

# **Les conservateurs de musées**

**Atouts et faiblesses d'une profession**

**Sous la direction de**  
**Frédéric POULARD**  
**Jean-Michel TOBELEM**

# Sommaire

## Introduction

### Malaise dans la culture ? Les conservateurs et le rôle des personnels scientifiques dans les musées

Frédéric Poulard

7

## PARTIE I

### Les enjeux de la direction des musées

21

#### Chapitre 1

##### Conservateur et/ou directeur

François Mairesse

23

#### Chapitre 2

##### Former les conservateurs du patrimoine à la direction d'établissement

Jean-Michel Tobelem

39

## PARTIE II

### Incertitudes croissantes sur le monopole et le mandat professionnel

53

#### Chapitre 1

##### Des conservateurs sous « tutelle(s) » ?

##### Genèse et péripéties du statut territorial

Frédéric Poulard

55

#### Chapitre 2

##### Le conservateur et la recherche au Royaume-Uni : perspectives d'outre-Manche

Jonathan Paquette

67

## PARTIE III

# Face à l'essor de nouveaux métiers : des réponses variées

81

## Chapitre 1

Comment contenir l'ascension d'un groupe de spécialistes ?

Les conservateurs et la restauration des collections

83

Léonie Hénaut

## Chapitre 2

Partition et répartition. Les corps professionnels

et leurs activités au musée du quai Branly

97

Christelle Ventura

## Chapitre 3

Chronique d'une « mort » différée. Les conservateurs de musée  
face aux commissaires d'exposition dans l'art contemporain  
français

111

Laurent Jeanpierre et Séverine Sofio

## Épilogue

Mobilisations et interpellations publiques

141

Frédéric Poulard

Bibliographie générale

145

Les auteurs

157

## Introduction

# Malaise dans la culture ? Les conservateurs et le rôle des personnels scientifiques dans les musées

Frédéric Poulard

« Que se passerait-il si le conservateur disparaissait, remplacé par un assemblage de compétences diverses ? Il y manquerait le chef d'orchestre, le seul qui ait une vue d'ensemble de la gestion des collections. Le véritable "couteau suisse" qu'est parfois le conservateur est une source incommensurable d'économies de moyens, en ce sens qu'il a la faculté de rassembler des données aussi diverses que celles de l'administration, de la science et de la conservation matérielle dans une seule tête. La synthèse qu'il fait en sa personne en fait un acteur irremplaçable dans les prises de décisions. Peut-être est-ce cela qui dérange parfois de nos jours<sup>1</sup>? »

Les conservateurs font partie de ces groupes professionnels qui, bien avant l'essor des formations aux métiers de la culture dans les années 1980, ont activement participé à la vie culturelle française<sup>2</sup>. Cette ancienneté est à mettre en rapport avec le rôle précoce joué par les musées dans la préservation du patrimoine, la représentation de la nation<sup>3</sup> et la mise en scène des identités locales<sup>4</sup>. Un lien historique étroit unit donc les conservateurs aux musées, lien qui s'est considérablement renforcé au cours du temps. Ces professionnels ont en effet acquis une légitimité croissante, en obtenant de l'État certaines garanties statutaires, ainsi que l'acquisition d'un relatif monopole sur un segment précis du marché du travail, celui de la conservation et de la valorisation des collections patrimoniales, opérant ce qu'il convient d'appeler une fermeture du marché du travail<sup>5</sup>. Ils se sont dotés de règles d'activité, de formations spécifiques, d'une organisation professionnelle, d'un code

---

1. *Association générale des conservateurs des collections publiques de France*, Livre blanc des musées de France, AGCCPF, 2011, p. 50-51.

2. Nous tenons à remercier Léonie Hénaut, Mélanie Roustan, Séverine Sofio et Jean-Michel Tobelem pour leurs remarques ciselées sur une première version de ce texte.

3. POULOT Dominique, *Musée nation patrimoine. 1789-1815*, Paris, Gallimard, 1997; PASSINI Michela, *La fabrique de l'art national. Le nationalisme et les origines de l'histoire de l'art en France et en Allemagne (1870-1933)*, Paris, Éditions de la MSH/Centre allemand d'histoire de l'art, 2012.

4. SHERMAN Daniel, *Worthy Monuments: Art Museums and the Politics of Culture in Nineteenth-Century France*, Cambridge, Harvard University Press, 1989; GEORGEL Chantal (dir.), *La jeunesse des musées. Les musées de France au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, RMN, 1994.

5. SARFATI LARSON Magali, *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, Berkeley, University of California Press, 1977.

de déontologie et d'une protection légale du monopole<sup>6</sup>, tout en transformant les politiques culturelles, à l'échelle locale et nationale<sup>7</sup>.

## Une fragilisation professionnelle inédite ?

Certaines évolutions récentes semblent néanmoins bouleverser ces acquis et cette position dominante. Publié en janvier 2011 par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF), le *Livre blanc des musées de France* constitue une somme de données exhaustives sur l'état actuel des musées, données que la Direction des musées de France (DMF)<sup>8</sup> n'est pas toujours parvenue à produire, compte tenu de la diversité des tutelles et des situations d'emploi. Le réquisitoire est dense : sont successivement dénoncés l'injonction à accroître les ressources propres des musées (au détriment des fonctions de conservation), l'inégalité des moyens humains et financiers entre les grands établissements nationaux et la multitude de musées plus modestes, ainsi que le poids croissant de l'administration. Surtout, ce document formule de fortes inquiétudes sur le métier<sup>9</sup> et sa fragilisation. À côté de la nomination d'autres professionnels à la tête des musées, tant nationaux que territoriaux, l'apparition de nouveaux professionnels et de nouveaux services serait susceptible de « reléguer » les conservateurs à des « référents scientifiques »<sup>10</sup> – une crainte exacerbée par la chute spectaculaire de la démographie du corps des conservateurs du patrimoine<sup>11</sup>.

Si ces évolutions ont de quoi inquiéter les conservateurs du patrimoine, elles nécessitent que l'on se penche sur les facteurs qui ont conduit à une telle situation et qu'on restitue cette dernière dans toute sa complexité, et de façon dépassionnée.

La formulation d'inquiétudes professionnelles appelle en effet une réaction prudente de la part des sociologues qui savent pertinemment que le monopole des professions n'est jamais garanti sur le long terme, les frontières de leur activité faisant l'objet de perpétuelles redéfinitions au cours du temps<sup>12</sup>. Plusieurs moments forts de l'histoire de la profession de conservateur, que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer<sup>13</sup>, et sur lesquels nous reviendrons dans notre chapitre en les explicitant, le rappellent bien : dès 1959, alors que des démarches sont entreprises en faveur

<sup>6</sup> OCTOBRE Sylvie, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », *Revue française de sociologie*, 60 (2), 1999, p. 357-383.

<sup>7</sup> POULARD Frédéric, *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, Paris, La Documentation française, 2010.

<sup>8</sup> Aujourd'hui « service des musées de France » de la Direction générale des patrimoines.

<sup>9</sup> Dans cette introduction, nous employons indistinctement les termes « métier » et « profession ».

<sup>10</sup> *Livre blanc...*, *op. cit.*, p. 50.

<sup>11</sup> L'AGCCPF parle d'une baisse de 306 postes de conservateurs du patrimoine (toutes spécialités confondues) dans la fonction publique territoriale entre 2001 et 2008, les départs en retraite n'étant pas compensés. Au rythme actuel de formation, il faudrait en effet 32 ans à l'Institut national du patrimoine (INP) pour procéder à leur remplacement (*Livre blanc...*, *op. cit.*, 2011).

<sup>12</sup> ABBOTT Andrew, *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, The University of Chicago Press, 1988.

<sup>13</sup> POULARD, 2010, *op. cit.*

d'une formalisation du statut des conservateurs des musées contrôlés, le ministère de l'Intérieur refuse le projet. Puis, au milieu des années 1970, le mode de recrutement des conservateurs territoriaux sur une liste d'aptitude (donc distinct du corps d'État) satisfait la DMF, au point que les premiers ne sont pas concernés par le projet d'école de formation porté par Jean Chatelain, avant d'exercer une pression syndicale et associative sur la DMF et d'obtenir finalement gain de cause. Enfin, nous y reviendrons plus loin, lorsqu'en 1991 se met en place la filière culturelle territoriale, peu après la création de l'École nationale du patrimoine, c'est le ministère des Finances qui décide de limiter le nombre de postes de conservateurs, en permettant aux attachés de conservation d'assurer la direction des musées.

Passer à côté de cette réalité historique présente inévitablement le risque de donner une vision idéalisée du passé et donc d'établir un diagnostic incomplet, voire erroné, des difficultés et des défis que traverse chaque profession, en interprétant toute forme de fragilisation comme le signe avant-coureur d'une « dé-professionnalisation<sup>14</sup> ». C'est aussi prendre le risque de passer à côté de l'enchevêtrement des facteurs qui éclairent les modalités de renforcement et/ou de fragilisation des professions, et ainsi d'occulter la variété des dynamiques professionnelles à l'œuvre. La seconde raison qui milite en faveur d'une certaine prudence est que, derrière le cri d'alarme poussé par les conservateurs, les interrogations professionnelles mettent en jeu ces deux registres imbriqués que les sociologues anglophones distinguent sous les termes de « licence » et de « mandat »<sup>15</sup> : la licence concerne l'autorisation légale d'effectuer certaines tâches que ne peuvent pas exercer d'autres individus et renvoie aux questions d'exclusivité et de monopole ; le mandat concerne la conduite à respecter dans la réalisation des activités et renvoie donc plus directement à la nature même du travail et à sa codification. Or, lorsque l'on ne prend pas soin de les distinguer, ces deux dimensions, qui traversent tout métier, deviennent très vite sources de confusion dans les débats. Si ces précisions ne nous conduisent pas à invalider d'emblée la question des menaces que d'autres professionnels peuvent faire peser sur les conservateurs, à certains moments de l'histoire, elles constituent cependant un préalable à une analyse des dynamiques professionnelles dans toute leur complexité.

Dans le prolongement de travaux qui ont pris le parti d'appréhender les musées à travers le prisme de leurs professionnels<sup>16</sup>, l'ambition de cet ouvrage est précisément de proposer une grille de lecture qui s'émancipe des revendications proprement corporatistes, ceci afin de mieux diagnostiquer les difficultés rencontrées

14 Il s'agit là d'une limite bien connue des approches sociologiques d'inspiration fonctionnaliste, qui se donnent pour objectif de retracer la « professionnalisation » d'un métier, à travers les étapes qui ont vu ces professionnels se doter de règles d'activité, de formations spécifiques, d'une organisation professionnelle, d'un code de déontologie et d'une protection légale du monopole. Oubliant que ce monopole est un acquis instable qui ne s'apparente pas à un processus linéaire, ces approches tendent ainsi à réduire la dynamique des professions à l'acquisition successive d'attributs fonctionnels et proposent une lecture de l'histoire de la profession qui ne fait souvent que doubler celle émanant de ses membres (CHAPOULIE Jean-Michel, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, 14 (1), 1973, p. 86-124).

15 HUGHES Everett C., *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulié, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996.

16 POULARD, 2010, *op. cit.* ; PEYRIN Aurélie, *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, Paris, La Documentation française, 2010 ; HÉNAUT Léonie, « Capacités d'observation et dynamique des groupes professionnels. La conservation des œuvres de musées », *Revue française de sociologie*, 52, 2011, p. 71-101.

par la profession. Autrement dit, l'analyse du recul des prérogatives des conservateurs de musées ne peut se faire sans regarder simultanément les aspects du métier qui sont ou ont été marqués par un maintien, voire un renforcement de leur autorité. Comme nous y invitent les contributions de cet ouvrage, procéder de la sorte permet de clarifier certains termes du débat, tout en éclairant la manière dont certains facteurs s'entremêlent et se renforcent. Explorant des aspects variés et complémentaires du métier de conservateur, ainsi que certaines frontières partagées avec d'autres professionnels, cet ouvrage dévoile la relative habileté des conservateurs français à préserver leur activité face aux nouveaux entrants dans le monde des musées, ainsi que les facteurs institutionnels et législatifs qui ont favorisé le maintien de certaines prérogatives. Paradoxalement, il met en évidence la difficulté historique des conservateurs à définir et à légitimer certaines de leurs fonctions stratégiques. Or si ce travail laborieux de définition n'a pas eu d'incidence majeure pendant de nombreuses décennies, il a récemment contribué à fragiliser de manière significative le monopole de la profession, tandis que se sont accélérées les transformations des musées.

## Contenir la montée en puissance des nouveaux métiers : la réponse des conservateurs

Ces premiers éléments de discussion soulignent l'intérêt d'appréhender tout événement survenant dans un milieu professionnel comme relevant d'« écologies liées », c'est-à-dire à la fois du système des professions et du système politique, chacune de ces écologies étant constituée de différents acteurs, lieux et fonctions<sup>17</sup>. Ainsi, alors même que le *Livre blanc* insiste sur les « problèmes de positionnement<sup>18</sup> » face aux administrateurs issus de l'École nationale d'administration (ENA), aux attachés de conservation, universitaires, muséographes, scénographes, restaurateurs, régisseurs, médiateurs et administrateurs, les contributions de cet ouvrage font apparaître, au contraire, que les conservateurs français sont relativement bien parvenus à définir les frontières de leur activité, leur « juridiction », face aux autres protagonistes de la culture et professions émergentes.

Cette réalité française se révèle tout particulièrement à l'aune des musées anglo-saxons, à commencer par ceux du Royaume-Uni, dont Jonathan Paquette nous livre un précieux panorama. Le diagnostic est sans appel : les musées y sont le théâtre d'un recul de la légitimité des conservateurs, à travers une redéfinition du mandat relatif à la recherche. Les raisons de cet affaiblissement professionnel sont multiples, l'auteur nous offrant ici un bel exemple de fragilisation professionnelle induite par la variété des cibles du changement<sup>19</sup>. Dans ce pays, marqué par les réformes des gouvernements conservateurs et travaillistes, le nouveau management

17 ABBOTT Andrew, « Écologies liées : à propos du système des professions », in Pierre-Michel MENGER (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, MSH, 2003, p. 29-50.

18 *Livre blanc...*, *op. cit.*, p. 60.

19 BOUSSARD Valérie, DEMAZIÈRE Didier, MILBURN Philip, *L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010.

public est à l'origine du développement d'une logique de rentabilité et d'un déplacement du centre de gravité des fonctions muséales, marqué par une contestation de la recherche et une remise en cause de l'autorité historique des conservateurs. Si la recherche n'a pas totalement disparu, elle est désormais soumise aux codes d'évaluation et de rentabilité de la recherche universitaire, lorsqu'elle ne change pas tout simplement de nature, puisqu'elle se déploie désormais de plus en plus fréquemment dans les rapports d'étude sur les publics et la fréquentation, qui sont autant d'outils de légitimation du travail des institutions. Ce phénomène, soutenu par la réaffirmation du rôle social des musées par le parti travailliste, a aussi été renforcé par les changements idéologiques introduits par la « nouvelle muséologie », dont une des conséquences est la remise en cause partielle de la légitimité du conservateur comme porte-parole de l'institution<sup>20</sup>. Ce contexte explique en partie l'apparition de nouveaux professionnels au sein des musées et, surtout, leur rôle de plus en plus prééminent.

À l'heure où, en France, l'accent sur la recherche fondamentale et les normes universitaires sont réaffirmés et où les musées anglo-saxons sont parfois présentés comme un modèle à suivre, propice au maintien de l'autorité des conservateurs et au rayonnement des musées français sur la scène internationale<sup>21</sup>, l'examen approfondi du cas anglais attire donc notre attention sur les corollaires institutionnels – généralement sous-estimés – d'une telle stratégie.

En dépit des transformations gestionnaires communes à différents pays<sup>22</sup>, des différences persistent en termes de dynamiques professionnelles, signe de la variété des doctrines néomanagériales et leurs déclinaisons, nationales et locales<sup>23</sup>. Ainsi, la fragilisation professionnelle à l'œuvre au sein des musées britanniques ne se pose pas dans les mêmes termes en France, compte tenu du rôle de régulation plus fort de l'État sur les groupes professionnels et de la relative habileté des conservateurs dans les luttes de territoire. Plusieurs cas de figure l'attestent, à commencer par celui des restaurateurs, exploré par Léonie Hénaut. À contre-courant du modèle anglo-saxon (de loin le plus répandu), qui priviliege une organisation pluricéphale où les restaurateurs exercent en tant que salariés au sein des musées et dirigent

20 Notons qu'en France le mouvement de la nouvelle muséologie est très différent. Illustré par le travail de l'association Muséologie nouvelle et expérimentation sociale jusqu'aux années 1990, il a également pris pour cible le modèle du conservateur-chercheur des musées nationaux. Mais il a, paradoxalement, renforcé la légitimité des conservateurs territoriaux dont le métier est différent, compte tenu de la taille plus modeste des établissements et de leur inscription dans les politiques locales (POULARD, 2010, *op. cit.*).

21 Nous nous référons ici aux propos de la direction de l'INP (GROSS Éric, « Il faut repenser le concours de conservateur », *Le Journal des Arts*, n° 299, 2009, p. 4), notamment lors de la présentation du *Livre blanc sur les musées de France*, le 4 février 2011, au siège du Conseil économique, social et environnemental. Notons que cet objectif s'est récemment concrétisé, le 18 juillet 2014, par la signature d'une convention cadre relative à l'accès au doctorat par la formation continue pour les conservateurs du patrimoine, entre l'INP et l'université Paris-1 Panthéon-Sorbonne.

22 BAYARD Denis, BENGHOZI Pierre-Jean, *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, La Documentation française, 1993 ; TOBELEM Jean-Michel, *Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, Armand Colin, 2010 (2005).

23 BEZES Philippe, DEMAZIÈRE Didier, Introduction du dossier-débat « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail*, 53, 2011, p. 294-305.

leurs propres services de façon autonome<sup>24</sup>, les conservateurs français sont en effet parvenus à garder une position dominante. L'auteure montre que cette situation découle d'une triple stratégie : cognitive, professionnelle et institutionnelle. Tout en parvenant, du moins sur le plan rhétorique, à reléguer l'acte de restauration à une dimension « technique » et à garder la prérogative de la décision de traitement, les démarches des conservateurs se sont traduites par la création d'un nouveau segment professionnel (celui des conservateurs chargés de coordonner les activités de restauration) et l'accession à des positions stratégiques, à la tête des ateliers de restauration et au sein des structures de formation des restaurateurs. Mais c'est aussi le levier législatif qui s'est avéré déterminant dans le maintien de cette position stratégique, au moment de la préparation de la loi musée du 4 janvier 2002. En dépit des divergences qui voient le jour avec les instances ministérielles représentatives des métiers d'art et de l'artisanat, qui soutiennent les restaurateurs de formation traditionnelle, la DMF parvient à faire en sorte que l'activité soit réservée aux seuls diplômés, tout en réaffirmant l'autorité des conservateurs dans les instances délibératives et les commissions d'habilitation des restaurateurs.

De la même manière, l'histoire des relations entre conservateurs et médiateurs illustre bien la réussite du mécanisme clef mis en place par une profession pour triompher de ses adversaires dans la compétition interprofessionnelle pour la reconnaissance juridique de la compétence, à savoir réduire le travail d'un concurrent à une version incomplète du sien<sup>25</sup>. S'ils témoignent d'un véritable changement de paradigme, les débats des années 1970 et 1980 en faveur d'une reconnaissance de la vocation sociale des musées s'accompagnent d'une délimitation du rôle de ces professionnels<sup>26</sup>. Ainsi, les efforts entrepris dans les années 1990 par la DMF en faveur d'une « professionnalisation » des médiateurs de musées s'accompagnent de la réaffirmation d'une position subalterne au sein des établissements, comme l'a parfaitement montré Aurélie Peyrin<sup>27</sup>. Même si des efforts de stabilisation sont à l'œuvre dans les musées de taille moyenne, l'auteure montre que ces professionnels aux statuts précaires restent, dans les grands établissements, les principales variables d'ajustement des contraintes économiques des musées. L'activité des médiateurs reste, par ailleurs, étroitement liée à celle des conservateurs, tel un jeu de miroir : aux premiers l'oral et la vulgarisation, aux seconds l'écrit et l'expertise. Instauré dès le début du xx<sup>e</sup> siècle, ce clivage symbolique se double d'une division concrète du travail, puisque les conservateurs gardent le monopole des tâches situées en amont, les médiateurs étant finalement peu consultés, en dépit de leur niveau de diplôme souvent équivalent et de leur connaissance de l'impact des expositions sur les publics. Il en résulte un « malaise professionnel », perceptible jusque dans les difficultés qu'ont les médiateurs à définir leur métier, le terme même de « médiateur » ne faisant pas consensus<sup>28</sup>, tout comme ceux de « guide »,

24 HÉAUT Léonie, « La construction des groupes professionnels : le cas des restaurateurs d'œuvres d'art en France et aux États-Unis », *Formation Emploi : revue française de sciences sociales*, n° 110, 2010, p. 49-53.

25 ABBOTT, 1988, *op. cit.*

26 POULARD, 2010, *op. cit.*

27 PEYRIN, 2010, *op. cit.*

28 *Ibid.*

de «conférencier» ou d'«animateur» qui, d'une certaine manière, pâtissent tous d'une connotation négative<sup>29</sup>.

L'examen des relations avec les autres catégories de professionnels conforte la thèse d'une relative maîtrise des frontières, tout en rappelant que cette situation ne découle pas nécessairement d'une stratégie explicite, comme dans les deux cas précédemment mentionnés. Cela tient en partie au fait que certaines fonctions récentes restent, sinon institutionnellement marginales, du moins encore assez mal définies, à l'instar de la muséographie<sup>30</sup>, et ne nécessitent donc pas de réponse professionnelle explicite. D'autres fonctions, comme celle de régisseur<sup>31</sup>, restent bien souvent assumées par des conservateurs, des attachés de conservation, voire des restaurateurs, ceci en dépit de spécialisations à l'œuvre dans certains grands musées nationaux<sup>32</sup>, lesquelles ont été initialement contenues par le lobbying de conservateurs d'État auprès de la DMF, dans la seconde moitié des années 1990.

Le cas très éclairant des commissaires d'exposition d'art contemporain, analysé par Laurent Jeanpierre et Séverine Sofio, rappelle que l'arrivée de nouveaux acteurs ne nécessite pas nécessairement le déploiement de stratégies défensives, ce qui s'explique par de multiples raisons. Leur essor spectaculaire – ils sont environ huit fois plus nombreux que les conservateurs d'art contemporain – tient à la place vacante laissée par ces derniers, le développement des politiques culturelles en faveur de l'art contemporain s'étant initialement réalisé en dehors des musées, avant que cette activité ne se généralise au sein de ces institutions. S'il convient de rappeler que les conservateurs ont majoritairement été formés à une époque où les formations universitaires dans ce domaine étaient rares, l'ouverture des musées à l'art contemporain ne s'est pas non plus traduite par une remise en cause de la position et du statut professionnel des conservateurs. Les relations de travail y restent en effet profondément asymétriques, la majorité des commissaires étant confrontée à une précarité de l'emploi : le caractère souvent bénévole de cette activité et la nécessité, pour une majorité d'entre eux, d'un recours à la pluriactivité, expliquent la difficulté à exercer durablement cette activité, qui reste marquée par un important *turn over*. Par ailleurs, la position hiérarchique des conservateurs est renforcée par les différences d'ordre social. Les commissaires bénéficient d'un recrutement social moins élevé, ont des origines provinciales plus fréquentes et sont le plus souvent des jeunes femmes, tandis que les conservateurs composant ce segment

29 Il ne semble pas qu'il en soit de même des responsables des départements «éducatifs» dans les musées américains, peut-être en raison du fait qu'officiellement du moins, les musées se définissent comme des institutions à caractère éducatif.

30 CHAUMIER Serge, LEVILLAIN Agnès, «Qu'est-ce qu'un muséographe?», *La Lettre de l'OCIM*, n° 107, 2006, p. 13-18. Comme le rappellent les auteurs, «les compétences de ce métier sont peu décrites. Peut-être même l'absence de formalisation résulte d'une histoire qui confond le rôle du conservateur et celui du muséographe» (p. 6).

31 Les régisseurs sont notamment chargés de gérer les mouvements d'œuvres au sein des musées, en particulier à l'occasion d'expositions temporaires et de prêts consentis entre institutions.

32 Le métier s'est fortement codifié et des avancées ont été enregistrées sur le plan statutaire, avec l'organisation des concours de la filière culturelle et l'intégration dans le corps des chargés d'études documentaires du ministère de la Culture (corps d'État, catégorie A, option «régie des œuvres»). Voir VASSAL Hélène, «La régie des œuvres, une nouvelle dynamique pour la conservation préventive», *Techné*, dossier «La conservation préventive, une démarche évolutive», n° 34, 2011, p. 39-41.

professionnel sont majoritairement des hommes de plus de 50 ans constituant un milieu d'interconnaissances relativement circonscrit.

Sans chercher à couvrir l'exhaustivité des situations professionnelles<sup>33</sup>, le choix retenu dans cet ouvrage d'examiner la nature des relations avec les principaux groupes professionnels et autres intervenants au sein des musées permet donc de relativiser l'idée de conservateurs dépassés par l'avènement de ces nouveaux acteurs<sup>34</sup>, tout en révélant que certaines configurations professionnelles sont parfois très circonscrites institutionnellement. Il en va ainsi des relations entre conservateurs et anthropologues, qui ont été influencées par la profonde restructuration de grands musées nationaux parisiens<sup>35</sup> et qui se donnent à voir au sein du nouveau musée du quai Branly.

Si le *Livre blanc* relève que l'organigramme officiel du musée a fait disparaître les mots « conservations » et « conservateurs », y voyant là un signe plus large de « déplacement du pouvoir décisionnel [...] au profit d'une logique dominante d'ordre comptable et non patrimonial<sup>36</sup> », Christelle Ventura choisit de revenir sur les enjeux professionnels sous-jacents, tout en rappelant la porosité historique des frontières professionnelles et leur incessante évolution. Tandis que le musée de l'Homme voyait les chercheurs assumer des missions traditionnellement dévolues aux conservateurs (conservation, commissariats d'exposition, etc.), les conservateurs du musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie (MNAAO) ont longtemps assumé ces fonctions à partir de collections similaires. La refonte partielle de ces deux institutions<sup>37</sup> au sein du nouveau musée du quai Branly (MQB) a pu laisser penser à la fin de ce modèle, la direction de l'établissement ayant un temps cherché à opposer conservateurs et chercheurs, pour mieux mettre à distance les anthropologues, majoritairement hostiles au projet de nouveau musée et à son caractère éminemment politique. Mais les nombreuses critiques formulées à l'encontre de l'exposition permanente, et de l'esthétisation du regard porté sur les collections, ont progressivement conduit l'institution à réaffirmer la place et la contribution de chercheurs. Le musée a ainsi encouragé la perpétuation de certaines formes d'hybridations professionnelles et d'absence de cloisonnement strict entre anthropologues et conservateurs.

Construit historique instable, le monopole d'une profession s'apparente donc bien à un processus mettant en jeu des relations de travail et des rapports de pouvoir. En dépit des vicissitudes qui jalonnent la consolidation du statut prééminent des conservateurs au sein des musées, ainsi que de certains particularismes institutionnels persistants, les contributions de cet ouvrage font apparaître que ces

33 D'autres frontières professionnelles mériteraient d'être investiguées, comme celles partagées avec les historiens de l'art ou les architectes pour ne prendre que ces exemples.

34 Parfois sous-jacente dans le *Livre blanc*, cette idée est assez récurrente dans les rencontres professionnelles.

35 EIDELMAN Jacqueline, MONJARET Anne, ROUSTAN Mélanie, « Fin du MAAO : un patrimoine revisité », *Ethnologie française*, XXXV, 4, 2005, p. 605-616 ; MAZÉ Camille, POULARD Frédéric, VENTURA Christelle (dir.), *Les musées d'ethnologie. Culture, politique et changement institutionnel*, Paris, Éditions du CTHS, 2013.

36 *Livre blanc...*, *op. cit.*, p. 51.

37 Bien qu'ayant dû céder une grande partie de ses collections au nouveau musée du quai Branly, le musée de l'Homme se restructure aujourd'hui sur la thématique de l'écologie humaine (GROGNET Fabrice, « La réinvention du musée de l'Homme au regard des métamorphoses passées du Trocadéro », in MAZÉ, POULARD, VENTURA, 2013, *op. cit.*, p. 37-70).

professionnels se sont relativement bien maintenus au cours de la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, en partie parce que tout un travail a été réalisé sur le mandat, c'est-à-dire la nature même du travail et de sa codification, aidés en ce sens par une position statutaire dominante. Ce constat nous invite donc à chercher les sources de l'affaiblissement professionnel, non pas uniquement à l'extérieur de la profession, mais aussi à l'intérieur de celle-ci. Selon nous, et sans nier les « dangers » potentiels qu'ils représentent, la fragilisation actuelle semble moins venir de l'entrée massive de nouveaux professionnels qui auraient remporté le rapport de force après avoir livré une lutte interprofessionnelle, que des difficultés à qualifier certaines fonctions, comme celle hautement stratégique de chef d'établissement, laissant ainsi une porte ouverte à de nouveaux prétendants dans un contexte de réformes et de transformations accélérées.

## **Les germes de la fragilisation du monopole : la difficulté historique à qualifier le métier de chef d'établissement**

Dans le référentiel des professions des musées, la définition de la fonction de chef d'établissement occupe une place singulière, tant sur le plan historique que symbolique. L'exercice qui consiste à qualifier cette fonction n'a jamais été évident, des options différentes ayant vu le jour au cours du temps et selon les pays. En France, cet exercice conduit irrémédiablement les conservateurs à présenter et décliner les quatre grandes missions historiques des musées que sont l'acquisition, l'inventaire, la conservation et la présentation des collections.

Comme nous l'apprend François Mairesse, la question du profil du directeur de musée et des compétences requises est un vieux débat, notamment aux États-Unis où, dès la fin du xix<sup>e</sup> siècle, plusieurs voix s'élèvent, préconisant que la direction des musées soit confiée à de bons gestionnaires, spécialistes des questions commerciales et manifestant un sens stratégique de l'institution. Cette vision, qui aura une influence durable, tranche assez nettement avec l'option retenue en France où la figure du scientifique prime largement. Si ce modèle doit beaucoup au musée du Louvre, qui fait durablement référence, on le retrouve aussi dans les musées de province, bien que les conditions d'exercice du métier y soient différentes. Pour l'auteur, le dilemme conservateur ou gestionnaire n'a en effet pas lieu d'être dans ces institutions souvent modestes, les questions administratives (d'ailleurs principalement abordées sous l'angle de l'étude des textes juridiques à l'école du Louvre) étant très largement prises en charge par les tutelles locales. Ce contexte explique que, contrairement aux États-Unis, les débats sur cette question ne se sont véritablement développés en France qu'une centaine d'années plus tard, autrement dit à une époque où les grands musées et leur gestion étaient marqués par de profonds changements.

Mais tandis qu'en France, la question des fonctions administratives commence à faire l'objet de réflexions plus poussées, c'est toujours avec une certaine réserve. Les

débats qui entourent la création de l'École nationale du patrimoine<sup>38</sup> – renommée Institut national du patrimoine (INP) depuis 2001 – ou la loi de 2002 sur les musées<sup>39</sup> ont pris soin de définir les missions scientifiques et de réaffirmer le primat de l'expertise sur les compétences administratives, sans que les conservateurs ne parviennent à les qualifier précisément, comme en témoigne le flou persistant dans les textes juridiques<sup>40</sup>. La profession n'est d'ailleurs jamais véritablement parvenue à justifier la spécificité de la direction des musées, par rapport à d'autres organisations. Cette difficulté n'est pas sans rapport avec celle de l'Institut national du patrimoine à assurer une formation commune pour des professionnels appelés à exercer des fonctions parfois très éloignées, selon qu'ils sont amenés à diriger une petite ou une grande structure, ou bien à intégrer un grand musée national pour s'attacher exclusivement à l'étude et à la valorisation scientifique d'une partie des collections (ce qui n'exclut pas une part croissante de tâches administratives).

La définition générale de la fonction de conservateur portée par l'École du patrimoine en 1990 illustre bien notre propos : elle s'efforce en effet de présenter ces professionnels à la fois comme des scientifiques de haut niveau et des gestionnaires compétents. Si elle tente de faire face aux mutations des musées, cette définition, comme toute rhétorique professionnelle d'ailleurs, a également pour objectif d'assurer la fermeture du marché du travail<sup>41</sup> face aux multiples professionnels qui manifestent la volonté d'intervenir dans le domaine des musées et qui risquent de fragiliser la position dominante des conservateurs au sein de l'institution. Cette rhétorique, qui prétend concilier un haut degré de généralisme et de spécialisation, et qui est en partie empruntée à celle des grandes écoles<sup>42</sup> semble attachée à réaffirmer les compétences des conservateurs sur l'ensemble des métiers. Elle se traduit ainsi par un accent sur la « polyvalence » scientifique des conservateurs, présentés comme des « généralistes de haut niveau », tout particulièrement à une époque où la profession commence à s'inquiéter de la présence d'administrateurs à la tête des grands établissements. En dépit d'un maintien de ce positionnement professionnel<sup>43</sup>, les nominations à l'œuvre à la direction de nombreux musées ou

38 OCTOBRE Sylvie, « Le conservateur aujourd'hui : un professionnel polyvalent », *Musées et collections publiques de France*, n° 221/222, décembre 1998/mars 1999, p. 48-57.

39 Poulard, 2010, *op. cit.*

40 COLARDELLE Michel, « Le conservateur et la recherche », *Musées et collections publiques de France*, n° 221/222, décembre 1998/mars 1999, p. 16-20.

41 PARADEISE Catherine, « Les professions comme marchés du travail fermés », *Sociologie et sociétés*, 20(2), 1988, p. 9-21.

42 L'école est couramment désignée au sein de la communauté professionnelle comme « l'ENA du patrimoine ». Comme le rappelle Sylvie Octobre, le fait que l'INP soit une école d'application (et non une formation initiale) et qu'elle mette l'accent sur la polyvalence des enseignements, constitue la principale raison de ce rapprochement. À cela s'ajoute le fait que l'école a été dirigée dans un premier temps par un ancien énarque, Jean-Pierre Bady (Octobre Sylvie, « Conservateur de musée : entre profession et métier », thèse de sociologie, Paris, EHESS, 1996).

43 « Le conservateur de musée est un professionnel polyvalent et en lui peuvent être réunis les métiers suivants : directeur, documentaliste scientifique [sic], régisseur et gestionnaire des collections, chercheur, professeur, médiateur, programmiste... [...] Un conservateur doit avoir des notions de tous ces métiers à la fois ; cela était valable autrefois, ça l'est encore aujourd'hui ; mais la connaissance de la conservation du patrimoine et celle de la collection dont il a la charge dominent l'ensemble de ces actions et justifient sa place à la direction du musée. Que se passerait-il si le conservateur disparaissait, remplacé par un assemblage de compétences diverses ? Il y manquerait le chef d'orchestre, le seul qui ait une vue d'ensemble de la gestion des collections. » (*Livre blanc...*, *op. cit.*, p. 50.)

à la présidence des grands établissements publics depuis une vingtaine d'années dévoilent les limites de ces stratégies<sup>44</sup>, ainsi que leurs effets inattendus.

Ces limites se déclinent différemment selon que l'on se situe sur le registre des positions institutionnelles ou sur celui des pratiques de travail, et selon qu'il est question de musées nationaux ou territoriaux.

Concernant le premier registre, c'est tout d'abord au niveau national que les remises en cause semblent les plus fortes. Alors qu'il est de bon ton de fustiger les collectivités locales et l'arbitraire de leurs élus, c'est en effet au niveau de l'État que la remise en cause de la légitimité des conservateurs à diriger les musées est la plus forte, ces derniers étant progressivement évincés de la direction des établissements les plus prestigieux au profit de hauts fonctionnaires, parfois énarques. Dans le contexte de la réforme générale des politiques publiques (RGPP)<sup>45</sup>, ce mouvement témoigne pour partie d'un déplacement du centre de pouvoir du ministère (tant son administration générale que ses directions sectorielles, devenues de simples « services ») vers les grands musées, dont l'autonomie a été encouragée par la Cour des comptes en 1997, avant que celle-ci ne finisse par formuler des réserves et des critiques en 2011 à l'encontre de la politique poursuivie par ces mêmes établissements, en partie du fait d'une tutelle jugée défaillante du ministère de la Culture<sup>46</sup>.

Cette évolution doit également être rapportée aux enjeux de carrière à mesure que grandit le rayonnement de ces musées, devenant des postes convoités, parfois confiés par les élus nationaux à des collaborateurs de confiance, ce que rappelle Jean-Michel Tobelem. Alors même que ces nominations s'accompagnent d'une transformation des stratégies d'établissement, dont les dérives marchandes sont de plus en plus fréquemment signalées<sup>47</sup>, ces prises de fonctions sont légitimées au nom de compétences gestionnaires et managériales dont ces administrateurs seraient dépositaires. En ce sens, elles sont encouragées par la rhétorique « scientifique » déployée depuis des années par les conservateurs, rhétorique qui trouve

44 Comme le rappellent Didier Demazière et Charles Gadéa, « les stratégies développées par les groupes professionnels pour contrôler leur avenir ne leur assurent pas toujours une maîtrise renforcée de leur histoire et de leur condition, mais sont souvent assez friables ou incertaines » (DEMAZIÈRE Didier, GADÉA Charles [dir.], *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, 2009, p. 21).

45 Dont le gouvernement Ayrault a annoncé l'abandon en 2012.

46 Cour des comptes, *Les musées nationaux et les collections nationales d'œuvres d'art*, Rapport public particulier, 1997 ; Cour des comptes, *Les musées nationaux après une décennie de transformations (2000-2010)*, Rapport public thématique, 2011.

47 Certains observateurs ont particulièrement bien documenté ces changements, à l'instar de Bernard Hasquenoph, sur son site Internet dédié à l'information citoyenne sur les musées ([www.louvrepourtout.fr](http://www.louvrepourtout.fr)), de Didier Rykner ([www.latribunedelart.com](http://www.latribunedelart.com)), sans oublier le rapport de 2011 de la Cour des comptes, précédemment cité. Tous ont souligné l'imposition d'une logique de « rentabilité », perceptible à travers la location d'œuvres et de salles, la confusion grandissante entre mécénat et parrainage (ou « sponsoring »), la hausse spectaculaire des prix d'entrée, ainsi que l'injonction à l'efficacité quantifiée, dont témoigne l'usage très libre et fluctuant des statistiques d'entrée, justifiant les demandes d'accroissement des subventions publiques, tout en donnant à voir la concurrence accrue que se livrent les plus grands de ces établissements, même lorsqu'ils restent dirigés par des conservateurs. Autant de signes de la séduction que suscite parfois le rapprochement avec le modèle de l'entreprise, dont les spécialistes soulignent le caractère inadapté (TOBELEM, 2010, *op. cit.*), et dont les conséquences en termes d'offre culturelle et de démocratisation mériteraient une étude sociologique approfondie.

d'ardents défenseurs chez deux anciens directeurs successifs du musée du Louvre, Michel Laclotte et Pierre Rosenberg<sup>48</sup>, comme le souligne François Mairesse.

Comme le rappelle notre propre contribution, d'autres changements sont à l'œuvre au sein des musées territoriaux, qui fragilisent la position institutionnelle des conservateurs à la tête des musées. Il s'agit de la décision des ministères du Budget et de l'Intérieur de réduire le nombre de postes susceptibles d'être pourvus par des conservateurs en créant, en 1990, un nouveau statut, celui d'attaché de conservation du patrimoine, au moment de la mise en place de la filière culturelle territoriale. La création de ce nouveau cadre d'emplois, qui n'a pas d'équivalent dans la fonction publique d'État, s'inscrit dans la réforme de la fonction publique territoriale consécutive aux lois de décentralisation. Qu'on l'interprète comme une contre-offensive ministérielle, suite aux pressions exercées par les conservateurs territoriaux, ou bien comme la reproduction d'un «compris historique acceptable», cette décision entend répondre à la diversification des métiers au sein des institutions culturelles et procède également d'un souci d'homogénéiser les statuts des professionnels. Elle intervient par ailleurs dans un contexte de déficit public des administrations et de profondes réformes, auxquelles s'emploient les ministères du Budget, des Finances et de la Fonction publique<sup>49</sup>. Elle constitue de ce point de vue un exemple patent des effets intra et interprofessionnels variés de ces réformes qui, loin d'avoir des conséquences uniformes, entraînent une recomposition des rapports de force entre groupes professionnels, lesquels voient tantôt leur périmètre d'action s'accroître, tantôt se restreindre<sup>50</sup>.

Ce nouveau statut d'attaché (catégorie A de la fonction publique territoriale, là où les conservateurs relèvent de la catégorie A+) est très proche de celui de conservateur dans la définition des missions. Il est régi par le décret du 2 septembre 1991 qui précise que ces nouveaux personnels ont pour mission de participer «à la constitution, l'organisation, la conservation, l'enrichissement, l'évaluation et l'exploitation» du patrimoine d'une collectivité et «peuvent être nommés aux emplois de direction des services communaux ou régionaux d'archives, d'archéologie, ou des établissements contrôlés». Si la création de ce nouveau statut échappe pour une large part aux conservateurs, elle n'a pas fait l'objet d'un positionnement clair et unifié de la profession, sans doute en partie parce que les conséquences de cette décision ont été initialement sous-estimées. Car, comme nous le rappelons, ce n'est que quelques années plus tard que les impacts sur la direction des musées se précisent, tandis que l'arrêté du 18 novembre 1996 fixe la liste des établissements dans lesquels peuvent être créés des emplois de conservateurs et de conservateurs en chef territorial (une liste de 410 emplois fut d'ailleurs établie à cet effet). En dehors de ces établissements, les collectivités avaient la possibilité de remplacer les conservateurs par des attachés de conservation (cette liste a aujourd'hui disparu, la création du nombre de postes de conservateurs du patrimoine n'étant par conséquent plus limitée à présent).

48 LACLOTTE Michel, *Histoires de musées. Souvenirs d'un conservateur*, Paris, Scala, 2003 ; ROSENBERG Pierre, *Dictionnaire amoureux du Louvre*, Paris, Plon, 2007.

49 BEZES Philippe, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, 2009.

50 BEZES, DEMAZIÈRE, 2011, *op. cit.* ; LE BIANIC Thomas, «Les bureaucraties professionnelles face à la nouvelle gestion publique : déclin ou nouveau souffle?», *Sociologie du travail*, n° 53, 2011, p. 305-313.

En définitive, ce sont 598 établissements qui étaient dès lors susceptibles d'être dirigés à terme par des attachés, soit plus de la moitié des musées de collectivité reconnus par l'État<sup>51</sup>. Paradoxalement, les débats et les négociations engagés par les conservateurs au moment de l'élaboration de la nouvelle loi sur les musées et de ses décrets d'application ont contribué à renforcer la légitimité des attachés de conservation. L'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) a en effet milité pour que soit inscrit et reconnu dans les textes le nécessaire profil « scientifique » des chefs d'établissements. Une position qui s'explique par la multiplication des nominations – jugées arbitraires – d'administrateurs à la tête des musées, et qui, paradoxalement, conforte les attachés de conservation, lesquels ont un niveau de diplôme élevé et des profils très proches de ceux de conservateurs, dont ils partagent les valeurs professionnelles<sup>52</sup>.

Le registre des pratiques de travail est lui aussi éclairant pour comprendre les conséquences générales d'une telle posture. Celles-ci se lisent tout d'abord au niveau de la formation initiale des conservateurs (INP), dont Jean-Michel Tobelem rappelle qu'elle peine à couvrir l'ensemble des compétences attendues des futurs chefs d'établissement, tout particulièrement en ce qui concerne les enseignements gestionnaires (budget, personnel, etc.), alors même que la formation des attachés de conservation du patrimoine (CNFPT) semble avoir été mieux adaptée aux nouvelles modalités de la gestion publique (management, réglementation, appels d'offres). Mais au-delà de la conduite de l'organisation au quotidien, c'est, selon l'auteur, la question du management – au sens de « mise en œuvre du changement et de transformation de l'organisation pour atteindre ses objectifs stratégiques » – qui ne semble pas être privilégiée par l'INP. Si, comme le souligne ce dernier, une formation initiale quelle qu'elle soit ne saurait couvrir l'ensemble des besoins professionnels, ceux-ci devant être envisagés à l'aune de la formation continue, ces deux dimensions n'en sont pas moins cruciales, surtout à l'heure où l'approfondissement des compétences en termes de recherche des apprentis conservateurs semble être une voie privilégiée par l'Institut.

Ces questions sont vivaces, surtout à l'heure où, pour les collectivités, le recrutement d'un attaché de conservation reste plus attractif en termes budgétaires (leur rémunération est moins importante et leur progression de carrière plus lente) et d'autant que la commission censée examiner les demandes de promotion interne au grade de conservateur, un temps envisagée, n'a jamais été mise en place. À cela s'ajoute l'apparition de certaines alternatives institutionnelles, telles que l'instauration d'une commission nationale d'évaluation amenée à jouer son rôle dans l'habilitation de certains personnels à la direction de musées<sup>53</sup>. Celle-ci semble en

51 Ces chiffres ne doivent pas être trop vite interprétés comme le signe d'une substitution mécanique et massive des conservateurs par les attachés, les premiers n'ayant jamais été présents dans l'ensemble des « musées de France ». Pour rappel, et bien que la prudence soit toujours de mise concernant l'usage de ces données chiffrées, la DMF recensait 1064 musées « classés et contrôlés » en 1998 (on compte aujourd'hui environ 1 200 « musées de France ») dans lesquels travaillaient 529 conservateurs du patrimoine.

52 En 1998, l'enquête menée par l'Association des bibliothécaires et des attachés de conservation des collectivités territoriales (ABACC) révèle que le niveau de formation initiale des attachés dans la spécialité musée est celui de la maîtrise ou du DEA (bulletin de l'ABACC n° 4, juin 1998).

53 Cette commission a ainsi accepté 59 candidatures pour 69 musées de 2003 à 2008 (*Livre blanc...*, *op. cit.*, p. 56).

effet pallier le « parisianisme » du recrutement de l'INP et ses effectifs réduits, et endosser un rôle de régulation assez proche de celui de la liste d'aptitude dans les années 1970 et 1980, face aux difficultés rencontrées alors par l'école du Louvre<sup>54</sup>. Elle constitue donc un exemple patent des accommodements institutionnels qui surgissent épisodiquement dans les mondes professionnels, et qui sont souvent masqués par le travail de représentation publique des professions et de leurs écoles de formations.

Tandis que l'incidence des réformes managériales et des transformations de l'action publique sur le recul de l'autonomie professionnelle des travailleurs a été relativement bien documentée<sup>55</sup>, l'approche monographique et exhaustive privilégiée dans cet ouvrage permet de mesurer combien certains facteurs internes à une profession peuvent susciter, à certains moments de son histoire, un affaiblissement accru. Elle nous offre donc la possibilité d'affiner notre compréhension des effets variés de ces changements d'un métier à l'autre.

---

54 POULARD, 2010, *op. cit.*

55 LE BIANIC Thomas, VION Antoine (dir.), *Action publique et légitimités professionnelles*, LGDJ, Lextenso éditions, 2008 ; DEMAILLY Lise, LA BROISE Patrice (DE), « Les enjeux de la déprofessionnalisation », *Socio-logos*, 4, mis en ligne le 7 mai 2009 : <http://socio-logos.revues.org/document2305.html> ; BOUSSARD, DEMAZIÈRE, MILBURN, 2010, *op. cit.* ; BEZES, DEMAZIÈRE, 2011, *op. cit.*