux des autres ; faire de la question des métiers et des compétences un enjeu stratégique de gestion des musées ; développer la prospective, à l'exemple par exemple du CNFPT qui a mené une enquête nationale, mis en place des indicateurs de suivi des métiers, établi des fiches de prospective<sup>10</sup>.

J'ai tenté de faire très rapidement quelques rappels sur les différentes définitions des métiers, et d'esquisser quelques-uns des enjeux qui me semblent aujourd'hui essentiels pour la réflexion sur les métiers et l'avenir de nos organisations. La journée permettra d'aborder des exemples beaucoup plus concrets des questions ici esquissées, peut-être de contredire certaines des réflexions que j'ai proposées, et certainement d'en apporter de nombreuses autres.

---

10 « Les métiers sensibles ou en tensions sur le marché du travail » ; « Les métiers à enjeux ou à forte évolution de compétences » <http://www.cnfpt.fr/evoluer/metiers-fonction-publique-territoriale/fiches-prospectives-metiers/national>