

Recruter dans le milieu culturel, une mission délicate

Dans un milieu où le recrutement fonctionne souvent par cooptation et intuition, la tâche des chasseurs de tête est de modifier les mentalités afin de diversifier les profils.

Par **Christophe Rioux**

A lors qu'il fête ses 15 ans d'existence cette année, le site d'emploi culturel ProfilCulture inaugurerait, le 19 mars dernier à Bologne, le portail italien ProfilCultura. Cette logique d'internationalisation vient compléter une offre mise en place dès 2012 au sein de l'entité ProfilCulture Conseil, avec la création d'un cabinet de recrutement qui revendique être l'un des seuls spécialisés dans la culture et affiche des références allant du Centquatre à l'Opéra de Paris. « *Le secteur culturel n'est pas vraiment habitué à externaliser ses recrutements, note Chloé Roussel, consultante en ressources humaines pour la structure. En dehors de la question du coût parfois dissuasif de certaines prestations existantes, cet univers ne possède pas une dimension RH très forte, mais est plutôt guidé par des projets artistiques* » (lire à ce

sujet l'enquête « *Malaise dans le milieu de l'art : comment la parole se libère* », dans *l'Hebdo* du 1^{er} mars 2019, *ndlr*).

En effet, à part les quelques entités spécialisées de cabinets généralistes ou les structures locales souvent tournées vers les collectivités territoriales, les chasseurs de tête dans le domaine de la culture restent assez peu nombreux sur le marché français, sans doute en raison de ses spécificités. « *La pratique est encore de recruter de façon très endogène, en fonctionnant à l'intuition ou en décrochant simplement son téléphone pour aller chercher chez un concurrent* », souligne Angélique Aubert, associée du cabinet de recrutement m-O conseil, qui y développe le secteur culturel après avoir notamment créé le département de mécénat artistique de la Société Générale et dirigé les projets artistiques du groupe Emerige. « *Néanmoins, précise-t-elle, un certain nombre d'organisations culturelles ont bien compris* /...

« La pratique est encore de recruter de façon très endogène, en fonctionnant à l'intuition ou en décrochant simplement son téléphone pour aller chercher chez un concurrent. »

Angélique Aubert,

associée du cabinet de recrutement m-O conseil.



DR



Courtesy ProfilCulture Conseil

« En dehors de la question du coût parfois dissuasif des prestations existantes, le secteur culturel ne possède pas une dimension RH très forte, mais est plutôt guidé par des projets artistiques. »

Chloé Roussel,

consultante en ressources humaines pour ProfilCulture Conseil.

les enjeux du recrutement de nouveaux profils et professionnalisent désormais le processus en cherchant des compétences à l'international ou en cassant progressivement l'effet de silo ».

Une exception culturelle française ?

Si les chasseurs de tête ciblent généralement les cadres dirigeants, les particularités du monde culturel hexagonal, comme la présence historique d'une haute administration, expliquent peut-être leur implantation limitée en France. « Dans les années 1970, les énarques ont peu à peu remplacé les administrateurs de la France d'Outre-mer rendus disponibles par la décolonisation et recrutés par Malraux lors de la création du ministère de la Culture, rappelle Claude Mollard, auteur de l'ouvrage de référence *L'Ingénierie culturelle* (Puf, 2016). Souvent motivés par la passion de l'art, ils ont contribué à donner son énergie à la politique culturelle ». Parallèlement, la multiplication de formations au management culturel et le développement de *jobboards* (sites internet mettant en ligne des offres d'emploi, *ndlr*) spécialisés n'auront pas mis un terme à un relatif entre-soi et au phénomène de « marché caché de l'emploi » dans le domaine, comparable à un iceberg dont seule la pointe serait visible. Mais dans un environnement de mondialisation accrue et de convergence des industries culturelles et créatives, il est possible que la recherche de compétences inédites et innovantes fasse bouger les lignes. « Si l'on compare les secteurs de la culture et de la mode, explique Mathias Ohrel, fondateur du cabinet m-O conseil, la question



« Un chasseur de tête va aussi recruter dans les marges, à la périphérie et, de plus en plus, dans une perspective mondiale. »

Mathias Ohrel,
fondateur du cabinet m-O conseil.



« Dans les années 1970, les énarques ont peu à peu remplacé les administrateurs de la France d'Outre-mer. Souvent motivés par la passion de l'art, ils ont contribué à donner son énergie à la politique culturelle. »

Claude Mollard,
auteur de *L'Ingénierie culturelle*, 2016.

*essentielle il y a vingt ans était de savoir si le candidat à un poste maîtrisait les codes de l'industrie. Aujourd'hui, les soft skills – ces compétences qui n'apparaissent pas dans le CV et ne se révèlent que lors d'une rencontre approfondie – sont primordiaux. Un chasseur de tête va aussi recruter dans les marges, à la périphérie et, de plus en plus, dans une perspective mondiale. C'était déjà le cas il y a quarante ans, quand on allait chercher Pontus Hultén à Stockholm pour être le premier directeur du Centre Pompidou ». Dans un contexte où des profils internationaux comme Chris Dercon ou Simon Baker arrivent à la tête d'institutions françaises, les démarches de recrutement intègrent également des qualités managériales d'un autre type, parfois prisées et expérimentées ailleurs. Au-delà de compétences uniquement techniques et dans la continuité des fameuses *soft skills*, le sacro-saint « savoir-être » constitue clairement un changement de paradigme. Pour Chloé Roussel, qui chapeaute une équipe de quatre personnes dédiées au recrutement, le syndrome du « mouton à cinq pattes » bien connu des chasseurs de tête culturels arbore même un autre nom, plus lapidaire : « Les directeurs de musées sont devenus des couteaux suisses. »*