



## Assises des métiers des musées 18, 19 et 20 décembre 2017

### 1<sup>ère</sup> journée *Organisations et métiers*

#### Synthèse de M. Fabien Simode

**Le constat est partagé par tous, et pas seulement en France** : les musées vivent, ces dernières années, une profonde mutation ; la mutation d'à peu près tout ce qui les compose et, parfois même, historiquement les fonde :

Mutation de la place et de la fonction de leurs collections ;

Mutation de la nature de leurs expositions temporaires ;

Mutation de leur architecture, etc.

Mais aussi une mutation, certes moins visible, mais tout aussi profonde :

De leur logique de gestion : quelle structure : publique ou privée ? Quelle organisation : en réseau ou non ? Quel cadre pour leurs collaborateurs ?

Et de leurs métiers, du conservateur – qui se retrouve de plus en plus dans la peau du « chef d'entreprise » – aux gardiens de salle (ou aux « agents d'accueil », pour utiliser un terme moins carcéral, préféré ce matin par Philippe Pintore, dont l'activité évolue, de plus en plus, vers une première médiation en salle, comme l'a souligné plus tard dans la journée Blandine Sorbe, directrice générale déléguée adjointe du Musée du quai Branly-Jacques Chirac.

À propos des musées, Marie-Christine Labourdette fait, dans le *Que sais-je ?* qu'elle consacre aux musées de France (n° 4009), le constat suivant : « *Tout a évolué, tout bouge encore.* » Force est de constater, à l'issue de cette première journée d'assises, que « *tout bouge encore* » : à l'extérieur du musée (les attentes du public et celles des politiques) comme à l'intérieur du musée (les attentes des personnels et des visiteurs).

Dans le rapport remis à la ministre en mars 2017, intitulé « Inventer des musées pour demain », la « Mission musée du XXI<sup>e</sup> siècle », qui a travaillé à redéfinir ce que pourrait être le musée aujourd'hui, ne dit pas autre chose. Je cite :

« *Une page de l'histoire des musées se tourne. L'évolution des politiques muséales à l'heure de la réforme territoriale, les stratégies diversifiées de développement des établissements, la transition numérique qui transforme non seulement les métiers, mais également la relation aux publics, la fréquentation accrue des musées par nos concitoyens [...] sont des témoignages évidents* » de ce bouleversement.



## Assises des métiers des musées 18, 19 et 20 décembre 2017

Cet après-midi, Juliette Raoul-Duval a daté cette « évolution » à « une quinzaine d'années » environ. Et qu'est-ce qui a changé, selon elle ? « *Les publics, les outils d'accès à la connaissance, les sources de plaisir...* » Le « plaisir », dont il a été rappelé en ouverture par madame Labourdette qu'il faisait partie de la définition des musées, à côté des mots « conservation » et « connaissance ».

Quinze ans : cela correspond jour pour jour à la mise en place de l'appellation « Musée de France » par la loi du 4 janvier 2002, qui impose certes des contraintes aux professionnels des musées, mais qui leur a permis aussi de professionnaliser leurs équipes, comme l'a souligné Christine Suc-Rouxel. Mieux, cette appellation s'est révélée être, pour Claude d'Anthenaise, un « facteur de liberté »

**Vous le savez bien évidemment tous ici**, et cette première journée d'assises l'a une nouvelle fois rappelé : le musée est un coffre-fort dont la porte resterait en permanence ouverte. Le musée n'est pas une entité figée – ce qui pourrait paraître, vu de l'extérieur, paradoxal pour une institution censée conserver la mémoire du temps passé, présent ou futur... Il n'est pas figé, d'abord parce que si le terme de « musée » est défini par un article du Code du patrimoine, il englobe des réalités très différentes, pour ne pas dire, parfois, divergentes. Car ce musée que tout le monde peut créer n'est pas une « appellation d'origine contrôlée ». Par conséquent, il existe aujourd'hui, en France, presque autant de définitions de musées que de musées – 1 200 pour les seuls musées de France.

Comme l'a rappelé l'économiste Xavier Greffe, le musée, dont vous avez parlé aujourd'hui, peut revêtir différentes natures : musée des beaux-arts, d'histoire, de science, mais aussi de la bonneterie à Troyes, ou de la bière dans la Meuse...

Et diverses formes : musée public (national, départemental et municipal) ou musée privé – même si le professeur Greffe ne veut pas faire de différence entre les deux. Musée rattaché à une personne ou à une entreprise, à une fondation, voire à une association – dont il a été rappelé ce matin que ces dernières représenteraient 10 % des musées en France.

Pour rendre encore plus complexe le tout, il arrive même parfois qu'un musée privé doive gérer une collection publique, à l'instar de L'Adresse, le Musée de la Poste.

Par ailleurs, le musée s'intègre dans des réalités politiques et socio-économiques parfois très éloignées : Marseille n'est pas Étampes, Étampes qui n'est pas dans la Meuse...



## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Pour autant, l'entité « musée » existe bel et bien aujourd'hui, notamment aux yeux de ses usagers : le public. La preuve ? « *“Le musée” reste l'item cité en première intention quand on demande aux gens : “La culture, pour vous, qu'est-ce que c'est” ?* », a rappelé Juliette Raoul-Duval. Et, en cela, cette institution possède « une responsabilité particulière ».

Ainsi, « tout bouge et tout change ». Le musée du XXI<sup>e</sup> siècle doit répondre aux nombreux défis extérieurs qui s'imposent à lui :

Les bouleversements politiques (par exemple, la création d'une métropole à Étampes, voire la mutualisation demandée au Musée des beaux-arts de Tours, qui a fait l'objet d'une intervention dans le public ce matin) ;

Les bouleversements économiques (hausse des coûts d'un côté et baisses des subventions de l'autre, mais aussi diminution des personnels, dont on a bien compris qu'elle était parfois engagée sous couvert de la mutualisation) ;

La concurrence accrue entre les musées (Jean-Jacques Jordi a parlé ce matin des musées de la Ville face au mastodonte Mucem), des musées qui doivent de surcroît faire face à des fondations privées – dont il étonnant que le sujet n'ait pas été abordé aujourd'hui... ;

Concurrence aussi avec d'autres marques, a remarqué monsieur Greffe, le musée étant lui-même devenu une « marque » ;

Et ce dernier défi, sur lequel a beaucoup insisté monsieur Pintore : le numérique !

**Difficile, dès lors, d'imaginer que les métiers qui composent les musées échappent au grand chambardement...** En introduction à ces assises, Anne-Solène Rolland a rappelé ce matin la différence entre un *métier* ; une *fonction* ; un *statut* ; une *compétence* (elle-même distincte, on l'a vu plus tard, de la *qualification*).

Si la fonction publique offre, je cite Anne-Solène Rolland, un cadre « *stable et commun entre les métiers* », il est apparu au fil des tables rondes que ce cadre se trouve parfois déconnecté des réalités professionnelles, qui sont elles aussi en évolution constante. Notamment en termes de « polyvalence », qualité de plus en plus demandée aux uns et aux autres...

La question – ou le problème – de la « polyvalence » est revenu plusieurs fois sur le tapis lors des assises, notamment à travers les témoignages de Marie Pintre et Thomas Crosnier. S'il a été jugé par Marie Lecasseur que la polyvalence d'un personnel était un atout pour une équipe, il a été aussi souligné que cette polyvalence requise était malheureusement de plus en plus le fruit d'un manque de moyens plus que d'une véritable politique managériale.

## Assises des métiers des musées 18, 19 et 20 décembre 2017

La « mutualisation », elle aussi, est revenue à plusieurs reprises lors des débats : la mutualisation des temps de formation, des réserves, du travail scientifique de récolement... Mais, là encore, comme la polyvalence, on suspecte que la mutualisation soit motivée davantage par une réduction des effectifs que pour améliorer l'efficacité du système. Et les conséquences peuvent sembler parfois contre nature. Un mot qui n'aura étonnamment pas été prononcé aujourd'hui, c'est celui de « performance ». Ce n'est pourtant pas faute d'avoir entendu développer un vocabulaire traditionnellement associé aux entreprises : « indicateurs de fréquentation », « définition et atteintes d'objectifs », « ratio ressources propres/subventions/budget de fonctionnement », « sous-traitance » et « externalisation », mais aussi « management », mot utilisé ce matin par Catherine Chevillot à propos des formations initiées dans son musée.

Sans oublier ce mot, à la mode, revenu lui aussi à plusieurs reprises lors des échanges : « transversalité ». « *Il faut penser transversal !* », défend ainsi Xavier Greffe. « Transversalité » de quoi ? Des nombreux métiers au sein des musées, car il est apparu qu'il n'était pas tous les jours facile de faire dialoguer les différents services entre eux : la conservation, la restauration, l'administration, la médiation, la communication, l'accueil et la surveillance, jusqu'à la librairie-boutique du musée, dont on a vu avec Thibault Catrice qu'elle faisait désormais partie intégrante des standards du musée !

**Le musée, une entreprise comme une autre ?** Pourquoi pas ? Avec 380 personnes, le Service des musées de Marseille est « *une véritable entreprise à gérer* », a dit aujourd'hui monsieur Jordi, qui a évoqué les difficiles négociations engagées avec les salariés pour faire évoluer les habitudes de travail à travers la rédaction d'un règlement, et passer de 26... à 35 heures hebdomadaires. Un effectif qui tranche avec celui du Musée privé Estrine : quatre salariés !

Catherine Chevillot, elle aussi, a rappelé que le Musée Rodin n'était pas sans contraintes, à commencer par sa masse salariale, ce que ne contredira pas La boutique du lieu, avec ses 11 librairies et ses 30 emplois créés.

Et puis, il y a cet autre aspect partagé par les entreprises et que la table-ronde de ce matin a abordé : le musée, lui-aussi, doit se fixer des objectifs et une stratégie vers lesquels l'ensemble des équipes doivent converger. Encore faut-il avoir, bien sûr, un organigramme et des fiches de poste rédigés, ce que devrait avoir prochainement la commune d'Étampes : « *Tout reste à faire* », a relevé ce matin Sylvain Duchêne. « *Quelle chance !* » Et quelle difficulté...

Pourtant, le mot « entreprise » semble toujours faire peur au sein des musées. Ainsi Xavier Greffe s'est-il étonné de ne l'avoir pas plus entendu aujourd'hui.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Revenons à la question posée ce matin : « *Existe-t-il pour un musée une organisation idéale ?* »

« *Je me méfie des idéaux* », a répondu Catherine Chevillot, qui a souligné que chaque organisation était propre à chaque établissement, Xavier Rey rappelant au passage qu'un musée tourne toujours « *autour d'une collection, et d'une histoire* ». Ce qu'il appelle : « *L'identité du musée* ».

Le musée, une entreprise donc ; mais pas n'importe quelle entreprise, puisqu'il produit, selon une intervention de cet après-midi, « *un certain nombre de valeurs* ». Richard Strambio, maire de Draguignan, qui devrait recevoir un grand nombre de candidatures après sa remarquable et bienveillante intervention de ce matin, a utilisé le terme de « phare » : « *Le musée est un phare* », a dit l' élu.

« *Un phare* », a ajouté plus tard un intervenant, « *porteur d'une responsabilité sociale et culturelle* », qui est parfois difficile à concilier avec la performance et l'équilibre financier demandés aux musées...

Même si, selon monsieur Strambio, tout est question de volonté : « *Quand on a la volonté, on trouve toujours les moyens. Il suffit pour cela d'être ingénieux.* » L'enjeu étant, pour lui, de « *réenchanter Draguignan* ».

**Les motifs d'inquiétudes partagés par les professionnels des musées** sont nombreux, et pas seulement par les professionnels invités aujourd'hui à débattre, comme en témoigne la « Lettre ouverte » adressée ce matin, à l'ouverture des assises, à Madame la ministre. Lettre qui regrettait « *que le paysage muséal ne soit pas pris en compte dans toute sa diversité* ». En effet, *quid* des muséographes, des commissaires d'expositions, mais aussi des équipes techniques, souvent formidables, absentes aujourd'hui des débats ? Elisa Farran a, elle, rendu hommage aux bénévoles – « *aux volontaires* », a relevé monsieur Xavier Greffe ! Mais Marie-Christine Labourdette s'est voulue rassurante : ces assises ne sont qu'une première étape, après la « Mission musées du XXI<sup>e</sup> siècle », qui sera suivie par d'autres...

Oui, « *les lignes bougent* », dit l'ICOM, le conseil international des musées. Les musées doivent s'adapter... sinon disparaître. C'est une question de « *survie* », a dit ce matin un intervenant. Tout en gardant à l'esprit que « *cela prend du temps* », a prévenu Catherine Chevillot.



## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Les inquiétudes sont nombreuses, et « *les difficultés quotidiennes* », comme l'a souligné Elisa Farran, mais le moral est globalement bon, tellement bon que Philippe Pintore a dû demander, ce matin, si, vraiment, tout allait si bien que cela. Juliette Raoul-Duval s'est fait l'écho cet après-midi de ce positivisme en lançant en introduction de sa table ronde : « *Le monde change et notre profession a plutôt des raisons de s'en réjouir* ». Pourquoi de se réjouir ? Parce que « *ce monde qui change a permis un accroissement sans précédent de la fréquentation des musées* ».

Il semble de plus évident que, si les professionnels des musées font aujourd'hui face à des mutations profondes, ils sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important dans la société qui se dessine pour demain. Tout bouge encore...