



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

3^{ème} journée *Parcours professionnels et carrières*

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

Diapo 1 :

C'est en tant que membre du CA de l'AGCCPF et en tant qu'élève conservateur à l'INP que j'ai proposé de mener ce travail exploratoire sur l'écosystème des métiers des musées. Je tiens donc tout d'abord à remercier Catherine Cuenca pour la confiance accordée ainsi que Philippe Barbat et Christian Hottin pour leur bienveillance. Mes remerciements s'adressent également bien sûr aux collègues élèves à l'INP, anciens élèves et collègues en poste dans des musées un peu partout en France, qui ont contribué au recueil de données. Mes remerciements s'adressent également à Catherine Gauthier du muséum de Grenoble, à Samuel Cordier, directeur de l'Ocim et à Frédéric Pouillard pour leur appui, enfin à Judith Pargamin, au musée d'histoire naturelle de Lille pour les facilités accordées au cours de mon stage qui m'ont permis d'aboutir à cette présentation.

Je suis très heureuse de constater que l'objectif de cette enquête résonne avec une intention exprimée par Marie-Christine Labourdette en introduction de ces Assises, je cite : « *Il est nécessaire de savoir d'où on part, pour continuer à avancer.* » et pourtant, on connaît si peu de notre écosystème professionnel !

Nos visions sont individuelles, teintées des a priori de nos expériences et forcément parcellaires. Aussi, il me semble fondamental de pouvoir récolter des données tangibles sur cet écosystème professionnel, des données « brutes » exploitables sur le long terme et répondant à divers questionnements : De quels professionnels parle-t-on ? Quels cadres d'emplois ou corps ? Quelles fonctions ? Etc. C'est l'objet de l'enquête exploratoire menée au cours de cet automne auprès de plusieurs musées. L'objectif est bien d'aller vers une cartographie des métiers. Ce que je vais vous présenter est donc plutôt un *work in progress* qui ne demande qu'à être critiqué et amélioré.



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Diapo 2 :

Il s'avère que les recensements des métiers des musées interrogent sur telle ou telle fonction dite innovante ou stratégique ou répondant à des enjeux sociétaux. Une revue bibliographique serait d'une grande utilité. Je vous indique quelques titres utiles :

- Sur les conservateurs, l'excellent travail de thèse de Frédéric Poulard, mais également bien sûr le livre blanc de l'AGCCPF, les données collectées par le CNFPT sur les conservateurs du patrimoine, toutes spécialités confondues, le rapport de l'IGAC issu d'une enquête réalisée en 2013 sur les conditions de recrutement des conservateurs.
- Sur les métiers liés au numérique, Noémie Couillard décrypte la place de ces professionnels dans les musées dans le récent numéro de la revue « culture et recherche »
- Enfin, plusieurs auteurs abordent les fonctions de médiation : Stéphane Frugier dans la lettre de l'Ocim en 2016, Lina Uzlite sur le métier de guide-conférencier, toujours dans la revue en ligne *In Situ* et, plus ancien mais non moins intéressant, Aurélie Perrin sur la précarisation des médiateurs dans la revue *Sociétés contemporaines* en 2007.

Je remercie également les intervenants d'hier de nous avoir indiqué l'ouvrage de François Mairesse, paru en 2016, sur les agents d'accueil et de surveillance.

Des données existent pour certains métiers, mais pas de vision globale rassemblant ces métiers au sein des musées.

L'enquête exploratoire a vocation à identifier ce qu'il est possible de collecter et surtout ce que l'on peut en tirer en matière de questionnements sur notre écosystème professionnel et de résultats.

J'ai ainsi élaboré un outil sur tableur, diffusable en ligne. Ce tableau fixé à un instant T recouvre deux champs principaux :

Le statut, cadre d'emploi

Les fonctions métiers

La diffusion en ligne de ce tableau et d'un petit guide méthodologique pour le compléter a ensuite été réalisée par réseautage... chaque musée ayant son tableau individualisé, par souci de confidentialité vis-à-vis des agents et des structures.



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Diapo 3 :

29 musées de France se sont prêtés au jeu, dans 8 régions différentes, quasiment tous des musées de collectivités territoriales, à l'exception d'un EPA. Le plus « petit » vit avec 4 agents pour 4 ETP et le plus gros vit avec 81 agents pour 73 ETP.

Diapo 4 :

Le statut recouvre toutes les catégories de fonctionnaires (incluant les CDI) auxquels s'ajoutent les autres statuts donnant lieu à rémunération et/ou rétribution (service civique, stagiaires rémunérés, vacataires...). Pour rebondir sur un échange lors de notre première journée d'assises, j'ai considéré ici que les vacataires ne sont pas une externalisation de certains métiers mais rentrent pleinement, dans le fonctionnement systémique des musées, avec intégration dans un service nécessitant un encadrement, une gestion RH, etc. J'ai souhaité que la place du bénévolat (ou du volontariat) puisse également être identifiée dans cet écosystème. A l'inverse, l'ensemble des professionnels qui interviennent comme prestataires ne sont pas identifiés ici, non pas que ce ne soit pas nécessaire et intéressant, mais le chantier me paraissait trop vaste pour cette première mouture de tableau à compléter.

Diapo 5 :

Pour les fonctions métiers, je me suis inspirée d'un document pédagogique mis en ligne par le Musée des Beaux-Arts de Lyon, que nous avons amendé et complété en échangeant entre collègues.

Au final, nous avons positionné 7 grandes catégories de fonctions recouvrant 24 fonctions-métiers. Je ne vous cache pas que le résultat est très imparfait. J'ai découvert, au fur et à mesure que les collègues le complétaient, que nous avions oublié des fonctions très précises et évidentes (notamment le ménage!). De plus il s'avère que la catégorisation des métiers est sujette à interprétation. Ainsi, j'ai positionné la fonction de webmestre dans la catégorie générale de communiquer/promouvoir. Les animateurs de réseaux sociaux et autres supports de médiation numérique sont souvent associés à la communication, mais pas de façon exclusive. Ils peuvent l'être au développement, au service des publics, voire au service de la conservation, par exemple. Enfin, les métiers de « chefs de projets » ou de direction de service intermédiaire mais n'impliquant pas la réalisation concrète des missions assignées aux agents, ne trouvent que difficilement leur place dans les 24 fonctions-métiers citées dans notre tableau. Entre le « faire » (l'accueil, la restauration des œuvres) et le « organiser » (manager, planifier, monter les marchés publics), les fonctions ne recouvrent pas les mêmes



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

compétences et il y a fort à parier que les tableaux ont été complétés avec des interprétations divergentes parfois.

Au final, les résultats que je vous présente sont issus de ces imperfections, en ce sens, ils doivent être considérés avec beaucoup de précaution. Ils ont cependant l'intérêt de questionner notre capacité collective à harmoniser nos lexiques et notre volonté collective de rassembler les informations relatives aux équipes qui font la vie de chacun de nos écosystèmes.

Passons maintenant à quelques questions et réponses apportées par les données recueillies.

Diapo 6 :

Nous pouvons mesurer le poids de chaque statut/grade des équipes qui travaillent dans les musées. Vous observez sur le graphique présenté que les personnels de catégorie C pèsent autant que les personnels sous d'autres formes de contrats. A eux deux, ces groupes d'agents représentent plus de 60% de nos équipes. Les A+ représentent 2%, les A 9% et les B 17%. La part des bénévoles en nombre est de 9%. Sachant que ces derniers ne totalisent qu'un faible pourcentage en ETP je vous présente également les résultats sans les bénévoles.

Diapo 7 : Les catégories C et autres contrats totalisent alors 70% de l'ensemble de nos équipes.

Autre donnée, celle de l'ancienneté de présence dans l'établissement. Dans l'imaginaire populaire les gardiens sont accrochés à leur musée et les conservateurs à leur collection. Qu'en est-il vraiment ?

Diapo 8 :

L'ancienneté moyenne dans le musée par grade est la suivante : 15 ans pour les A+; 13 ans pour les A et les B et 8 ans (seulement !) pour les C. La variable est intéressante entre les « grands » (plus de 10 agents) et les « petits » musées où les A et les C ont moins de 10 ans d'ancienneté en moyenne et les B 11 ans d'ancienneté. Je ne commente pas plus ces résultats. Ils pourraient être affinés en croisant d'autres critères.

Étant donné la réflexion menée sur les fonctions-métiers, je me suis interrogée sur le « poids » de chacune et voilà le résultat à partir des 7 grandes catégories identifiées, et, encore une fois, en ayant à l'esprit toutes les imperfections de ce qui n'est encore qu'une exploration.



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Diapo 9 :

Sans réelle surprise, mais avec réelle satisfaction étant donnés les enjeux sociétaux de nos musées, ce sont les fonctions d'accueil et de médiation auprès des publics qui « pèsent » le plus dans notre écosystème professionnel avec 27% d'occurrences, viennent ensuite les fonctions dites supports (et incluant la sécurité dans mon tableau) avec 21%. Les fonctions de protection et présentation des collections puis les fonctions d'étude et de documentation des collections représentent respectivement 15% et 13%.

J'étais heureuse de constater que malgré tout, les fonctions de développement représentent 10%. Cela signifie à mes yeux que notre écosystème professionnel permet la réalisation à cette hauteur de ce que dans l'entreprise on nomme de l'innovation ou de la RetD.

Enfin, les fonctions de communication représentent 9% et celles de direction 5%.

Diapo 10 :

Nous en avons parlé au cours de ces journées, la polyvalence est une réalité de nos pratiques professionnelles. Globalement, l'ensemble des agents toutes catégories confondues assument 3.5 fonctions en moyenne sur les 24 fonctions identifiées. Là encore, la différence entre « petits » et « grands » musées est éclairante. Ainsi, les grands champions de la polyvalence sont les catégories A en petits musées avec 10.5 fonctions assumées ! Alors que ces mêmes catégories A dans les grands musées sont moins polyvalents avec 3.5 fonctions pour 7,5 pour les A+. Vous l'avez également noté, aucun fonctionnaire A+ n'est représenté dans les musées de moins de 10 agents, en d'autres termes aucun conservateur ou administrateur.

Diapo 11 :

Suite à l'intervention introductory de ces assises par Anne-Solène Rolland, je me suis amusée à mesurer le poids des différentes filières. La part de la filière culturelle dans notre écosystème est ainsi de 46% et la filière animation est présente même avec un petit 1% des agents en moyenne. Ces chiffres engagent beaucoup sur le développement d'une culture commune inter-filière, voire de formations communes...

En relisant le rapport sur les musées du XXI^e siècle, on constate que l'importance du mécénat partenarial y est affirmée. Que pèse-t-il réellement dans les fonctions assumées par les agents ? S'agit-il d'une fonction qui est quasi exclusive et qui permet ainsi de générer de



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

véritables engagements sur le long terme ou au contraire s'agit-il d'une fonction réalisée au sein d'une forte polyvalence d'activité. Malheureusement, on constate au vu des données recueillies qu'il s'agit d'une mission engagée pour seulement 20% des cas où elle est mentionnée (le mécénat est une des 24 fonctions identifiées dans la catégorie « développement »). Pour les 80% restants, c'est une mission assumée par des agents à forte polyvalence (notamment des agents de catégorie A). Quand il s'agit d'une mission engagée, elle est assumée au 2/3 en polyvalence avec des fonctions générales de communication et au tiers avec des fonctions administratives et financières.

Nous pourrions également faire ce genre d'analyse sur les fonctions liées au numérique. Mais je vais m'arrêter là dans la batterie de chiffres et de données, pour conclure par quelques observations et suggestions.

Diapo 12 :

En guise de conclusion donc, quelques mots. Je ne vous cache pas que j'ai rencontré des difficultés pour mener à bien cette enquête. Nous avons besoin de temps et de bien meilleure concertation et expertise. Il a manqué un cadre officiel pour rassurer les collègues (et principalement les collègues RH... !) sur la confidentialité des données recueillies. En plus des approximations sur les fonctions-musées, j'ai pu constater des disparités dans les appréciations selon que l'on choisit l'approche RH ou l'approche vécue par les professionnels. Par ailleurs, toutes les catégories d'agents ne sont pas « considérées » de la même façon : ainsi, les vacataires, comme les bénévoles, et parfois les agents de surveillance, sont souvent traités en nombre, pour probablement plus de facilité à remplir le tableau, tous logés à la même enseigne et donc avec un taux moindre de précision (sur leur ancienneté dans la structure par exemple)...

Malgré toutes ces imperfections et imprécisions, je retiens de cet exercice le fait que le principe de collecte de données brutes est pertinent, et attendu par les collègues avec lesquels j'ai pu échanger. Selon les données recueillies, nous pourrions *effectivement « savoir d'où l'on part »* et ensuite mesurer l'évolution en nous fixant des objectifs communs.

Parce qu'en effet, à quoi cela pourrait-il bien servir de recenser les métiers, les fonctions, les gens des musées ? Qu'est-ce que cela va apporter à chacun des musées participants ? Comment cela peut-il permettre de mieux répondre aux enjeux de recherche et de diffusion culturelle qui sont les nôtres ?



Assises des métiers des musées

18, 19 et 20 décembre 2017

Diapo 13 :

Veut-on ajuster les besoins en formation ? Le tableau actuel ne le permet pas, il n'y est pas question de formation et pourtant ce serait un réel besoin...

Veut-on définir une politique publique de professionnalisation dans les musées ? En faveur de quels fonctions-métiers et besoins ? Veut-on permettre le soutien financier aux musées, comme cela a été le cas un temps pour la création des services de publics, pour la mise en œuvre du récolelement via les DRAC par exemple ? Veut-on mieux articuler les deux logiques présentées par Solène Rolland ? Celle du cadre statutaire et la logique métier ? Nos objectifs à partager pourraient également être ceux d'assurer la valorisation des professionnels des musées, ou de certains métiers méconnus, de militer en faveur de la fonctionnarisation de certaines fonctions ou à l'inverse en faveur de l'externalisation d'autres fonctions, je n'ai personnellement pas d'a priori sur le sujet mais de l'information précise aiderait au débat. Cela permettrait aussi d'aider tous les responsables de musée (élus et professionnels) en identifiant plus clairement les fonctions socles et les fonctions répondant à un projet culturel.

Selon les objectifs sur lesquels s'accorder, il me semble aujourd'hui qu'il importe de mettre l'ouvrage sur le métier, de façon institutionnalisée et assise avec le SMF, avec le CNFPT, en collaboration avec le réseau dense et de proximité de l'AGCCPF. Une visée pragmatique et prospective peut être partagée et fort utile pour connaître, promouvoir et développer notre écosystème très très vivant. J'ai envie de poursuivre en ce sens et je souhaite que nous soyons nombreux à partager cette même envie.

Je vous remercie.