



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

### **3<sup>ème</sup> journée *Parcours professionnels et carrières***

Séquence introductive, intervention de Mme Rachel Suteau sur l'écosystème professionnel des musées

Cela a été dit à maintes reprises, cette journée et plus largement les Assises dans lesquelles elle s'inscrit n'ont pas la prétention de couvrir ni d'approfondir tous les aspects, ni toutes les fonctions des musées. J'insisterai donc sur les points qui me semblent poser question et mériter un débat prolongé. Plus que d'une synthèse, il s'agira d'une reformulation et de l'exposé d'un ensemble de pistes que m'ont inspirées ces échanges très riches. Vous me pardonnerez donc d'avance de ne pas citer nominativement tous les intervenants et de rebondir sur des propos entendus hier, tant il est vrai que la question des carrières est intimement liée à celle des formations, initiales ou permanentes. Le premier point sur lequel je souhaite revenir avec vous concerne les pièges et les ambiguïtés inhérentes à la notion de carrière.

#### **1- Pièges et ambiguïtés autour de la notion de carrière**

Dans son acceptation première, la carrière peut-être perçue comme l'ordre dans lequel se déroule la vie des individus, ainsi que les changements psychologiques qui accompagnent chacune des étapes qu'ils sont amenés à traverser, en fonction du contexte organisationnel et de la période dans lesquels ils s'inscrivent<sup>1</sup>. Ce qu'on appelle la carrière engage donc aussi bien des aspects objectifs – il a par exemple été beaucoup question de

---

<sup>1</sup> Everett C. Hughes, 1996, *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie, Paris, Editions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

fonctions publiques, de corps et de cadres d'emplois, de grades ou de types de fonctions – que subjectifs, lesquels renvoient aux changements de perspective qui accompagnent une prise de poste ou une mobilité, les motivations, mais aussi les difficultés, ce que rappelait Corinne Poulain en évoquant les situations de « fragilité professionnelle ».

A travers les témoignages exprimés, le grand mérite de cette journée a été de montrer que ces dimensions sont toujours intimement liées, comme le suggèrent, parmi de nombreux exemples, les aspirations d'équité de traitement entre attachés et conservateurs ou entre les carrières masculines et féminines, que j'ai cru déceler derrière les témoignages de Céline Chanas et de Damien Chantrenne notamment. Les interventions, ainsi que le travail de problématisation des animateurs, ont eu dans le même temps le mérite de montrer que la mobilité professionnelle devait être entendue au sens large. La question est importante tant il est vrai que la notion de carrière est problématique. Elle est en effet fortement parasitée par le sens commun, celui d'un « chemin que l'on fait et qui est à faire »<sup>2</sup> et qui conduit le plus souvent à présenter et se représenter la carrière suivant une vision linéaire. Parler de carrière nous conduit presque toujours à glisser dans ce que Pierre Bourdieu appelait « l'illusion biographique », laquelle illusion participe « du souci de donner sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective »<sup>3</sup>.

Qu'ils le veuillent ou non, les témoignages recueillis laissent transparaître la quête d'un modèle idéal de carrière, structuré par les fonctions publiques, guidé par l'idée de progression (le terme a été employé à plusieurs reprises), et plus particulièrement par une progression « vers le haut ». Cette norme implicite, qui n'est en rien spécifique au monde des musées, conduit à limiter notre acceptation de la carrière – souvent perçue de manière normative et naturalisante. Elle explique sans doute la difficulté à parler des échecs, même si la question du droit à l'erreur a été introduite très subrepticement par Blandine Chavanne ce matin. Elle explique également la difficulté à parler et à penser les formes de déclassement (réels ou

---

<sup>2</sup> Pierre Bourdieu, 1986, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.62-63, p.69

<sup>3</sup> Pierre Bourdieu, *op. cit.*, p.69.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

vécus), même si cet aspect a été effleuré – et surtout cantonné – aux agents d'accueil et de surveillance, mais aussi aux médiateurs, parfois surdiplômés.

Cette vision normative est problématique dans le sens où elle invite ceux et celles qui dérogent à cette norme à se justifier (le fameux « je n'ai pas de plan de carrière » entendu en d'autres occasions), quand elle ne les expose pas à des sanctions feutrées. Elle explique parfois la difficulté à qualifier positivement les trajectoires de ceux qui décident de se spécialiser ou de se recentrer sur un aspect spécifique de leur métier au cours du temps. Or, et Cécile Aaufaure l'a parfaitement rappelé, en dépit des règles instituées, il existe toujours une imprévisibilité des carrières, que ce soit pour les professionnels qui s'en préoccupent ou pour ceux qui n'en font pas grand cas. Ainsi en va-t-il des univers relationnels, des conjonctures institutionnelles ou des aléas de la vie, qu'il n'est pas toujours évident d'évoquer dans le cadre de débats publics comme celui qui nous réunit. Et que dire des « nombreuses carrières à l'échelle d'une vie, qui ne sont ni organisées ni définies de façon consciente »<sup>4</sup> ? Pour le dire autrement, la manière d'appréhender les problèmes de carrière est en partie guidée par un modèle officiel de présentation de soi et par des présupposés inconscients qui sont en partie déterminés par un prisme statutaire, très présent au cours de cette journée, et sur lequel je propose de revenir.

### **2- Interroger le prisme statutaire**

Cela n'aura échappé à personne, la composition de cette journée et les témoignages ont accordé une place plus importante aux emplois statutaires dans la/les fonctions publiques, donc préférentiellement – mais pas exclusivement il est vrai – des titulaires et plutôt des cadres (attachés et conservateurs). Il n'est pas question ici de pointer la légitimité des choix qui ont été fait, mais plutôt d'essayer de reconnaître dans un premier temps leur fondement, ce à quoi je vais tout de suite m'employer, avant d'en pointer les limites, ce qui fera l'objet du troisième temps de mon propos.

---

<sup>4</sup> Hughes, *op. cit.*, p.176.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Ce prisme statutaire n'est pas sans fondement, bien sûr. Il faut y voir le poids de la fonction publique, les musées ayant été historiquement marqués par l'importance croissante des emplois à statut et des concours. D'ailleurs, sans doute n'avons-nous pas assez parlé de l'impact sur les carrières des réformes de 1990, avec la création de l'Institut national du patrimoine et la structuration des fonctions publiques qui a permis de mieux dissocier statut et emploi et d'encourager les mobilités, notamment géographiques. Je listerai quelque unes de ces conséquences structurelles sur les carrières :

- Le concours s'est accompagné d'une féminisation croissante<sup>5</sup> dont il serait intéressant d'examiner les effets sur les postes de direction, notamment suivant la taille des établissements (la notion de plafond de verre a été utilisée). Il s'est également traduit par une élévation du recrutement social avec une part croissante d'enfants de cadres et professions intellectuelles supérieures qui, ici comme ailleurs, laisse à penser que l'accès au métier est un peu moins synonyme de promotion sociale que par le passé ;
- A l'inverse, on est tenté de penser que la création du cadre d'emploi des attachés de conservation contrebalance ce phénomène, une enquête récente sur la région Normandie ayant pointé que ces professionnels étaient plutôt majoritairement issus des classes moyennes<sup>6</sup>.
- A la faveur de la libre administration des collectivités, la structuration de de la fonction publique territoriale a permis l'accélération de carrière spectaculaire de toute une génération de conservateurs entre 1995 et 2005. Tandis que le nombre d'agents de 1<sup>ère</sup> classe n'a pas bougé (40 à 42%), les chiffres approximatifs dont on dispose suggèrent une inversion de la proportion des conservateurs de 2<sup>ème</sup> classe et en chef, ce qui doit sûrement être lu comme un rattrapage de carrière pour beaucoup de professionnels issus

---

<sup>5</sup> Françoise Benhamou et Nathalie Moureau, avec la participation de Françoise Liot, 2006, *Les "nouveaux conservateurs"*. Enquête auprès des conservateurs formés par l'Institut national du patrimoine (promotions 1991-2003), Les notes de l'Observatoire de l'emploi culturel, DEPS, ministère de la Culture, n°46.

<sup>6</sup> Aénora Le Belleguic-Chassagne, 2017, *La place des attachés territoriaux de conservation du patrimoine au sein des établissements muséaux*, Mémoire de Master 2 Expographie Muséographie, sous la direction de Frédéric Poulard, Université d'Artois.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

de la liste d'aptitude : sur cette période de 10 ans, la proportion de conservateurs de 2<sup>ème</sup> classe tombe de 46 à environ 14%, tandis que celle des conservateurs en chef progresse de 14 à 44%. Des estimations qui mériteraient d'être actualisées.

Mais cette prégnance de la fonction publique et des emplois à statut s'accompagne aussi de contraintes ! Derrière l'injonction « managériale » à la mobilité qui traverse désormais tous les univers professionnels, le grand mérite de ces échanges est d'avoir pointé avec sincérité et parfois pragmatisme certaines d'entre elles :

- Hier Christian Hottin a mentionné la rareté des postes de direction de grands musées permettant d'accéder à certains grades ou corps et qui nécessitent donc d'envisager des mobilités autres ;
- A également été pointé, dans le prolongement du Livre blanc des musées<sup>7</sup>, le difficile ajustement entre le signalement des besoins des collectivités et la mise sur le marché de candidats ;
- Catherine Cuenca ce matin évoquait les contraintes introduites par les concours, outil important d'avancement mais qui sont partiellement éloignés dans leur contenu du quotidien de certains métiers ; Nous pourrions y ajouter les compétences scripturales et orales requises que ne maîtrisent pas une grande partie d'agents de bas statut et qui rendent plus incertaines qu'avant les formes de promotion ;
- Patricia Fourcade a souligné pour sa part la difficulté d'organiser des formations lorsque les « métiers » ne sont pas clairement identifiés, ce qui pose la question de toutes ces fonctions qui émergent et qui ne rentrent pas aisément dans les référentiels métiers dont nous a parlé Annie Thuault ;
- D'autres encore ont évoqué la rareté de certaines formations permanentes pourtant au cœur d'une revalorisation de carrière lorsque font défaut les perspectives d'évolution attachées à certains statuts ;

---

<sup>7</sup> Association générale des conservateurs des collections publiques de France, 2011, *Livre blanc des musées de France*, Paris, AGCCPF.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

- Comme l'a rappelé Isabelle Bardies-Fronty, il ne faut pas oublier non plus les règles entourant certains corps ou grades, comme celui de chargé d'études documentaires ou d'attaché de conservation, dont les concours sont épisodiques ou très rares ;
- Je citerai une autre contrainte, à savoir l'invention du titre de « conservateur du patrimoine » qui rend aujourd'hui les tutelles en partie « aveugles », dans le sens où il ne permet plus de repérer avec précision les évolutions qui affectent la carrière dans chacune des spécialités (effectifs, ratio homme/femme, grade, mobilité).

Bien entendu cela n'empêche nullement les tutelles et les organismes de formation de conduire une réflexion permanente sur les besoins et d'ajuster en permanence leur offre, ce qui a été abondamment documenté, notamment dans le cadre de la table-ronde consacrée à la formation permanente et continue. Par rapport à ce prisme statutaire, il convient de saluer la tentative de la dernière table-ronde de penser les carrières hors-musée, même si elle appelle de nouvelles questions : celle que soulève l'exercice du métier en lien avec des entreprises à but lucratif ; celle de l'écart entre les possibilités qui s'offrent aux cadres A d'un côté, aux cadres B et C de l'autre, et la différence entre des mobilités sans doute plus « choisies » et d'autres, plus « subies ». Cette dernière interrogation me permet de faire la transition avec le troisième temps de mon propos, plus attentif aux limites et prolongements.

### **3- Pistes, non-dits et prolongements**

Nous l'avons dit, nombreux sont les témoignages à avoir porté sur les dispositifs d'accompagnement des agents ou sur leur vécu. Si le cas du Louvre a fait partiellement exception au cours de ces deux journées, et si la problématique a été esquissée par Jean-François Arthuis et Odile Lassère ce matin, on perçoit plus difficilement le niveau intermédiaire : les services de ressources humaines des grands musées ou ceux des collectivités territoriales. Ils jouent pourtant un rôle déterminant dans les perspectives d'évolution offertes aux agents/à tous les agents, qu'elles passent ou non par la formation, ce

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

qui a été rappelé cet après-midi. Car « si les emplois à statuts sont institués et définis à l'échelle nationale, c'est à l'échelle locale qu'ils sont concrètement mis en œuvre et gérés par les employeurs et qu'ils prennent sens pour les travailleurs concernés »<sup>8</sup> ! Autrement dit, si le droit à la formation est clair, les usages qui en sont fait le sont moins. Prendre en compte ce niveau intermédiaire permet donc d'enrichir le questionnement et d'ouvrir de nouvelles pistes, en réintroduisant le sujet des emplois « subalternes » et, plus largement, des emplois dit « contractuels ».

### *Les emplois subalternes*

Concernant les agents de catégorie C, il n'est pas inutile de préciser qu'une différence notable existe entre la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale, différence qui va poser la question de l'accompagnement et des carrières en des termes très différents. Il faut tout d'abord souligner la faible proportion de catégories C dans la fonction publique d'Etat, puisqu'ils représentent 20% des agents là où les cadres A en représentent 56%. Un chiffre, côté Etat, qui dessine en creux le recours important à l'externalisation. Externalisation qui est généralement synonyme de plus grande précarité pour les agents et donne à voir une autre facette de « l'agilité » dont il a été fait mention à plusieurs reprises au cours de ces journées. Si, au-delà des problématiques économiques bien réelles, ce recours à l'externalisation peut être perçu comme une manière de se dédouaner, pour une institution publique, elle n'en pose pas moins de questions. La fonction publique territoriale est une sorte de miroir inversé puisque les cadres A avoisinent les 9% tandis que les cadres C représentent 77%. Ce poids indique que les opportunités d'évolution de carrière (échelons, grades) et les formes de mobilités y sont de moindre importance, et que les tensions budgétaires évoquées en fin de matinée par Christophe Vital et d'autres intervenants y sont sans doute plus significatives.

---

<sup>8</sup> Marie Cartier, Jean-Noël Retière et Yasmine Siblot, 2010, *Le salariat à statut. Genèses et cultures*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p.12.

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Au-delà des différences entre fonctions publiques, des problématiques singulières accompagnent la gestion de carrière de ces agents qui assument une partie non négligeable des activités « ingrates » et qui sont confrontés à des formes d’usure physique qui trouvent parfois leur origine en dehors du musée, du côté de la carrière antérieure. C’est un aspect qui est apparu à plusieurs reprises dans les interventions, un peu comme une toile de fond. A ce propos, elle semble plus aisément traitée en ce qui concerne la prise de fonction (je pense au témoignage de Serge Leduc) et appelle donc sans doute que l’on se penche sur d’autres formes d’expérimentations, comme celle présentée hier par Christian Paym ou d’autres encore, moins visibles, portées par les associations professionnelles. Si elles ne résolvent pas les problèmes structurels, elles sont intéressantes sur un plan qualitatif, non pas seulement en ce qu’elles permettent d’améliorer les actes techniques (convoitement, dépoussiérage) mais en ce qu’elles semblent à même de redonner un sens au travail.

### *Les emplois contractuels*

Pour finir, et parce que ces journées se veulent résolument prospectives, il me paraît indispensable de traiter des questions de carrière à l’aune de l’évolution de l’emploi public, marqué par une nette accélération du démantèlement des emplois à statut depuis les années 1990<sup>9</sup>. A côté des contrats aidés, qui relèvent du droit privé dans la fonction publique, la dernière réflexion suscitée par l’évolution des services publics concerne la part croissante des agents contractuels – souvent précaires – au sein des fonctions publiques et qui explique que nous sommes aujourd’hui face à ce que certains sociologues appellent un « système dual »<sup>10</sup>. En effet, tandis que l’emploi à vie conditionné par la réussite à un concours reste prégnant dans l’imaginaire commun, c’est désormais hors statut que s’effectuent la majorité des recrutements. On pense bien sûr aux contrats à durée *déterminée* qui représentent en 2012

---

<sup>9</sup> Cartier, Retière et Siblot, *op. cit.*, p.20.

<sup>10</sup> Aurélie Peyrin, « Fonctionnaires en CDD », *La Vie des idées*, 27 juin 2017. ISSN : 2105-3030. URL : <http://www.laviedesidees.fr/Fonctionnaires-en-CDD.html>

## Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

17% des agents dans les ministères, hôpitaux, collectivités territoriales et établissements publics administratifs, mais aussi au contrat à durée *indéterminée* de droit public dont l'existence a été législativement facilitée dans la fonction publique depuis 2005<sup>11</sup>. S'il est important d'évoquer le cas de ces contractuels de droit public, au-delà de leur poids numérique croissant, c'est qu'ils pointent l'existence d'un régime partiellement dérogatoire au droit commun, qui s'accompagne de dispositions particulières relatives au recrutement et au déroulement de carrière<sup>12</sup>.

Outre l'avantage évident que représentent ces emplois pour les employeurs, et par-delà certains accents enthousiastes entendus ça et là depuis hier, cette évolution interpelle sur la manière dont les collectivités mais aussi les établissements publics – les plus consommateurs de ces emplois – vont s'intéresser, ou non, à la « carrière » de ces nouveaux agents. Agents qui constituent aujourd'hui la majorité des recrutements dans la fonction publique. La question est d'importance si on garde à l'esprit que ces nouveaux emplois recoupent tant les nouvelles fonctions des musées que les fonctions d'exécution. Elle soulève aussi le défi croissant de la cohabitation et de la gestion au sein d'une même institution d'agents de différents statuts, ce qu'a très justement pointé Sophie Vassogne.

Pour ne pas conclure je retiendrai donc les difficultés qu'il y a à penser la carrière de tous les personnels, difficultés qui me semblent appeler des prolongements, sous forme de rencontres ou bien à travers le partage de tableaux de bords ou la constitution d'une cartographie des fonctions et des emplois. Un exercice ambitieux et semé d'embûches, comme le rappelle le travail réalisé par Rachel Suteau, et qui implique une vision d'ensemble dont on a du mal à imaginer comment elle pourrait être menée à bien sans l'expertise et le concours actif des services du ministère et du CNFPT.

---

<sup>11</sup> Peyrin, *op. cit.*

<sup>12</sup> Ajoutons qu'ils travaillent plus souvent à temps partiel que les fonctionnaires, que leur rémunération est inférieure en moyenne et leur accès aux responsabilités plus limité (Peyrin, *op. cit.*, p.4).