IRES

Servir l'Etat et l'usager

Définition et redéfinition du travail par le public dans le domaine des musées

Rapport pour le ministère de la Recherche
et le Centre national de la Fonction publique territoriale

———

Odile Join-Lambert, Yves Lochard,
Marie Raveyre, Pascal Ughetto

Mai 2004

La présente recherche a été cofinancée par

LE CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

(convention du 01/10/2002)

et

LA DIRECTION DE LA RECHERCHE DU MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA RECHERCHE ET DE LA TECHNOLOGIE.

Action concertée incitative « Travail » (Convention MENRT 002012)

Dans cette recherche, nous avons bénéficié du soutien sans faille des institutions et des milieux professionnels qui nous ont ouvert leurs portes et facilité l'accès au terrain et à la documentation. Nous tenons à remercier tout spécialement nos interlocuteurs au ministère de la Culture, à l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France, au Comité d'histoire du ministère de la Culture pour leur coopération attentive, ainsi que les organisations syndicales.
Cette étude n'aurait pu être réalisée sans le concours des personnels qui ont bien voulu nous recevoir lors de notre enquête et nous consacrer du temps pour s'entretenir avec nous, souvent très longuement. Qu'ils en soient ici remerciés. Nous n'oublions pas enfin les animateurs de l'Association pour le développement du XIII^{e} arrondissement qui ont apporté leurs témoignages sur le mouvement usager des années 1960.

Table des matières

Introduction 7

Chapitre I[er]. – **Quand l'usager s'organise : le cas de l'ADA 13 (1964-1977)** 21

I. **L'Etat et les mouvements d'usagers dans les années 1960** 24
A. L'usager, objet de nouveaux discours et de nouvelles pratiques de l'Etat……...25
B. Les mouvements d'usagers dans les années 1960 28

II. **Hauts fonctionnaires modernistes, militants catholiques et classes moyennes : alliance improbable ou maîtrise des enjeux ?** 30
A. La transformation des modes de vie et de culture dans la vie urbaine du XIII[e] arrondissement 31
B. Des catholiques confrontent leur foi à l'émergence des classes moyennes..... 33
C. Maîtriser les enjeux liés à l'urbanisme et à l'information 37

III. **Une opération fondatrice, l'opération « Italie »** 39
A. Informer et enquêter 40
B. Quel maire pour Paris ? 41

IV. **Savoirs et formes de mobilisation** 42
A. Convergences des engagements 42
B. « Nous sommes des acteurs de l'organisation de l'usage des choses » 48
C. Un engagement dans l'action urbaine distinct de celui des partis politiques traditionnels 51

Chapitre 2. – **L'entrée du public dans l'activité des musées : une longue histoire** ...56

I. **Le musée moderne au carrefour de diverses influences** 59
A. L'ouverture des musées aux publics : les étapes depuis 1945..... 59
1. Les politiques publiques de la culture : de la « démocratisation » au « développement culturel »..... 60
2. Les sciences sociales et l'ouverture au public 67
3. Une ouverture différenciée aux publics en fonction des types de musées 71
B. Public(s) et conceptions muséologiques..... 79

C. Nommer les destinataires de l'activité muséale 83
1. Le public et ses désignations 84
2. « Le public » / « les publics » dans les rapports d'activité du Louvre..... 87
II. **Le musée d'aujourd'hui : du musée tourné vers ses collections au musée orienté vers ses publics ?** 94
A. Le printemps des musées 94
B. Une nouvelle norme en matière muséale..... 100
1. L'esprit du nouveau musée..... 101
2. Les réalisations 104
3. Des musées tournés vers la « sensibilisation » 105
4. Diversité des offres muséales, diversité des rapports à la nouvelle norme 108
C. L'orientation des musées vers le public entre dans la loi :
la loi sur les musées de 2002 113

Chapitre 3. – **Le public, enjeu du travail au musée** 119

I. **Les conservateurs, entre collection, management et médiation** 121
A. La conquête d'un statut 122
1. L'héritage : les conservateurs, agents du service public des Arts (1880-1940) 123
2. De la « nationalisation » au « classement » des musées et des conservateurs (1941-1963) 129
3. Un statut commun pour les musées d'Etat et les musées classés à l'épreuve de l'ouverture aux publics (1963-1976) 133
4. Vers un corps unique (1980-1990) 144
B. Une fonction de service public assumée par des professionnels 148
1. La profession, ses missions et ses « segments » 148
2. D'une collection à un équipement culturel, de conservateur à manager ? 156
C. L'activité des conservateurs 167
1. Le travail invisible : une activité de service sans rencontre avec l'usager ? 169
2. Travail multidimensionnel, multiplicité de publics 174
3. Un métier de service public ? 201

II. **Construire une place pour les autres personnels** 206
A. Les agents d'accueil et de surveillance 206
1. A la recherche d'une fonction 206
2. Des modalités pas si évidentes 215
3. Les difficultés 220

B. De nouvelles professions 221
1. L'hétérogénéité du personnel de médiation 223
2. Les problèmes posés par l'absence de cadre statutaire 227

Chapitre 4. – **La conquête des publics : le système muséal en changement** 232

I. **L'exigence faite au musée de se « professionnaliser »** 233

II. **Une exigence en voie d'être assumée ?** 236

III. **Au-delà du compromis, la difficile voie d'une action collective** 240
A. Un changement « sur le plan professionnel et non pas humain » 241
B. Le conservateur, ressource pour la professionnalisation de l'animation ? 246
C. Démarche qualité : le possible mais difficile rapprochement des mondes sociaux 248
D. Un musée de bénévoles : la voie d'un nouveau management ? 250

IV. **Construire une action collective à partir d'actions professionnelles** 252

Conclusion 258

Références bibliographiques et sources 265

Annexes 271

Introduction

Depuis plusieurs années, la modernisation de l'Etat est à l'ordre du jour de nombre de programmes gouvernementaux. Les dirigeants politiques énoncent la nécessité de renforcer l'efficacité de l'Etat et, donc, celle du travail des fonctionnaires. Les arguments peuvent être très quantitatifs et concerner la productivité d'une fonction publique dont on souhaite diminuer les effectifs afin d'alléger les finances publiques. Mais l'argument qualitatif est fréquemment avancé également : il s'agit d'avoir des fonctionnaires qui travaillent bien, qui servent les citoyens en leur donnant satisfaction. Le citoyen, l'usager, est généralement présenté comme le bénéficiaire principal de l'amélioration de l'efficacité du travail des fonctionnaires, qu'il soit ou non confondu avec un contribuable soulagé du financement de dépenses inefficientes. A l'évidence, le lien entre le travail des fonctionnaires et la satisfaction de l'usager se présente comme un enjeu fort dans le débat sur les services publics, l'usager apparaissant comme une justification de la nécessaire redéfinition du travail au sein de ces services. L'usager entre dans des promesses de redéfinition du travail des fonctionnaires. Que connaît-on, cependant, de tels liens ? Et, avant cela, que sait-on du travail dans la fonction publique ?

Une méconnaissance du travail dans la fonction publique

Le travail a connu d'intenses mutations au cours des dernières années. Celles-ci ont été amplement décrites dans les entreprises privées – au moins les grandes – et dans les entreprises publiques. Les évolutions restent controversées ; toutes ne sont pas couvertes de manière exhaustive, mais on ne manque pas, pour se former une opinion, de descriptions et d'analyses, au sujet de l'introduction de nouvelles technologies, des nouvelles formes d'organisation de la production et du travail, des démarches qualité, de l'appel aux compétences, etc. Les dernières années ont même permis de mieux couvrir la diversité des secteurs ou des emplois : les services, jusqu'alors négligés, font désormais l'objet d'un intérêt spécifique de certaines recherches.

On aurait du mal à en dire autant des évolutions qu'a (probablement) connues le travail dans la fonction publique, alors que la fourniture de services dans le cadre de l'Etat mobilise plus de quatre millions de personnes. Non que certains de ses emplois n'aient été étudiés : enseignants, personnels des hôpitaux, policiers, par exemple, sont analysés aussi en bien en tant que groupes professionnels que dans l'exercice de leur

travail. Mais, généralement, cela n'est pas fait dans le souci de traiter d'un emploi de « fonctionnaire », c'est-à-dire en prenant en compte l'Etat qui définit les missions et le cadre statutaire, les agents de l'Etat qui les exécutent, et les destinataires des services fournis par l'Etat. On a, finalement, très peu de moyen d'extrapoler ces analyses spécifiques au profit d'estimations plus générales sur la fonction publique. Il n'y a, à l'heure actuelle, guère d'éléments précis pour se prononcer sur les évolutions qu'y aurait connu le travail, les éventuelles proximités ou différences avec celles constatées par ailleurs.

Ce manque de connaissance est d'autant plus regrettable que la fonction publique est sujette à beaucoup d'attentes en termes de qualité et de productivité, tout spécialement dans un contexte de volonté de maîtrise de la dépense publique : dans un tel contexte, les exigences se renforcent, les mots d'ordre s'accumulent, les mesures se précisent – objectifs de réduction des effectifs, projets d'introduction de la rémunération au mérite, etc. –, faisant ressortir d'autant plus vivement la méconnaissance du terrain sur lequel cela est destiné à s'appliquer. Tout semble, souvent, se passer comme s'il n'était besoin d'aucun repérage préalable pour présupposer que, par nature, la fonction publique nécessite d'être réformée, par un mouvement procédant quasiment *ex nihilo*. Le manque de travaux de recherche renforce la possibilité pour les acteurs politiques de se représenter la fonction publique comme une terre quasiment vierge de tout changement récent, de sorte que tout serait à faire. Il rend envisageable de lancer des mesures sans imaginer qu'elles auraient pu être anticipées par des expériences, voire par un mouvement de fond, que les fonctionnaires auraient déjà amorcées.

Les fonctions publiques sont l'objet d'un discours normatif extrêmement répandu au plan international. Sous l'intitulé de « nouveau management public » (*new public management*) (Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Chevallier et Rouban, dir., 2003), ce discours appelle à la réforme des administrations. S'inspirant souvent (mais pas toujours) de l'entreprise, érigée en modèle, il somme les agents de l'Etat de s'adapter et de travailler plus efficacement. Les analyses qui peuvent en être faites relèvent d'un exercice difficile, prises qu'elles sont entre les intentions affichées par les gouvernements et la réalité complexe des transformations. Il n'est pas toujours simple de faire le diagnostic des transformations véritablement induites par ces programmes. Qui plus est, certains pays semblent en faire moins en termes de modernisation de leur fonction publique, alors qu'il ne s'agit que d'une moindre communication par rapport aux pays qui médiatisent la plus petite initiative. L'essor, sur le plan international, de la thématique du *new public management* est un facteur supplémentaire pour appeler au développement d'une analyse précise du travail dans la fonction publique.

Cette pression n'est effectivement pas qu'un discours ou une théorie, elle prend plus ou moins effet dans la réalité. Pour ce qui concerne la France, il y a bien une actualité en cours pour les fonctionnaires de l'Etat, qui va se matérialiser dans la mise en œuvre – actuellement en préparation – du nouveau cadre budgétaire, celui de la loi

organique relative aux lois de finance du 1er août 2001. Cette loi[1] a des implications directes pour les activités des services de l'Etat et le travail des fonctionnaires puisqu'elle vise à y introduire la notion d'objectifs, un raisonnement en termes de rapport entre moyens et résultats et, donc, une logique d'évaluation de la performance[2].

Il serait à préciser quel rapport cette loi entend exactement établir avec diverses autres tentatives de modernisation de la fonction publique, et notamment celle exposée par la circulaire relative au renouveau du service public (circulaire « Rocard », du 23 février 1989). Celle-ci avait cherché à engager un mouvement de transformation du travail des fonctionnaires à partir d'une analyse qu'il est intéressant de rappeler tant elle livre nombre des termes cruciaux des enjeux qu'affronte le travail dans la fonction publique. Elle voyait dans le renouveau du service public une « aspiration [émanant] à la fois des usagers, des agents publics et des responsables administratifs », toutes catégories susceptibles d'être intéressées par une réflexion sur la manière dont les missions de l'Etat étaient, jusqu'à présent, remplies et qu'elle entendait faire contribuer activement à une mise en discussion en commun des missions et des manières de les réaliser. Le diagnostic incluait le souci d'une réhabilitation des fonctionnaires[3] – « trop souvent dans le passé négligés, voire oubliés ou injustement critiqués » – et la préoccupation pour le sort fait aux destinataires du service public – « les citoyens ou les entreprises qui sont à la fois, selon les situations, administrés, usagers, clients, consommateurs ou contribuables, confrontés à un Etat trop concentré dans son fonctionnement, trop cloisonné dans ses structures, trop fragmenté dans ses actions et qui n'a pas suffisamment pris en compte les effets de la décentralisation ». Il en déduisait une convergence d'attentes entre citoyens et fonctionnaires, la revalorisation de la considération de l'Etat envers ses agents étant la condition des initiatives pour améliorer le fonctionnement des services, au bénéfice des citoyens et contre la rigidité des procédures. Créer « les conditions juridiques et matérielles d'une prise de responsabilité effective par le plus grand nombre d'entre eux » (serviteurs de l'Etat et des collectivités publiques) était le nœud des intentions programmées par cette circulaire, à partir de l'idée qu'un primat des procédures se fait au détriment de la qualité du service rendu et des conditions d'exercice de l'activité pour les fonctionnaires.

La circulaire en déduisait que l'amélioration du service rendu par l'Etat passait par un objectif que l'on pourrait qualifier de réforme du mode de management,

---

[1] Pour une présentation, voir le dossier « La réforme budgétaire », *Regards sur l'actualité*, n° 297, janv. 2004.

[2] De son côté, un récent rapport du Conseil d'Etat envisage les questions de performance sous l'angle d'une réforme du statut de la fonction publique. *Cf.* Pochard (2003).

[3] A la différence, par conséquent, des inspirations les plus libérales du « nouveau management public », mais pour mieux reconnaître la légitimité de discuter de la qualité des services rendus par l'Etat, laquelle n'est pas automatiquement induite par le respect de la procédure : « Ce n'est pas en dévalorisant les fonctionnaires dans la société que l'Etat et les collectivités publiques seront mieux gérées ; ce n'est pas en ignorant les compétences et les spécificités de chacun ou en rejetant les initiatives sous prétexte qu'elles n'entrent pas dans le carcan des procédures que l'on rendra le service pus efficace. »

substituant aux « mesures hiérarchiques » le souci de créer les conditions permettant aux fonctionnaires de se mobiliser : éviter, notamment, que ne soient découragés les actes par lesquels les agents ajustent le service aux attentes dont ils font l'expérience dans leur travail quotidien[4]. D'où une série de recommandations qui en découlaient pour adapter la gestion des personnels en dehors d'une remise en cause du statut (former à la gestion des ressources humaines, introduire une gestion prévisionnelle des emplois, accompagner tout changement technologique d'une réflexion sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail impliquant les intéressés, favoriser la mobilité des agents, y compris entre les trois fonctions publiques – de l'Etat, territoriale et hospitalière –, fusionner des corps). Enfin, la circulaire envisageait toute une « politique d'accueil et de service à l'égard des usagers » : accès facilité à l'information administrative et simplification des formalités, personnalisation des relations entre les agents et les usagers, association des usagers à l'amélioration des services publics[5], « disponibilité plus grande à l'explication » de la part de l'administration..

Le travail dans la fonction publique, quelle spécificité ?

Au-delà de ce contexte normatif, qu'est-ce donc que travailler dans la fonction publique ? Comment les enjeux d'adaptation aux réalités actuelles sont-ils d'ores et déjà intégrés dans des évolutions du travail ? A quel point, du reste, est-il possible de faire des analyses valant en général et dans quelle mesure faut-il rendre compte de la grande diversité des situations de travail dans la fonction publique ? Il faut, en effet, s'exprimer au pluriel : travailler dans la fonction publique territoriale (ou encore dans la fonction publique hospitalière) ne signifie pas nécessairement la même chose que travailler dans celle de l'Etat. Mais dans les deux cas, l'analyse du travail est confrontée à l'existence et aux effets du statut des fonctionnaires, ce qui en fait la spécificité par rapport à l'étude du travail dans les entreprises privées. Il ne manque, certes, pas de parentés entre le cadre institutionnel des conventions collectives et le statut, mais il s'agit bien, ici, de faire tenir ensemble les deux aspects (travail et gestion statutaire) alors que l'état de fonctionnaire est le plus souvent appréhendé de manière privilégiée par le statut.

Comme le signale L. Rouban (1995, p. 20), « [l]'affirmation du métier de fonctionnaire passe dans tous les pays par la constitution d'un ensemble de règles juridiques dérogeant au droit commun. Le fonctionnaire n'est plus un salarié ordinaire alors même qu'il s'insère dans le monde des employés. » Cette caractéristique place les

[4] « Je sais que l'administration compte en son sein de nombreux pionniers qui ont ouvert les voies de ce renouveau. Je veux les encourager et les soutenir dans leurs initiatives. Leur courage et leur imagination méritent d'être suivis. Ils ne doivent plus se sentir isolés. »

[5] « Il faut sortir du dilemme entre l'usager passif et l'usager critique. L'usager doit devenir un partenaire qui fait des suggestions et des propositions et qui prend aussi en compte les conditions de travail concrètes des personnels. C'est dans cet esprit qu'il faut créer de façon pragmatique à chaque fois que cela est possible des associations d'usagers. Leur travail pourrait contribuer à ce que l'appréciation des usagers devienne un des critères essentiels d'évaluation du fonctionnement des services publics. »

individus concernés dans une condition commune, spécifique à l'égard des autres salariés, qui n'exclut pas une certaine fragmentation, résultat, entre autres, des différences d'administration, de corps ou de catégorie (A, B ou C) d'appartenance. On sait que cela se traduit par « de subtiles discriminations [jouant] sur la vie quotidienne des fonctionnaires. Il y a les ministères "riches" et les ministères "pauvres", ceux où les locaux sont agréables et l'ambiance accueillante et ceux où la pression du travail et le confinement rendent la vie professionnelle plus difficile. Il y a les secteurs où l'on ne peut pas contrôler la demande, celle des usagers ou du politique, et d'autres où l'on commande à son environnement. Une cartographie minutieuse est ainsi réalisée par les fonctionnaires au terme de plusieurs années d'expérience, qui détermine les mobilités et les demandes de mutation » (*ibid*., p. 42). On sait aussi que cela débouche sur une sociologie particulière de cette population, à nouveau faite de particularités, voire de particularismes, et de caractères généraux. Il existe bel et bien des représentations et des comportements, voire une certaine « hérédité » socioprofessionnelle, qui rassemblent « les gens du public » et les distinguent des « gens du privé » (de Singly et Thélot, 1988).

Mais on sait peu ce que veut dire effectivement de pratiquer le métier de fonctionnaire. D'un côté, on commence à bénéficier d'analyses de l'activité qui permettent de concrétiser la représentation que l'on peut se faire de la pratique quotidienne d'un travail de fonctionnaire ou généralement apparenté à celui-ci (Weller, 1999) mais cela à un niveau, micro-sociologique, où le lien avec le statut de fonctionnaire a peu de chances de se donner à voir. De l'autre, on dispose de nombreux constats sur la gestion des corps. Si ceux-ci permettent de soutenir des diagnostics, comme, par exemple, celui qui reconnaît que « [l]a multiplication de grades ou de corps sans justification fonctionnelle précise, pour améliorer les carrières ou satisfaire des intérêts catégoriels, a noyé l'idée même de métier » (Rouban, 1995, p. 61), il reste à faire un retour plus concret sur l'exercice du métier en question.

Comment le destinataire du travail est-il présent ?

Un tel objectif est trop vaste pour viser une enquête systématique sur le sujet. Il nécessite plutôt une première approche, de type exploratoire, délibérément ciblée, sur le plan tant de la problématique que du terrain d'étude. On explorera le travail dans la fonction publique sous l'angle de la mise sous tension du service rendu à l'usager : en quoi l'administration sert-elle effectivement celui à qui elle destine le produit de son travail ? Il s'agira, dans le cadre de ce rapport, de voir comment le destinataire du travail des services de l'Etat ou des collectivités territoriales entre dans la définition de ce travail, mais également comment il se trouve convoqué dans la redéfinition des finalités et des modalités de ce travail. Dans cette perspective, on ouvre sur la question de la matérialisation de cette présence du fameux destinataire du service public tout autant que sur la manière dont il se nomme. Autrement dit, comment est-il présent ?

Physiquement, directement, ou indirectement, par représentation ? Qui le rend présent ? Quelles personnes parlent pour lui ? Ou est-ce plutôt lui-même, et alors comment, par quel mode de manifestation, par quelle médiation, quelle part de l'individuel et quelle part du collectif ? L'administration ou les agents se le font-ils imposer ou participent-ils à le construire ? Nous partons de l'hypothèse que le processus de définition et de redéfinition du travail a partie liée avec une construction sociale de la figure de l'usager. L'activité de travail ne se conduit pas sans que les personnes et les groupes ne se donnent au préalable une représentation de ses finalités, des intentions qu'elle vise, donc des personnes et des idées qu'elle sert. Représentations et pratiques ne sont pas juxtaposées mais bien en profonde interrelation. Les développements qui suivent s'efforceront ainsi d'articuler une analyse du travail et une analyse de la construction de la figure du destinataire de celui-ci.

Pour répondre à ces interrogations, nous avons retenu l'étude des musées et de leurs personnels. Il est en effet peu de domaines où il soit débattu aussi intensément et continûment qu'ici, tout au long de l'histoire, de celui que l'on sert, des manières de le servir, des implications à en tirer pour les activités à développer, de la manière de s'y consacrer. Le ou les public(s), les visiteurs, sont l'objet de réflexions sans fin, de controverses portant jusqu'aux termes à utiliser, le tout renvoyant vers les pratiques individuelles et collectives que l'on valorise ainsi. Par ailleurs, c'est un domaine où, pour une activité à première vue identique, on se trouve en présence, à la fois, de la fonction publique d'Etat et de la fonction publique territoriale, les deux étant concernées en raison de l'existence d'établissements nationaux et d'établissements de collectivités locales. Le domaine d'étude ainsi retenu est un angle de vue simultanément spécifique et illustratif de tendances qui dépassent cette spécificité. La particularité se décèle rapidement : à la différence de cas où la fonction publique doit traiter d'un administré qui passe obligatoirement par elle (le paiement de l'impôt, par exemple), les musées se confrontent au cas exactement inverse : le service public fonctionne, cela par décision de principe (une décision publique a signifié que le musée devait exister), il faut, dès lors, faire venir le public. Toute la question s'imposant aux acteurs des musées est là. En d'autres termes, ce domaine donne à observer des services publics amenés à tenir compte d'un destinataire de leur travail, non pas sous l'effet d'un processus de type défection (*exit*), ni sous le coup d'une prise de parole (*voice*) (Hirschman, 1970), mais par un processus plus énigmatique, ayant davantage à voir avec l'indifférence ou l'absence de sentiment d'être concerné par l'institution. Le destinataire qui hante les débats des acteurs est effectivement tout autant ce personnage mystérieux qu'on ne voit jamais au musée que celui qui le fréquente assidûment. Pour qui doit-on travailler ? Que nous indique ce message de l'absence de venue au musée ? Que veut celui qui semble n'avoir aucun désir en matière de musée ?

Le cas ne manque pas d'intérêt, car il nous confronte à l'intensité d'un processus de construction de la figure du public, qui n'est pas loin de représenter une activité à part entière des acteurs des musées, préalable inconditionnel à l'exercice du cœur de

l'activité. Nous pouvons ainsi voir à l'œuvre un processus de représentation de ce destinataire. Les acteurs vont au-delà des oppositions que l'on imaginerait voir mobilisées, notamment le dilemme entre l'« usager » et le « client », que l'on a coutume de voir présider à nombre de débats par ailleurs, par exemple dans les entreprises publiques s'ouvrant à la concurrence. Cette opposition perd de son évidence dans le domaine ici étudié, sans signifier que les termes du problème en deviendraient complètement différents. Tout l'intérêt est de voir la construction de catégories d'analyse et d'action autour d'enjeux comme le fait de conquérir du public, de faire venir à soi des visiteurs, d'aller au-devant d'eux, de s'intéresser à leurs attentes, etc. Des sources d'inspiration seront prises dans l'entreprise, mais sans que le mot client ne s'impose réellement ; d'autres traditions de pensée viendront, par contre, prendre leur place dans le débat, qui ne se laissent pas ramener au terme d'usager.

Spécifique, par conséquent, tant vis-à-vis d'autres administrations que du débat classique propre aux entreprises publiques, les musées n'en sont pas moins un terrain permettant l'étude de phénomènes qui dépassent largement cette spécificité. Il n'est que de citer le poste d'observation privilégié qu'il offre sur des questions comme la décentralisation (et notamment les réalités qui se cachent derrière l'exercice du travail dans la fonction publique territoriale, par différence avec la fonction publique nationale), ou encore les logiques de métiers et leur rapport avec les statuts (avec, de nouveau, un point de comparaison possible du fait des différences de reconnaissance statutaire des métiers entre les deux fonctions publiques).

Quelle approche ?

L'approche adoptée est historique, non pas dans le sens où elle serait exclusivement un travail d'historien mais où les perspectives privilégiées ici – histoire et sociologie – s'accordent à considérer le problème dans toute l'histoire de ses manifestations et de ses modes de résolution. Elle accorde une large place aux analyses retraçant l'histoire des évolutions en cours. D'une part, elle questionne le cadre général du rapport des agents de l'Etat au « service » qu'ils rendent, aussi bien dans les pratiques que dans les représentations. Dans le cadre théorique de la bureaucratie, tel qu'on le trouve chez Max Weber, la relation des agents avec les usagers n'est en théorie pas individualisée. Mais dans les faits, n'était-ce pas plus complexe ? Cette conception se différencie probablement d'une administration à une autre, en fonction des contacts (ou non) avec les usagers et de la concurrence (ou non) avec le secteur privé. Dans l'administration en général, sur l'ensemble du XX^{e} siècle, la tradition d'« irresponsabilité » de l'Etat en cas de dommages à l'égard d'un usager recule, tant dans la jurisprudence que dans le droit positif (Cicéron, 1959). L'Etat peut être juridiquement attaqué si des services de qualité ne sont pas rendus au bon endroit. Il semble y avoir une grande diversité des représentations du service public, notamment en fonction des lieux et des services, et on peut se demander en quoi le service public

constitue, dans les représentations des agents, un cadre d'adhésion, lorsque sa déclinaison au « pluriel », nécessaire dans les relations quotidiennes avec les usagers, se substitue progressivement à l'universalisme initial de sa visée

D'autre part, il y a également un caractère historique du débat sur le service rendu à l'usager. En France, les activités de services sont restées longtemps associées à une image dévalorisée et peu professionnelle, alors qu'elles étaient de plus en plus au cœur de l'efficacité des administrations ou des entreprises du secteur public et privé, et constituaient une source majeure d'emplois pour l'avenir. Les débats se multiplient aujourd'hui sur les rapports nouveaux que doivent entretenir les agents des services publics avec les « usagers », sur la capacité d'adaptation des services publics dans un contexte de concurrence économique accrue (qui entraîne souvent en leur sein l'introduction d'une part de commercial[6]) et, depuis la déconcentration et la décentralisation, sur les tentatives d'adaptation des services publics aux besoins locaux.

Dans ce contexte, il apparaît d'autant plus nécessaire de connaître l'histoire de ces services en pleine mutation. L'histoire sociale permet de voir comment s'organisent les différents acteurs d'un secteur public qui se transforme : l'Etat, l'administration, les agents et les usagers changent. Alors que le débat sur la décentralisation reste le plus souvent enfermé dans une vision régalienne et hiérarchique des relations entre les groupes et les individus, l'histoire des rapports sociaux et culturels entre ces différents acteurs que constituent l'Etat et les hommes politiques, l'administration, les agents et les usagers, modifiés selon les périodes, permet de mieux comprendre comment la notion de service public constitue une pratique négociée dans le temps entre des groupes qui ont des intérêts parfois divergents. L'histoire sociale de l'Etat et l'histoire des organisations, conçues comme une histoire de l'Etat « par le bas » qui déconstruit les processus de décision, permet de voir quelle est la participation propre des agents et des usagers dans la construction du service. Elle permet d'interroger la vision hiérarchique descendante des rapports entre l'administration, l'Etat et ses agents, et de questionner, par l'analyse des pratiques et des représentations, les catégories « d'Etat », de « service public », « d'administration » et « d'usager ». Elle offre ainsi une approche nouvelle de la conception de la réforme. Or, les définitions données par les contemporains, qui se modifient dans le temps sous l'action conjuguée des hommes politiques, des agents, des usagers et de la société dans son ensemble, ne correspondent pas nécessairement à celles qui sont données aujourd'hui par les chercheurs. Ni le rôle de l'administration, ni celui de l'Etat, d'une part, ni l'évolution de l'environnement économique, d'autre part, ni les attentes des usagers et celles des agents, enfin, ne réagissent selon les mêmes temporalités : cette étude cherchera à rendre compte de ces différences.

Force est toutefois de constater que le souci d'étudier les rapports avec les citoyens fait plus partie, en histoire, des préconisations que des réalisations effectives.

---

[6] *Cf.* par exemple *Revue française de gestion*, n° 115, numéro spécial Public-Privé, septembre-octobre 1997.

La « société civile », les assujettis, les contribuables, les usagers, les administrés, les assurés sociaux, les clients ordinaires… : autant d'acteurs assez peu identifiés et peu construits en objet d'histoire. A titre d'exemple, on mesure l'intérêt d'avoir une perspective historique sur les besoins et les attentes qu'avaient les usagers à l'égard de cet Etat-Providence, la façon dont ils ont reçu ces innovations et dont ils se les sont appropriées, leurs expériences de vie, leurs pratiques sociales autour de ces « prestations » ou de ces services sociaux, les changements que ces politiques ont introduits dans leur vie quotidienne[7].

Dans ce cadre, l'histoire des musées offre une nouvelle occasion d'explorer ce terrain. L'histoire traditionnelle des musées n'a pas bénéficié du renouveau historien des dernières décennies, contrairement à l'histoire des politiques culturelles[8]. Son élitisme supposé ou réel la rendait insignifiante pour la nouvelle histoire sociale des années soixante-dix, qui entendait rompre avec le discours convenu de la haute culture, et promouvoir à l'inverse son contraire, le « banal » et le « quotidien ». Le microcosme des amateurs et même le monde des visiteurs participaient de ces minuscules élites dont l'étude trop exclusive et trop anecdotique avait marqué la vieille histoire (Poulot, 1992, p. 125). Ainsi, c'est à l'exposition universelle, et non au musée, que l'on a récemment cherché les sources d'innovation (Rébérioux, dir., 1990). Or c'est bien l'approche renouvelée des usages et des pratiques qui peut fournir à l'histoire des musées une nouvelle intrigue, à l'exemple de la mutation récente de l'histoire des bibliothèques, qui a connu un nouvel essor grâce au renouvellement de l'histoire du livre. L'inscription sociale du musée requiert en effet plusieurs lecture : loin de se confondre avec le seul constat des ouvertures et des fréquentations, d'être une seule instance de production de la légitimité culturelle parmi d'autres, le musée est un lieu d'élaboration de principes, de savoirs et de pratique de la part des usagers ou, plutôt, des publics. Une histoire des opinions sur les musées, des considérations successives et contradictoires sur leurs avantages et inconvénients, qui demeure à écrire, est donc insuffisante si elle néglige l'élaboration à chaque époque du consensus quant à la nature et aux implications de l'exposition et le rôle qu'ont joué les professionnels comme les conservateurs dans cette élaboration.

Au-delà de ces préoccupations historiennes, nous faisons ici converger le regard historique et le regard sociologique pour placer au cœur de notre recherche une interrogation sur la validité du concept d'usager afin de traiter des questions qui nous intéressent. On l'a déjà fait sentir, l'approche privilégiée, qui fait des discussions entre acteurs sur la figuration du destinataire du travail un objet à part entière des analyses de redéfinition de l'activité professionnelle, lorsqu'elle est appliquée aux musées, ouvre sur des débats où le mot usager sera pris dans les controverses et ne représentera plus une évidence. Il ne peut donc s'agir d'un concept mais bien d'un objet de l'analyse. Tout un

[7] Une histoire orale à laquelle appelle F. Descamps (2000), p. 3.
[8] *Cf.* la bibliographie sur ce point à la fin de ce rapport.

travail est à réaliser, de la part de celle-ci, pour préciser ce qu'il convient de faire de cette évidence perdue de l'usager dans le secteur étudié. La recherche présentée ici s'inscrit donc dans le prolongement des perspectives d'analyse du travail à destination d'un usager, tout en y ajoutant une inflexion.

Ces perspectives sont essentiellement constituées par les analyses de la relation de service. Nombreux sont les travaux qui se sont développés autour de cette thématique[9]. Ceux-ci ont souvent fortement à voir avec la question de ce que P. Strobel (1993) et J.-M. Weller (1998) nomment la « modernisation des services publics par l'usager ». La modernisation de l'Etat y est appréhendée par l'examen des actes à travers lesquels l'Etat se manifeste aux usagers, fonctionne concrètement devant eux, lorsqu'ils sont au guichet, dans des équipements collectifs (transports urbains…), en tout cas en interaction plus ou moins forte avec les agents qui représentent la puissance et les services publics. Comment le service est-il rendu ? L'hypothèse développée – qui est redevable au double apport de Hughes (1996) et Goffman (1961), d'un côté, et de Lipsky (1980), de l'autre – est que les interactions étudiées, pour banales qu'elles puissent apparaître à première vue, sont déterminantes pour comprendre l'action publique telle qu'elle s'exerce effectivement et pour s'interroger sur le jugement porté par les citoyens ou les usagers sur le fonctionnement de l'Etat, voire sur l'évaluation de l'action publique.

Cet ensemble de questions, du reste, ne concerne pas nécessairement que l'Etat et peut même faire le lien avec celles qui sont posées dans le cas des entreprises confrontées à l'évolution contemporaine des formes de la concurrence vers une référence croissante à la notion de service au client. Une partie des analyses de la relation de service, tout spécialement celles relevant de l'économie des services (Gadrey, 1992), n'ont la plupart du temps pas pour préoccupation première la modernisation de l'Etat. Il n'empêche qu'elles investissent des terrains d'enquête communs. C'est une caractéristique générale des analyses de la relation de service, quelle que soit leur origine, d'avoir privilégié l'observation de « services publics », qui ne sont pas tant le cœur de la fonction publique ou de l'« administration administrante », que des agences ou des entreprises publiques : transports collectifs, services postaux et de télécommunications, distribution d'électricité. Le cas le plus proche d'un fonctionnement administratif, où l'usager aurait tendance à se définir comme un administré, est celui des caisses de la Sécurité sociale. Mais souvent l'observation de ce type de relations de service s'est focalisée sur la façon dont, d'une certaine manière, l'usager a été imposé aux agents, par exemple sous la forme très banale de la suppression des vitres au guichet ou de la liaison directe par le téléphone (Weller, 1999).

[9] Nous ne pouvons ici être exhaustif. Citons, par exemple, Gadrey (1992), Gadrey et de Bandt (dir.) (1994), Ulmann et Burger (dir.) (1998). Pour une réinsertion de ces travaux dans les problématiques de sociologie et d'économie du travail, voir Ughetto *et al.* (2002).

Dans cette ligne d'analyse, la notion d'usager s'est assez fréquemment imposée pour désigner le destinataire de l'action publique. Une première raison est sans doute que le terme est induit par les terrains de recherche les plus souvent explorés, à savoir des équipements collectifs ou des services structurés en réseaux de distribution. Ceux-ci tendent à se prêter à ce vocabulaire : ne parle-t-on pas, par exemple, d'« usagers de la route » ? La deuxième raison a trait aux enjeux politiques qui traversent nombre de ces terrains, qui sont souvent des entreprises publiques découvrant le « client » à travers leur ouverture à la concurrence. Les débats (publics ou académiques) correspondant à ces situations sont fondés sur l'opposition entre les notions de client et d'usager, à partir de la question visant à savoir si les services publics servent des clients et non pas, plutôt, des « usagers » entre lesquels s'appliquent les règles de l'égalité de traitement, de la continuité du service et de l'adaptation du service. Un tel débat fait de la catégorie « usager » une évidence d'autant plus stable que l'on souhaite, au contraire, « dénaturaliser » celle de client.

Du reste, toute une série de travaux ont entrepris d'interroger la notion de client, en adoptant comme hypothèse qu'il existe sans doute des constructions sociales et historiques à l'œuvre, autrement dit des « figures sociales du client » (Cochoy, dir., 2002). N'y a-t-il pas lieu d'interroger, à son tour, l'évidence de la notion d'usager ? Le mot paraît « faire sens » dans certains univers, tels ceux évoqués, mais cela n'a rien de systématique. Nombre d'administrations n'y font pas recours et lui en préfèrent d'autres : le contribuable, l'assujetti, le bénéficiaire, l'ayant-droit, le citoyen, l'administré, etc. Comment faut-il parler du destinataire du travail de l'administration ? Il semble que l'on perde en capacité d'analyse si l'on adopte directement un terme comme celui d'usager qui s'avère avoir plusieurs acceptions chez les acteurs. En effet, la désignation du destinataire du service donne lieu à de multiples controverses entre ces derniers, car les qualificatifs employés renvoient à diverses représentations qui sont autant de façons d'orienter et de justifier le travail. Il ne s'agit pas seulement, comme le rappelle P. Strobel (1993, pp. 34-35) des limites du mot, ou de celui de client, pour embrasser la variété des rapports à l'administration, où la liberté de choix du prestataire n'est pas toujours de mise (« les contribuables se représentent assez peu comme clients du percepteur ; et les délinquants peuvent difficilement être définis comme des usagers de la police »). Il s'agit plutôt des controverses dans lesquelles les acteurs s'engagent pour qualifier celui pour qui les fonctionnaires sont censés devoir travailler.

Ces incertitudes autour du mot sont la manifestation de la façon dont les groupes sociaux négocient leurs différences, discutent de ce qui fait problème. Ces termes renvoient à des systèmes axiologiques discordants, mobilisent des imaginaires, des « idéaux » eux-mêmes divergents. Le mot usager est un « terme qui condense une interrogation dont on se dispense, une sorte de pétition de principe dans le processus de qualification, processus que tout le monde peut éventuellement refaire pour son propre compte, et que l'on n'active finalement qu'en cas de doute » (Meyer, 1993**,** p. 51). Ce mot n'est rien d'autre qu'une réponse à une question qui, du coup, ne se pose plus. On

ne se situe plus dans un régime d'argumentation déroulant un raisonnement explicite, opposant des thèses mais dans la rhétorique.

Le terme « usager » est une réponse à des questions multiples qui se posent autour de la place de celui-ci par rapport aux administrations, des droits qui sont les siens, des attentes qu'il peut légitimement avoir. Son caractère flou, polysémique, en fait une notion de compromis dont chacun peut s'emparer pour penser des pratiques qui se cherchent, des modes de relation à inventer, pour revendiquer des droits, proposer telle ou telle modernisation. Mais l'usager n'est pas moins que d'autres un *personnage institué*, construit par différents discours professionnels, académiques et médiatiques. « L'usager, l'homme de la rue, le contribuable sont à la lettre des *personnages*, c'est-à-dire des acteurs promus selon les besoins de la cause à des rôles de surface » (Barthes, 1957, p. 135). Mais c'est un personnage qui peut se décomposer en autant de figures plus ou moins stéréotypées.

Nous verrons à quel point le terme *usager(s)* recouvre dans les discours tout un nuancier de représentations qui s'échelonnent entre une figure hyperactive, qui se propose – où à qui on assigne la tâche – de remodeler la réalité sociale, ville à faire ou patrimoine à garder vivant, jusqu'à de banals utilisateurs de services ou de commodités diverses. Dès les années 1970, dans les discours des hommes politiques et administratifs, ce n'est pas une figure unifiée de l'usager qui émerge peu à peu mais un personnage composite. Selon les courants idéologiques, il prendra plutôt l'allure du *client*, de l'*agent actif* revendiquant sa place dans l'action publique, voire du *partenaire* qui prétend négocier avec les fonctionnaires (administrations) (Chevallier, 1992). Son emploi singulier (« l'usager ») dans le discours politique ou les rapports publics, son usage comme catégorie « omnivalente » d'action publique contribue à l'unifier abusivement, à donner une illusion d'homogénéité à un terme dont les usages sociaux montrent la polysémie. Cette représentation unitaire n'est pas sans effet sur le fonctionnement administratif lui-même.

*
* *

C'est dans la perspective ainsi décrite que les chapitres qui suivent vont analyser la manière dont les personnels des musées se posent et tentent de résoudre, depuis de nombreuses années, la difficile et double question de l'identification de ceux pour qui ils travaillent et des pratiques qu'ils doivent déployer et maîtriser. Ces deux aspects de la question appellent, dans ce domaine, la référence au caractère professionnel des actions et des groupes. C'est autour des discussions sur la professionnalisation et la reconnaissance des professions que, depuis le XIX^{e} siècle, les acteurs des musées se prononcent sur le destinataire que leur travail vise à satisfaire. L'histoire de la question que nous traitons voit ainsi apparaître et se constituer des acteurs collectifs se voulant

autant de professionnels du musée : conservateurs, médiateurs, gardiens puis agents d'accueil et de surveillance, etc. Il s'agira de rendre lisible l'apparition et les débats de ces professionnels luttant ou coopérant pour définir la bonne définition du public et du travail correspondant et, dès lors, de proposer une lecture de la manière dont des services de l'Etat et des collectivités territoriales définissent et redéfinissent le travail de leurs agents.

Mais, on l'a vu, les musées sont marqués par la particularité des modalités par lesquelles le destinataire du service se manifeste à ces personnels : ni défection, ni prise de parole. Le processus par lequel ce destinataire advient aux administrations n'est, cependant, pas naturel. Il faut revenir sur des formes plus classiques pour mieux pouvoir s'interroger sur le processus propre aux musées. Comment l'usager se construit-il, lui-même, quand il prend en charge de se manifester aux administrations ? Résoudre cette question est utile pour, par la suite, apprécier les représentations institutionnalisées de l'usager des musées que sont, par exemple, les associations d'amis de musées et pour mieux faire sentir l'intensité du travail qui s'impose aux acteurs des musées : à défaut de voir le public – et tout spécialement le public absent – se constituer lui-même en force d'expression et face au caractère très spécifique d'expressions comme celles des amis de musées, ces acteurs ont à créer par eux-mêmes les conditions d'une représentation des finalités à atteindre vis-à-vis de ce public.

Dès lors, il est utile de commencer, dans un premier chapitre, par un éclairage qui, dans un tout autre domaine que les musées, vise à donner à voir, par l'histoire, comment des bénéficiaires de services d'une collectivité publique peuvent se constituer en force d'expression. En l'occurrence, il s'agira d'étudier le cas d'une association qui, depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, travaille à représenter les habitants d'un arrondissement parisien et, pour cela, procède à toute une construction de la catégorie qu'elle entend représenter, à sa dénomination, etc. Cette association a ici fait l'objet d'une enquête historique sur la base de documents (principalement sa revue) et d'un recueil de témoignages.

Les chapitres suivants nous conduiront au cas des musées. Ils sont fondés sur une enquête en deux volets. D'une part, ont été exploités toute une série de documents écrits qui ont permis, notamment, de traiter des représentations du public dans le milieu des musées et des débats à ce sujet. En particulier, la revue de l'association professionnelle des conservateurs a fait l'objet d'un dépouillement, mais aussi des rapports d'activité comme ceux du Louvre. D'autre part, des entretiens ont été menés dans les deux grandes catégories d'établissements que sont les musées nationaux, sous tutelle du ministère de la Culture[10], et les musées territoriaux, dépendant des collectivités locales (municipalités, voire, parfois, départements et, exceptionnellement, régions). Les entretiens ont été effectués avec les responsables d'une quarantaine

[10] Il y a trente-deux musées nationaux, sous l'autorité de la direction des Musées de France, au ministère de la Culture. D'autres ministères (Agriculture, Défense, Education nationale…) ont également leurs musées. Nous en avons étudié deux relevant de l'Education nationale.

d’établissements et, dans certains d’entre eux, avec diverses catégories de personnels (agents d’accueil et de surveillance, etc.). Ils ont été complétés par des entretiens avec des représentants des tutelles, des organisations syndicales, d’associations d’amis de musées, etc. Au total, plus d’une centaine de personnes ont été interrogées (voir annexe IV). Le chapitre 2 retracera l’histoire conduisant au musée contemporain, aux problèmes et enjeux que ses acteurs affrontent, aux formules de résolution qu’ils se donnent : enjeux de fréquentation, de conquête de nouveaux publics, de modernisation de l’équipement qu’ils estimer représenter, etc. La voie sera alors ouverte pour que le chapitre 3 se saisisse, à nouveau de manière historique, des définitions et redéfinitions correspondantes du travail, tant celui des groupes professionnels anciens comme les conservateurs et les personnels en charge de la surveillance que des catégories plus récentes et désormais fort actives pour réformer les pratiques de travail. Enfin, le chapitre 4 s’efforcera de reconsidérer dans leur ensemble les dynamiques partielles analysées jusqu’alors, en s’interrogeant de manière prospective quant à la manière dont les musées gèrent leur mutation sur la base des transformations du travail respectives des différentes catégories de personnels.

CHAPITRE 1er

Quand l'usager s'organise : le cas de l'ADA 13 (1964-1977)

On a souvent relevé les attentions dont l'usager a fait l'objet de la part de l'Etat. En effet, les pouvoirs publics ont souvent manifesté leur souhait de voir les utilisateurs de services publics s'organiser, se constituer en levier pour la réforme de l'Etat. Ainsi le groupe de travail « usagers » du Commissariat général au Plan s'émeut en février 1975 du peu de vigueur et de la faible structuration de ce mouvement :

> « Une grande difficulté provient de ce que l'usager n'est pas organisé en tant que tel et ceci paradoxalement dans une société dite de "consommation". Comment, aujourd'hui, utiliser au mieux des intérêts de tous les citoyens, sans exception, les formidables moyens de production que l'homme s'est acquis par son travail intelligent en rendant la parole aux usagers et aux consommateurs. La défense du consommateur, au sens strict du terme, a déjà commencé à s'organiser et à marquer quelques points. Le prolongement naturel de cette politique de défense du consommateur se trouve dans la défense de l'usager isolé et inorganisé en face du fonctionnement des services publics qui occupent sans cesse une place plus importante. Malgré la notion de service public qui devrait se traduire par service des usagers, les services collectifs conçus ou contrôlés par les pouvoirs publics relèvent d'administrations et de collectivités peu ouvertes, par nature, aux remises en cause qu'imposent des modifications profondes qui affectent la vie sociale […]. Rien de décisif ne pourra être fait dans tous ces domaines sans l'intervention de l'usager, agissant en tant que groupe de pression. Cette pression est indispensable, et il est souhaitable qu'elle évolue de la revendication vers le contrôle et la participation »[1].

[1] Archives nationales, Commissariat Général au Plan, CAC 890617/51, Commission de l'aménagement du territoire et du cadre de vie, rapport préliminaire du groupe de travail « usagers », février 1975.

Cette prise de position du groupe de travail « usagers » du Commissariat général au Plan en février 1975 met l'accent sur plusieurs aspects du « mouvement usager ». La création de groupements d'usagers serait d'abord suscitée par l'administration. L'organisation d'associations d'usagers serait plus tardive dans le secteur public que l'organisation de leur équivalent dans le secteur privé, les associations de consommateurs. L'opinion du groupe de travail mentionne aussi un objectif inverse entre mouvements de consommateurs et mouvements d'usagers : ces derniers sont centrés sur la critique du mode de fonctionnement des services publics, tandis que les consommateurs s'organisent pour demander à l'Etat de rectifier les inégalités entre producteurs et consommateurs. Les usagers sont invités à se rassembler, presque à l'inverse, dans une critique de l'Etat et de son mode d'organisation : il fait lui-même mal son métier comme fournisseur de services.

Certes, les associations d'usagers sont postérieures aux associations de consommateurs. Le terme de « consommateur » apparaît en 1745 – c'est celui qui « consomme des biens » –, tandis que celui d'« usager » n'est attesté qu'en 1904 à propos des chemins de fer. Il est défini comme une « personne qui utilise un service public » (Imbs puis Quemada, 1971-1994). Mais les associations d'usagers ne datent évidemment pas des années 1970. Si certaines d'entre elles sont plus ou moins suscitées – voire contrôlées – par l'administration, elles ne sont pas toutes des faux-nez de celle-ci et forment un ensemble très hétérogène qui va de la plus à la moins authentique. Et si leur objet, l'organisation de la fourniture des services collectifs publics, est par nature distinct des biens produits par les entreprises privées, les mouvements usagers et consommateurs ont pu être, de fait, par l'intermédiaire de leurs membres, rassemblés au cours de l'histoire.

L'avis exprimé par le groupe « usagers » du Commissariat général au Plan au milieu des années 1970 conduit donc à s'interroger. Les usagers organisés en associations existent depuis le début du XX^{e} siècle : les années 1970 constituent-elles pour eux un moment de transformation ? Que se passe-t-il au sein des différentes instances qui composent l'Etat et comment les usagers organisés se repositionnent-ils durant ces années ? Quels sont leurs liens avec le mouvement consommateur ? Si, en 1975, les pouvoirs publics sont conduits, avec la préparation du VII^{e} Plan, à considérer « sous un angle inédit pour eux le phénomène associatif » et à rompre « avec la crainte d'une édification d'Etats dans l'Etat » (Rosanvallon, 2004, p. 422), les associations d'usagers ont-elles joué un rôle moteur dans cette réévaluation?

Pour répondre à ces interrogations, nous ne reviendrons pas sur ce « moment 1975 » qui rassemble, en un mouvement non dépourvu d'équivoque, « deuxième gauche », mouvements associatifs, hauts fonctionnaires réformateurs, militants du nouveau Parti socialiste et certains Giscardiens dans une perspective concomitante d'autogestion et de « moins d'Etat ». Nous avons préféré porter un éclairage sur la décennie précédente à travers l'étude d'un mouvement d'usagers parisien. Les associations concernées, malgré le rôle qu'elles ont joué en matière d'urbanisme et de

cadre de vie, n'ont suscité que peu de travaux historiques jusqu'à présent[2]. Comme dans d'autres secteurs d'une administration qui multiplie, entre 1958 et 1965, les enquêtes lui permettant de connaître les « usagers », le temps de l'ignorance des citadins semble à la même période révolu et l'aménageur tente de mieux connaître l'évolution des besoins des habitants. Cependant, de 1965 à 1974, les opérations d'aménagement notamment dans Paris, décidées par les pouvoirs publics et commencées, connaissent presque toutes une crise ou un coup d'arrêt l'une après l'autre[3]. Les revendications des associations d'habitants et de riverains accèdent au stade politique en 1974 lors de la campagne présidentielle menée par V. Giscard d'Estaing. Nous voudrions donc nous interroger sur le rôle joué par les associations d'habitants dans les années 1960 – et les nouveaux rapports entre l'Etat et les usagers qui en résultent en 1975-1977– en prenant pour objet l'histoire de l'Association pour le développement du XIII^{e} arrondissement de Paris (l'ADA 13).

Pour la manière dont elle contribue à reformuler la question des rapports entre l'Etat et les usagers, l'ADA 13 mérite une attention particulière. Entre la date de sa création en 1964 et l'année 1977, où l'une des expériences dont elle était l'instigatrice dans le XIII^{e} arrondissement – une commission extra-municipale de concertation entre élus, officiers municipaux et associations – est généralisée à l'ensemble des arrondissements parisiens en 1977 – une tentative de participation des habitants originale s'est développée.

La spécificité de l'ADA 13 est d'adopter une vision globale de l'usager, et non celle d'un usager morcelé en fonction du traitement administratif de ses demandes : l'habitant de l'arrondissement est, en effet, préoccupé par l'usage de plusieurs services (écoles, crèches, logements) et non par celui d'un service public en particulier. L'association milite ainsi, dès l'origine, pour une vision globale du développement du XIII^{e}, et non pour la défense de tel ou tel secteur de l'arrondissement. Forte d'une centaine de membres aux expériences diverses (cadres des secteurs public et privé, militants chrétiens, ménages soucieux d'obtenir, après un logement, des équipements collectifs de proximité pour leurs enfants), elle a d'emblée une vocation éducative et ambitionne de former les habitants à passer de la revendication d'intérêts particuliers à un intérêt général. Elle dispose, à sa création, de ressources socioprofessionnelles qui lui permettent de connaître de l'intérieur le fonctionnement de plusieurs administrations et de disposer de débouchés éventuels dans le journal *Le Monde*. Elle est traversée par les clivages majeurs de la vie politique et intellectuelle de l'époque (autour de la question sociale, de la question scolaire ou encore des problèmes posés aux catholiques par l'émergence des classes moyennes, alors que l'action catholique était pensée en direction des ouvriers ou de milieux spécialisés). Appuyée à l'origine sur les

[2] Pour une approche sociologique contemporaine des années 1950-1960, *cf*. notamment Chombart de Lauwe (1972). Pour les années 1970, *cf*. Castells (1972), Magri (1972), Topalov (1974). Pour une approche historique de certains de ces mouvements, *cf*. Flonneau (2001).
[3] Sur ce point, *cf*. Flonneau (2001).

convictions de quelques hommes et femmes réunis par la recherche de la paix en Algérie, celle de la réforme de l'Eglise et d'une vie politique moins étouffée, elle recrute dans cette nébuleuse en formation que constituent les « classes moyennes urbaines » concernées par la maîtrise des enjeux liés à l'urbanisme.

La création de cette association est-elle suscitée par l'administration et quels sont les individus ou les groupes qui la composent ? De quelle façon a-t-elle contribué à ouvrir « l'espace des possibles » dans les relations entre l'administration et les usagers ? Les répertoires d'action qu'elle a mis en place et les infléchissements qu'elle a obtenus ont-ils été durables ? Fut-elle, à cet égard, à contre-courant d'autres associations d'usagers de la même période ? L'histoire de cette association éclaire les rapports entre l'Etat et la société dans le domaine de l'urbanisme, où de nombreux acteurs entretiennent des liens complexes. L'analyse concerne les relations entre les décideurs parisiens et les structures locales mais aussi celles entre les pouvoirs publics et des citoyens attendant une prise en considération de leurs attentes. Notre propos est de montrer que l'association a réussi lors de sa fondation à créer un jeu de relations et d'interactions spécifique entre hauts fonctionnaires, universitaires et classes moyennes, en dehors des voies instituées de la politique, autour de l'expression des besoins des habitants.

L'analyse comportera quatre temps. Nous reviendrons d'abord sur les caractéristiques du mouvement usager dans les années 1960 : le XIII^{e} arrondissement n'est pas seul. Pour lancer un nouveau type d'intervention, certaines conditions propices à l'émergence d'un mouvement d'usagers ont cependant été réunies : nous les examinerons ensuite, en étudiant les motivations exprimées et les moyens employés lors de la création de l'ADA 13. Nous chercherons aussi les raisons de la réussite initiale de l'ADA 13 dans la première expérience fondatrice de l'association, qui a été l'opposition à la réalisation d'une opération d'urbanisme, « l'opération Italie ». Enfin, nous verrons comment l'association, liée à l'origine à des chercheurs universitaires soucieux d'éprouver l'utilité sociale de leur pratique de recherche et celle des sciences humaines, a réalisé une conjugaison originale d'engagements civiques et cognitifs lui permettant de se démarquer des modes d'action des partis politiques traditionnels et de promouvoir une figure originale d'usager « actif ».

I. L'Etat et les mouvements d'usagers dans les années 1960

Les associations d'usagers de service public ne datent pas des années 1960 : elles apparaissent au début du XX^{e} siècle avec l'extension des services fournis par l'Etat. Si, dès l'entre-deux-guerres, se forme un « Etat-réseau » marquant « un renforcement et une dissémination des fonctions de l'Etat avec une multiplication de ses points d'appui » (Rosanvallon, 2004, p. 395), dès cette période, se pose aussi la question de la participation des administrés à la gestion des services publics, qui devait conduire

à un tripartisme entre pouvoirs publics, représentants des personnels et des utilisateurs. Or, cet appel aux tiers dans la confrontation entre les pouvoirs publics et leurs personnels a toujours fait l'objet d'arrière-pensées, du côté des usagers comme de celui de l'Etat : ce dernier se penche sur leurs problèmes sans aller jusqu'à prévoir leur représentation autonome, qui risque de compliquer le jeu des instances de concertation (J. Siwek-Pouydesseau, 2001, p. 278-280).

Entre les années 1965 et 1973, une triple nouveauté apparaît au sein de l'Etat : des tentatives pour rationaliser la gestion dans l'administration, le développement d'une politique commerciale pour les services dotés de réseaux et vendant leurs prestations et, enfin, une représentation des usagers dans l'espace public modifiée sous l'effet des discours modernisateurs des hommes politiques, des médias, des associations de consommateurs ou des groupements d'usagers et des recherches en sciences sociales enfin. On peut donc se demander si cette nouveauté au sein de l'Etat a eu des effets sur le repositionnement des associations d'usagers.

A. L'usager, objet de nouveaux discours et de nouvelles pratiques de l'Etat

Les discours et les pratiques de l'Etat se transforment dans les années 1960 : les années qui précèdent 1968 doivent être distinguées de celles postérieures aux événements de Mai 1968. Avant 1968, dans le contexte économique des choix internationaux faits par la France et du développement du marché commun (créé en 1957 et élargi en 1973 à « l'Europe des neuf »), la direction du Trésor impulse une réforme progressive de l'action économique et financière de l'Etat, fondée sur la reconnaissance du marché et marquée par quelques grandes réformes au début des années 1960 (réformes de structure de l'appareil bancaire et réforme du crédit) (Quennouëlle-Corre, 2000). Une orientation commerciale est prise par les entreprises publiques ou par certaines administrations à caractère industriel et commercial. Mais, par ailleurs, dans les discours sur l'Etat, dès les années 1962-1963, la réforme de l'administration « devient un thème obligé des agendas gouvernementaux »[4]. Plusieurs éléments nouveaux caractérisent les années 1962 à 1968 : la création d'un ministère d'Etat chargé de la réforme administrative en novembre 1962 dont le titulaire est Louis Joxe, une mission permanente de la réforme administrative confiée à Pierre Racine en mars 1963, les décrets de 1964 renforçant le rôle des préfets qui deviennent des intermédiaires hiérarchiques obligés entre les ministres et leurs services extérieurs, les voyages de hauts fonctionnaires aux Etats-Unis, notamment en 1966, pour analyser le *Planing Programing Budgeting System* américain (qui deviendra la Rationalisation des choix budgétaires en France) ou les réformes des droits des administrés des années 1970.

[4] *Cf.* l'ensemble du premier chapitre de la thèse de P. Bezès (Bezès, 2002).

La nouvelle orientation d'un Etat qui accepte de s'occuper de commerce va de pair avec l'affirmation d'une rationalisation des méthodes de gestion publiques où la figure de l'usager est mobilisée. Les néo-libéraux ne sont alors pas les seuls à évoquer les usagers-citoyens. A gauche, le Club Jean Moulin, créé en 1957-1958 et figure emblématique des clubs de réflexion, retient l'attention parce qu'une partie de ses membres sont dans l'Etat, en tant que fonctionnaires ou hauts fonctionnaires. Symbole de la renaissance d'une pensée de gauche de l'Etat, le premier et plus célèbre ouvrage du club paru en 1961. *L'Etat et le citoyen* est vendu à plus de 110 000 exemplaires et constitue très vite l'une des lectures obligées des étudiants de l'Institut d'études politiques de Paris. L'ouvrage dresse le portrait d'une démocratie moderne où la participation des citoyens serait mieux assurée (Andrieu, 2002).

Les recherches sur l'administration introduisent elles aussi progressivement « l'usager », « l'environnement » ou « le public » dans leurs analyses au cours des années 1960. Les recherches sur l'administration sont alors dominées par le point de vue juridique, mais d'autres recherches en sciences sociales font place à l'usager. En droit administratif, les juristes ont, par définition, tendance à n'étudier l'administré qu'en tant qu'objet des droits et obligations administratives. Leur démarche met l'accent sur l' « *imperium* » de la puissance publique et sur les risques d'inégalité des sujets de droit. Elle minore le fait que l'administration s'applique à des hommes ou des groupes humains titulaires de droits et porteurs d'intérêts que le nouvel esprit du temps incite à protéger contre les emprises excessives des pouvoirs publics[5]. L'usager n'est jamais placé, sauf cas exceptionnels, dans une situation contractuelle. Sa situation juridique demeure légale et réglementaire. Face à cette tradition du droit qui vise au maintien de la cohérence juridique de la doctrine, les recherches en sciences sociales intégrant la question des usagers des services publics débutent dans les années 1960, précisément sous l'impulsion des pouvoirs publics.

Dans le contexte d'avant 1968, l'Etat s'organise pour financer les sciences sociales appliquées au « développement », avec le projet de compléter ainsi le cadre de connaissance modélisée de l'économie issu de la comptabilité nationale, quand les « grandeurs comptent plus que les acteurs » (R. Fraisse, 1996). Les commandes et financements d'études ou de colloques sur l'administration par quatre institutions (direction de la Prévision, direction du Budget, Commissariat général au Plan et INSEE) « témoignent de la façon dont l'administration est progressivement constituée en objet d'enquête » (Bezès, 2002, p. 127). Des études sociologiques sur le public des musées sont, par exemple, menées en 1964, au sein d'une cellule d'étude et de recherches au ministère des Affaires culturelles dont la création avait été initiée par Jacques Delors, alors conseiller pour les affaires sociales au Commissariat au Plan, en vue de recueillir des données précises sur les besoins, les structures et les budgets en matière d'action

[5] Tel est le bilan fait en 1974 par le président de l'université de Bordeaux I et professeur de droit J.-M. Auby. *Cf.* (Auby, 1974, p. 1).

culturelle (Poirrier, 1999, p. 9 et suivantes). Mais l'usager, comme ce qui se passe derrière les guichets, reste ignoré. Recevoir le public ou répondre au téléphone n'est pas placé « au centre des analyses de la sociologie du travail ni au cœur des recherches qui rendent compte du phénomène bureaucratique décrit par Michel Crozier en 1964 » (Weller, 1998)[6].

En 1968, l'Etat traverse une crise profonde et multiforme à ses sommets politique et administratif entre le 24 et le 30 mai[7]. La période qui suit (1969-1973) constitue, dans les discours, des années de « recomposition des enjeux et des expertises autour de la réforme de l'administration » (Bezès, 2002, p. 232). Les partis politiques intègrent cette dernière dans leurs programmes, les élites politiques « s'instaurent en médiateurs et en recours des administrés-électeurs face à l'administration ». A tel point que les usagers vont figurer dans le programme de politique générale du Premier ministre Jacques Chirac en juin 1974[8]. Les articles de presse plaidant pour l'amélioration des relations administrations-administrés sont légion dès la fin des années 1960 (Bezès, 2002, p. 266 et suivantes).

Plus généralement, la « participation » comme méthode démocratique connaît un succès après les événements de Mai 1968 : ces derniers donnent une lumière nouvelle à l'opposition préexistante entre deux types de démocratie – la démocratie participative et la démocratie représentative –. Cette participation directe des usagers a une portée variable selon les services publics administratifs et généralement limitée. Elle atteint une certaine exemplarité dans les établissements de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur, notamment avec les réformes issues de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur du 12 novembre 1968, qui mettent en place des formules originales après que les étudiants ont longtemps revendiqué une représentation sous la forme de la « cogestion »[9]. Ailleurs, les administrés, « au nom desquels on réforme, dépendent le plus souvent pour exprimer leurs besoins, des intermédiaires professionnels, des hauts fonctionnaires et des hommes politiques qui leur donnent petit à petit une existence à partir des catégories et des structures qu'ils ont élaborées. Sans doute y a-t-il là une spécificité française. L'extérieur est largement inventé et constitué par l'intérieur » (Bezès, 2002, p. 287).

Dans les pratiques, l'administration consultative connaît ainsi un développement d'une grande ampleur avec la V^{e} République. Toute nouvelle prise de tutelle d'un domaine social par l'Etat est accompagnée par la promotion d'une technique de participation, de consultation ou de concertation, par exemple dans le domaine agricole, l'aménagement du territoire, la régionalisation ou la relance du Plan. A la fin des années

---

[6] *Cf.* aussi Dulong (1999, p. 77-92).
[7] *Cf.* Le Béguec (2000).
[8] Ce qui aboutit à la nomination de dix-sept parlementaires en mission chargés respectivement de présider un « comité d'usagers » pour chaque ministère. *Cf.* Sapin (1983).
[9] En outre, les conseils d'administration des établissements du second degré sont élargis et leurs commissions permanentes comprennent deux représentants des élèves et deux représentants des parents d'élèves sur un total de 14 membres.

1960, la France est ainsi parvenue à doubler sa démocratie représentative classique d'un réseau d'expression fondé sur la participation, la consultation et la concertation[10]. La participation n'est pas, à cette période, partage du pouvoir ni moyen d'employer des capacités nouvelles de citoyens de plus en plus éduqués et diplômés mais, presque à l'inverse, moyen d'éduquer et de transmettre aux administrés. Les associations d'usagers n'ont-elles fait que suivre ce mouvement sans en être un moteur ?

B. Les mouvements d'usagers dans les années 1960

A la fin des années 1960, la question des relations administrations-administrés se trouve « au confluent de trois mouvements : une mobilisation relevant de la participation démocratique, une mobilisation consumériste et une mobilisation politique » (Bezès, 2002, p. 275 et suivantes). En effet, si les associations d'usagers des services publics ont pour point commun un même objet, la critique d'un Etat qui organise mal les services qu'il fournit, elles sont très hétérogènes non seulement dans la façon de proposer des solutions à ce problème (associations généralistes intervenant sur plusieurs services ou dans la gestion d'un secteur particulier de l'administration), dans leur implication plus ou moins directe dans la gestion des services, mais aussi dans leur ancienneté, leurs conceptions de l'action collective – au nom de l'intérêt général ou particulier – ou encore dans leurs liens avec le mouvement consommateur.

Les associations qui revendiquent la défense des « usagers » comme les associations de parents d'élèves ou les associations familiales sont issues de mouvances plus larges : le mouvement familial, le mouvement syndical et certaines influences professionnelles et politiques. Les organisations généralistes les plus actives comme la Confédération syndicale du cadre de vie ou la Confédération syndicale des familles s'inscrivent dans la lignée du mouvement familial qui trouve son origine à la fin des années 1930, lorsque des militants issus de l'Action catholique créent des associations centrées sur la famille populaire en se démarquant du paternalisme et en se centrant sur le domaine des services par l'engagement direct dans la production (aide aux chômeurs, aide à domicile, organisation de loisir). Les associations familiales s'engagent dans des activités de représentation des « familles usagères » dans les différentes instances participatives associées à la Sécurité Sociale et aux allocations familiales dans la mouvance gestionnaire de l'après-guerre. On peut citer le Mouvement populaire des familles créé en 1946, la Fédération française des familles créée en 1948, la Confédération nationale des familles rurales ou l'Union féminine civique et sociale qui promeut dans les années 1950 le thème de la « bonne acheteuse ». Ces associations vont investir les domaines connexes de la consommation et du cadre de vie à travers la défense du pouvoir d'achat des familles populaires. Le thème du bon usage des services

[10] *Cf*. Rousselier (2000).

publics apparaît alors épisodiquement comme l'un des aspects de la défense des consommateurs.

Si l'usager des services publics fournis par les administrations publiques n'est pas le client consommant les biens produits par les entreprises privées, des liens ou des affinités, de fait, peuvent exister entre les deux types d'associations, soit par le jeu des « doubles casquettes » de leurs membres actifs, comme dans le cas de l'ADA 13, soit parce que les services sont fournis par une administration à caractère industriel et commercial, comme dans le cas de l'Association française des utilisateurs du téléphone (AFUT). Cette association, créée en février 1969, est représentée au conseil supérieur des PTT. Les fondateurs de l'AFUT sont Jean-Daniel Reynaud, agrégé de philosophie, spécialiste du syndicalisme et des relations professionnelles, professeur au CNAM et à l'IEP et membre du Club Jean Moulin, et Michel Crozier, sociologue, alors maître de recherche au CNRS et également membre du même club. Quatre autres fondateurs viennent du secteur privé : Bernard Treizenem, diplômé d'HEC, directeur général de la Compagnie Gervais-Danone, Hervé de Vitry, ingénieur des Ponts et Chaussées, diplômé de Harvard et de l'Ecole supérieure d'Electricité, directeur général de G. Morlange & Cie (établissement spécialisé dans le marché monétaire) et représentant l'AFUT au comité des Télécommunications du VI^{e} Plan, Jean-François Berry, qui s'occupe plus particulièrement des problèmes de management et de développement industriel, délégué général de l'AFUT qu'il représente à la Commission des Transmissions du VI^{e} Plan, et enfin Jacques Pomonti, ingénieur-conseil, ancien secrétaire général du club Jean Moulin et plus particulièrement tourné vers l'introduction de méthodes modernes de gestion et de prévision dans les organisations[11]. L'AFUT contribue de façon substantielle à mettre le téléphone au rang de priorité nationale.

Plus généralement, le mouvement consommateur concourt à reconsidérer la question administrative à la fin des années 1960 et au début des années 1970. C'est entre 1969 et 1973 que paraissent les premiers articles faisant valoir un jugement « consommateur » sur les services publics. Les revues de l'Union fédérale des consommateurs, *Que Choisir ?* et *Que Choisir Budget ?*, dont le premier essor date des années 1950, ou celle de l'Institut national de la consommation créé en 1966, font paraître les premières investigations ou admonestations sur le comportement de l'Etat ou des élus. Les textes mettent ainsi en question certains services publics (notamment EDF pour les factures ou encore les services fiscaux).

Certaines associations d'usagers se reconfigurent, voire se créent, comme l'ADA 13, en lien avec deux questions importantes de la période : la question religieuse et la guerre d'Algérie. L'action catholique rassemble depuis l'entre-deux-guerres l'essentiel des militants catholiques au sein de mouvements spécialisés par milieux sociaux, dans lesquels les aumôniers n'ont qu'une fonction de conseil. Mais la croissance des « Trente Glorieuses » transforme les modes de vie et de culture, et remet en cause l'apostolat par

[11] *Cf. Bulletin d'information des membres de l'AFUT*, n° 1, 1969.

milieux. Cette réforme de la mission, considérée comme nécessaire par certains dès les années 1950, pose des problèmes d'équilibre et de rapports de force entre les différents mouvements d'action catholique. L'affrontement « oppose, pour faire vite, la classe ouvrière aux classes moyennes, dont le partage de la croissance a fait le groupe central de la société française » (Pelletier, 2002). La guerre d'Algérie joue aussi un rôle important. Divisant l'opinion tout autant que chaque parti politique, les événements d'Algérie entravent l'initiative politique. Ces freins disparaissent après 1962. Mais ce ne sont plus alors des associations de masse qui affrontent la scène élective et parlementaire mais « des élites, des notables regroupés en associations, qui tentent d'exercer une influence sur l'Etat, sur le système partisan ou sur les assemblées élues, en particulier au niveau municipal. La renaissance des associations politiques s'opère par les élites » (Andrieu).

le rôle des associations de citadins, intéressées par les formes nouvelles de « l'équipement urbain », retient l'attention, en raison de l'importance qu'elles ont prise à Paris en matière d'urbanisme et de cadre de vie. La perception de « l'inconfort » – et non plus du « besoin vital » – devient peu à peu un thème revendicatif autonome dans l'opinion sur fond de marasme urbain récurrent. Le point culminant de la crise peut être identifié au tout début des années soixante[12]. La prise de conscience n'est pas le seul fait des forces contestataires : elle a gagné les pouvoirs publics jusqu'au plus haut niveau puisque ce thème n'a cessé d'être prioritaire au district de la région parisienne. Près d'une centaine de groupements de citoyens voient alors le jour. Faut-il y déceler les premiers signes d'une reconnaissance et de prise en compte indiscutable de l'existence des citadins et de leurs aspirations, en tant qu'habitants ou usagers des services collectifs ? L'histoire de la création de l'ADA 13 apporte des éléments de réponse à cette question, car elle s'inscrit dès son origine dans la tradition de participation telle que la souhaitait l'administration du Plan, mais introduit en même temps des éléments de dissonance et d'extériorité au monde administratif.

II. Hauts fonctionnaires modernistes, militants catholiques et classes moyennes : alliance improbable ou maîtrise des enjeux ?

L'ADA 13 naît d'une expérience produite dans un contexte dont les circonstances méritent d'abord d'être explicitées. Sa singularité est d'émerger face à une demande sociale « consumériste » au carrefour de projets qui prennent souche dans des mondes sociaux différents, des espaces d'expérience séparés et sur lesquels nous reviendrons d'abord. Il s'agit d'un projet issu du milieu confessionnel de gauche avec un programme de connaissance scientifique d'un courant de la sociologie et de la sociologie urbaine, mais aussi une tradition politique peu écoutée dans un

[12] Sur ce point, *cf*. Flonneau (2001).

arrondissement ouvrier, que nous verrons ensuite. Les militants de l'ADA 13 – femmes liées au mouvement consommateur, hauts fonctionnaires, journalistes – ont parfois des doubles voire des triples casquettes, d'où l'ADA 13, pour n'être composée que d'une centaine d'habitants à sa création, tire aussi les ressources de son action : une vue synthétique sur des problèmes urbains mal écoutés et mal maîtrisés jusqu'alors, ce que nous verrons dans un troisième temps.

A. La transformation des modes de vie et de culture dans la vie urbaine du XIII[e] arrondissement

Dans les années 1950, le XIII[e] arrondissement apparaît comme un des premiers arrondissements industriels de Paris avec une prédominance de la métallurgie légère et de l'électromécanique. Cette prédominance a de nombreux effets sur l'urbanisme de l'arrondissement. A partir des années 1950, le quartier subit de profonds changements, avec la démolition de locaux industriels. Le nombre des emplois dans le XIII[e] arrondissement augmente de plus 5 % entre 1954 et 1968 alors que la moyenne parisienne décroît. Cette évolution est la résultante de deux mouvements opposés : la décroissance des emplois industriels (- 27 %) et la progression de l'ensemble du secteur tertiaire (+ 38 %)[13]. De leur côté, les statistiques sur la répartition socioprofessionnelle des habitants permettent de constater que le nombre des artisans et petits commerçants diminue de façon importante entre 1954 et 1968 (- 36 %) et que celui des ouvriers baisse de 31 % entre les mêmes dates. L'année 1960 est marquée par une politique systématique de décentralisation industrielle : elle encourage dans ce quartier le départ d'un certain nombre d'entreprises importantes : les stylos Bayard, les fours émaillés Boussingault, le Petit Echo de la Mode et les Editions Montsouris, la Snecma, les usines Panhard qui ont déjà réduit leur activité avant leur rachat par Citroën en 1965, l'entreprise Thomson et la précision mécanique[14]. Le phénomène de substitution entre les deux groupes de populations – artisans et ouvriers remplacés par des cadres moyens et ingénieurs – n'est bien entendu pas particulier au XIII[e]. La distinction entre ouvriers qualifiés, ouvriers spécialisés et manœuvres faite par le sociologue Henri Coing dans son enquête sur le XIII[e] arrondissement, publiée deux ans après la création de l'ADA 13, jette cependant un jour nouveau sur la nature de la mutation : la régression de la catégorie des ouvriers s'accompagne d'un glissement qualitatif vers les couches les mieux armées financièrement et culturellement pour l'assimilation dans un quartier neuf (Coing, 1966). Les personnes interrogées dans l'enquête de ce sociologue assimilent d'ailleurs ce glissement à l'abandon de la condition ouvrière, de son système de valeurs

[13] Chiffres de l'Atelier parisien d'urbanisme, cités *in Correspondance municipale. Revue mensuelle de l'ADELS*, n° 123, septembre 1971, p. 9.

[14] *Cf.* Archives nationales/Institut français d'architecture (AN/Ifa), fonds ADA13, 176 IFA, carton n° 1. Nous remercions ici vivement Agnès Planchais pour son autorisation d'accès aux archives de l'association.

et de références culturelles. Le XIII[e] connaît, en outre, plusieurs opérations de rénovation dont celle de « l'îlot 4 » (démolition d'une zone abritant près de 80 000 personnes sur les 165 000 habitants de l'arrondissement) dont les conséquences sur la population sont étudiées par Henri Coing.

Dans ce quartier profondément marqué par le passé et en pleine mutation, les aménageurs projettent leurs ambitions hygiénistes, sociales et financières. Le IV[e] Plan prévoit pour la première fois une accélération progressive des travaux de 15 000 logements reconstruits chaque année à partir de 1961 à 50 000 en 1965, et recommande l'adoption d'un programme décennal sur la destruction de 800 000 logements vétustes[15]. Or les objectifs fixés ne sont pas atteints, comme en témoigne le rapport sur l'exécution du Plan en 1963 et 1964. Alors que la rénovation a été envisagée comme « un puissant instrument de remodelage et de réorganisation des villes, le projet de rapport général sur le V[e] Plan entérine un échec : dans les années à venir, l'effort propre de la rénovation sera stabilisé[16]. Le préfet de la Seine parle de « grand drame humain ». Le directeur de l'urbanisme énumère les causes de conflit : « L'homme de la rue ne comprend pas, les édiles s'insurgent, les propriétaires se liguent, les locataires sont effrayés, les vieillards hostiles »[17]. C'est pourquoi le V[e] Plan prévoit des objectifs modestes, en attendant que l'approfondissement des études et l'adaptation des procédures autorisent un essor plus rapide des travaux.

Dans ce contexte, l'information et la participation des habitants du XIII[e] devient un enjeu. Habituellement impopulaires à leur début, le rôle des relations publiques est, dans l'optique du rénovateur, essentiel, et la Régie immobilière de la ville de Paris (RIVP) définit alors elle-même son rôle d'information comme une façon de « convaincre les habitants de la réalité et de la proximité de l'opération, expliquer comment elle se déroulera, justifier l'écart entre les loyers nouveaux et les loyers anciens, maintenir le contact permanent avec la population afin de dissiper les vaines alarmes et démentir les rumeurs tendancieuses, obtenir le concours et le soutien constant de l'opinion publique »[18]. Le sens que les habitants accordent à l'opération revêt donc une grande importance : la définition collective qu'ils en donnent affecte directement le déroulement et l'issue de l'action engagée. A travers l'expérience de l'îlot 4, le sociologue Henri Coing montre ainsi les répercussions d'une émission de télévision réalisée en 1958 sur l'initiative du ministre Sudreau et qui produit dans le XIII[e] un effet considérable : « Sept ans après, de nombreuses personnes nous en ont parlé […]. La rénovation n'apparaît pas encore à l'opinion comme un impératif aussi fondamental que la suppression de la crise du logement : pourtant, on constate que le désir d'un logement confortable s'élargit au souhait d'un quartier agréable, moderne, d'une ville embellie ».

---

[15] *Cf*. la circulaire du ministre de la Construction, M. Sudreau, et l'instruction général du 8 novembre 1959 portant sur la rénovation urbaine, citée *in* Coing (1966).
[16] Cité *in* Coing (1966).
[17] Communication au Conseil municipal de Paris, 2 juillet 1962, cité *in* Coing (1966).
[18] *CIL*, n° 117, p. 14, cité *in* Coing (1966).

Un écart se creuse ainsi entre les changements de la société française et les pratiques de l'aménagement, avec d'un côté, des citoyens ou citoyennes mieux instruits et des militants, et de l'autre, des aménageurs qui, pour faire face à des besoins sans précédent de logement et de modernisation du tissu urbain, recourent à la série industrielle et à la décision technocratique. Or la vie sociale du XIII^{e} est déjà active et propice à l'action militante. Pour faire face aux premières démolitions d'immeubles vétustes, un « comité des mal-logés » s'est constitué pour agir en faveur des expropriés et des locataires des petits hôtels meublés. Le XIII^{e} est réputé pour être un lieu privilégié d'actions sociales novatrices. Le sociologue Paul-Henry Chombart de Lauwe a dessiné en 1952, à partir des circulations quotidiennes des habitants, les limites de « quartiers réels » du XIII^{e} au sein des quatre quartiers administratifs dont les périmètres restent inchangés (Maison Blanche, Gare, Salpétrière, Croulebarbe). Tous ces « quartiers réels » vont être bouleversés par le programme de rénovation urbaine qui s'annonce mais dont personne ne mesure les effets (Planchais, 1997, p. 11). D'autres militants impliqués en Algérie ou liés à l'équipe de Paul-Henry Chombart de Lauwe et habitant le XIII^{e}, tels que Jacqueline Gauthier ou Elia Perroy, sœur du professeur d'histoire médiévale à la Sorbonne et bien connue dans le monde des éducateurs, ont également étudié le quartier (Gauthier, 1952).

En outre, parmi les nouveaux habitants, les jeunes ménages constatent que s'ils sont enfin logés, ils ne vivent pas vraiment « en ville » : dans cette zone périphérique, il existe peu d'écoles, de transports et de commerces. Combien de temps va durer la situation ? Que projette-t-on pour l'améliorer ? Les transformations de cet arrondissement périphérique de Paris offre ainsi un espace d'action possible aux habitants pour agir sur son évolution.

B. Des catholiques confrontent leur foi à l'émergence des classes moyennes

A l'origine du réseau constitutif de l'ADA 13, on trouve un groupe de militants catholiques réunis autour de l'église Saint-Hippolyte et dont les origines sont modestes[19]. Dans les années qui suivent la Libération, l'église Saint-Hippolyte est prise en charge par des prêtres de la Mission de France qui s'efforcent de donner vie à une communauté d'arrondissement, qui se traduit notamment par une association de quartier, Italie-Choisy-Ivry (ICI), à laquelle participe Jean-Charles Guilloteau. Ce dernier, avocat de profession, est en 1964 le premier président de l'ADA 13. Le sociologue Paul-Henry Chombart de Lauwe est au comité paroissial de Saint-Hippolyte avec Jean-Charles Guilloteau. Proches du même noyau fondateur mais néanmoins distincts, on trouve également des membres d'une communauté issue du scoutisme populaire, les Amitiés scoutes et de La Vie nouvelle, tel que René Lamoureux,

[19] Entretien des auteurs avec Jean-Charles Guilloteau, 24 mars 2004.

graphiste. Un troisième groupe informel de militants chrétiens travaille en liaison avec le Parti communiste, fortement implanté dans ce quartier anciennement ouvrier de Paris, tel que Roger Adam, graphiste : au total, trente à quarante hommes et femmes, dont le point commun est constitué par leur engagement contre la guerre en Algérie, comme par exemple d'Elia Perroy, ancienne militante contre cette guerre.

Sont donc réunis au sein de l'ADA 13 deux traditions différentes du catholicisme de gauche. La première, plus ouvriériste, sensible à la rhétorique marxiste et d'abord attentive à l'alliance avec le PCF, est faiblement représentée par rapport à la seconde, issue des mouvements de type « classes moyennes ». Cette seconde tradition s'inscrit dans la lignée d'un catholicisme social modernisateur attaché à l'expertise et à la compétence technique, soucieuse d'une transformation de la société qui demeure compatible avec la justice sociale. Cette mouvance catholique de gauche, et en particulier La Vie nouvelle, a une réflexion sur la vie familiale et la conception du couple : les membres fondateurs de l'ADA 13 sont d'ailleurs souvent des ménages, tels les gérants de la librairie Jonas, M. Brosckewikcs, et sa femme Sabine Landre, tous les deux à La Vie nouvelle.

Ces militants catholiques sont conduits à confronter leur foi aux transformations de la société. Le fait que des prêtres de la Mission de France aient pris en charge l'église Saint-Hippolyte joue dans ce sens. Pour ces derniers, la classe ouvrière est le moteur de l'émancipation collective, dans la plus pure tradition du mouvement ouvrier. Il y a donc « une spécificité ouvrière, une condition séparée qui naît sur le lieu du travail et se nourrit de l'inégal accès à la société de consommation. Or depuis le début des années 1960 au moins, cette conviction d'une spécificité militante et culturelle ouvrière est remise en cause par l'évolution de la société et du quartier en particulier. Les débats sur la nouvelle classe ouvrière popularisent l'image d'ouvriers hautement qualifiés dont le niveau de vie se rapproche de celui des classes moyennes » (Pelletier, 2002).

On trouve aussi à l'origine de la création de l'association des journalistes ou des personnes aux objectifs plus « technocratiques ». Le journaliste du *Monde,* Gilbert Mathieu (et sa femme), qui couvre tout particulièrement l'actualité du logement, est très actif pour fonder l'association et demande à Jean-Charles Guilloteau d'être président de l'ADA 13[20]. Chef-adjoint du service économique du journal, Gilbert Mathieu, par ailleurs militant du PSU et membre avec sa femme de La Vie nouvelle, publie au cours du mois d'avril 1958 un ensemble de sept articles au titre évocateur : « Logement, notre honte ». Il dresse tout à la fois le constat d'une carence en matière de destruction d'habitats insalubres, d'une négligence démagogique en matière de loyers et d'une absence de politique de financement cohérente qu'il considère comme l'obstacle majeur à un effort de construction suivi[21]. Deux autres journalistes du *Monde* sont aussi présents à la fondation de l'ADA 13 : Gérard Müller, qui publie sur les questions de

[20] Sur Gilbert Mathieu, figure importante de la rédaction du *Monde*, *cf*. Eveno (1996).
[21] Sur ce point, *cf*. Effosse (2003), p. 397.

logement, et Jean Planchais, journaliste spécialiste des questions militaires et qui a suivi les événements d'Algérie, le mari d'Agnès Planchais, fondatrice, on le verra plus loin, de l'association.

En tant que parti politique, le PSU est apparemment le plus représenté, non seulement avec les journalistes du *Monde* mais avec d'autres membres tels que Michel Grimal et sa femme Pierrette. On trouve aussi, par exemple, une femme comme Madeleine Simoneau, déléguée syndicale au comité d'entreprise de la SNECMA[22]. C'est donc de la rencontre d'un réseau humaniste d'entraide et d'hommes aux visées plus générales, réunis par la lutte commune contre la guerre en Algérie, que naît l'ADA 13.

En 1960, les premiers habitants des nouveaux immeubles construits dans le XIII^{e} (quartier Rungis) réclament la construction d'une école proche de leur domicile, l'installation d'un marché et l'aménagement du square de Rungis. Anciens et nouveaux du XIII^{e} se mettent d'accord pour se lancer à la recherche des interlocuteurs aptes à fournir une réponse aux questions, mais ils sont « ballottés » de services en services, tous traditionnellement cloisonnés : urbanisme, transports, constructions scolaires, squares et jardins, voirie. Chacun s'occupe strictement de son usager mais pas de l'habitant et de ses conditions de vie (Planchais, 1997).

La période préélectorale est propice aux prises de contact : Claude Bourdet, ancien résistant, conseiller municipal PSU de Paris du XIII^{e} et du XIV^{e} arrondissements et conseiller général de la Seine, tout comme Roger Beaunez, son assistant, jouent un rôle actif en 1961-1962, au nom de l'Union de la gauche socialiste (UGS)[23]. Roger Beaunez prend alors de multiples contacts sur les problèmes du quartier, notamment avec le président de l'Association familiale des Deux-Moulins, avec l'abbé du patronage Charles Fourrier (l'abbé Bougnet), avec des directeurs et des directrices d'écoles[24], avec le président de l'association sportive et culturelle de Montsouris (M. Miche, prêtre, professeur à la faculté des sciences), association catholique et ouverte aux enfants du quartier créée en 1957 et succédant à l'Etoile de Montsouris[25]. Il rencontre divers autres responsables d'équipements socio-éducatifs : tous s'inquiètent des conséquences de la rénovation et de l'ignorance dans laquelle ils sont des équipements socioculturels prévus. Roger Beaunez signale, indépendamment des démarches qu'il fait au nom de l'UGS, l'existence de « Comités aménagement et population », créés à l'initiative du Comité parisien de recherche et d'action sociale (COPRAS). Ces comités, déjà existants dans plusieurs arrondissements, s'efforcent de regrouper les associations locales pour exprimer les besoins des « forces vives » et être

[22] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, Notes de Claude Bourdet, 1961.
[23]AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, « Du propre et du neuf à la poterne des peupliers », tract non daté.
[24] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, Notes de Claude Bourdet, lettre du 31 octobre 196.
[25] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, compte-rendu de Roger Beaunez de la visite faite au président de l'association sportive et culturelle Montsouris, 16 mai 1962.

tenus informés du déroulement des opérations de rénovation les concernant[26]. Roger Beaunez souhaite, en 1962, susciter et aider à la création de ce type de comité dans le XIII[e] avec l'aide d'Agnès Planchais[27]. Le PSU élabore alors un programme d'aménagement de l'arrondissement en vue des élections municipales dont les propositions sont regroupées en cinq parties (logement ; enseignement et équipements scolaires ; équipements sportifs et culturels ; équipements sanitaires et sociaux, transports et espaces verts) : ce seront les cinq groupes de travail à la constitution de l'ADA 13.

Agnès Planchais poursuit donc les contacts nécessaires à la création d'un « Comité aménagement et population », et noue notamment des relations avec l'Association de santé mentale et de lutte contre l'alcoolisme dans le XIII[e] située rue de la Colonie[28], promotrice des premières expériences de psychiatrie en dehors de l'hôpital. Née en 1924, Agnès Planchais a été déléguée de la Jeunesse étudiante chrétienne féminine (JECF) en 1944 et créatrice d'un des premiers services d'échanges scolaires internationaux d'après-guerre. L'année où elle contribue à fonder l'ADA13, elle appartient aussi de l'équipe nationale urbanisme de l'Union féminine civique et sociale, association de formation permanente pour les femmes et association de consommateurs.

Pour Agnès Planchais et d'autres fondateurs de l'ADA 13, le groupement d'associations existe depuis les premières expulsions provoquées par la rénovation, le comité des mal-logés, constitue un mouvement « axé sur la défense » et qui a la réputation d'être plus ou moins noyauté par le Parti communiste : « Il fallait proposer un horizon de réflexion plus large et tourné vers les projets d'aménagement avant que toute intervention soit rendue inutile parce que trop tardive. Il fallait éviter de se trouver au départ lié plus ou moins officieusement avec des groupements politiques au sens traditionnel du mot, c'est-à-dire à une "clientèle" politique »[29]. Deux ans sont nécessaires pour prendre un contact efficace avec des éléments déjà actifs susceptibles de s'intéresser à l'avenir de leur quartier : comités d'entreprise, associations locales, paroisses, syndicats, partis politiques. En novembre 1963, cent personnes se retrouvent à la salle des chemins de fer, place des Peupliers : l'Association pour le Développement et l'Aménagement du XIIIe est née et déclarée à la préfecture le 20 juin 1964. L'année 1965 est consacrée à rechercher des méthodes de travail et d'intervention ainsi que des moyens financiers, matériels (plans), documentaires (statistiques, revues, etc.). Les commissions de travail (logements ; équipements scolaires, sanitaires et sociaux ;

[26] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, compte rendu de Roger Beaunez de la visite faite au président de l'association sportive et culturelle Montsouris, 16 mai 1962.
[27] « Il est possible que sur le XIII[e] quelque chose démarre en ce sens (à suivre, c'est important, peut-être même le susciter par Agnès Planchais, M. Lhotte, etc.) ». AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, compte rendu de Roger Beaunez de la visite faite au président de l'association sportive et culturelle Montsouris, 16 mai 1962.
[28] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 3, lettre de M. Hotz à Claude Bourdet, 6 juin 1962.
[29] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 6, document intérieur, « Naissance et évolution d'une association de participation à l'urbanisme parisien », 21 octobre 1970.

espaces verts et transports ; équipements culturels ; emploi) fonctionnent « de manière très inégale ». Les premiers travaux des équipes parvenues à un résultat sont réunis et présentés dans un bulletin adressé à deux cent cinquante personnalités ou personnes-relais de l'arrondissement[30].

Rapidement après la création officielle de l'association en 1964, une seconde génération de militants, nés dans la seconde moitié des années 1930 (une dizaine d'années après les membres fondateurs), investissent le conseil d'administration entre de 1967 à 1970. Ce sont essentiellement des cadres des secteurs privé et public[31], comme Jacques Rémond, cadre d'entreprise qui adhère à l'association en 1967 et en devient président en 1970, Edgar Boutilié, Xavier Peyran, mais aussi des femmes comme Françoise Taïeb ou M. Souiry. On trouve enfin des hauts fonctionnaires comme Robert Lion, directeur de la construction[32], ou Jean-Marc Favret, administrateur au ministère de l'Education Nationale, membre du Club Jean Moulin[33] qui, au rectorat d'Alger après les accords d'Evian en 1962, a représenté presque à lui seul les services centraux du rectorat d'Alger (Tricot, 1972, p. 321-322). Pour ces personnes-là aussi, le point commun est la guerre d'Algérie et l'espoir de voir naître une Algérie libérale dans laquelle la minorité européenne pourrait s'intégrer. Pour nombre de catholiques engagés à gauche, le MRP a failli et la SFIO est devenue le parti de Guy Mollet, celui qui a déshonoré la République en l'engageant dans la voie de la torture en Algérie.

C. Maîtriser les enjeux liés à l'urbanisme et à l'information

La présence concomitante par le jeu des « doubles casquettes » des militants ou la présence, à partir de 1967-1970, de hauts fonctionnaires, d'élus, de chercheurs de bureaux d'études ou d'enquêtes de quartier est lié à l'objectif que se sont donné ses membres : répondre à un enjeu d'information, en l'état inexistante, sur les chantiers en cours ou à venir, qui ne soit pas une information-alibi, produite par le rénovateur lui-même, mais une information construite et maîtrisée par les habitants de l'arrondissement. C'est bien la réponse fournie par l'association à un problème dont elle n'était pas la seule à faire le diagnostic mais auquel elle apporte une réponse sérieuse.

Le constat dans ce domaine est fait par Henri Coing, qui présente les résultats de ses travaux lors d'une des réunions constitutives de l'association[34]. L'information chemine toujours de haut en bas, sans réciprocité. Le promoteur est peu renseigné sur les souhaits des habitants, sur les déséquilibres que peut provoquer une délimitation défectueuse, dans la vie sociale du quartier. Compte tenu de la crise du logement,

---

[30] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 6, document intérieur, « Naissance et évolution d'une association de participation à l'urbanisme parisien », 21 octobre 1970.
[31] Entretien des auteurs avec Jacques Rémond, 23 avril 2004.
[32] Robert Lion sera ensuite secrétaire général de l'office des HLM avant d'être directeur de cabinet de Pierre Mauroy.
[33] C. Andrieu, *op. cit.*, p. 329.
[34] Entretien des auteurs avec Jean-Charles Guilloteau, 24 mars 2004.

l'urgence de ces problèmes submerge les militants qui sont contraints de choisir des priorités stratégiques, et de prendre en charge les aspirations des habitants, quitte à donner à l'action un caractère un peu décousu, à insister sur des points mineurs et des cas particuliers. Dans la mesure où les problèmes les plus pressants de logement commencent à trouver leur solution, un nouveau type de besoins peut apparaître et la nécessité de prendre en charge les problèmes d'aménagement du futur quartier. En matière d'équipement, par exemple, un premier pas a été fait, et de nombreuses propositions furent présentées tant par les syndicats que par les conseillers municipaux. Mais il s'agit d'une collection plutôt que d'un plan, simple addition des équipements souhaitables, inventaire exhaustif de tous les désirs exprimés. S'appuient-ils vraiment sur de solides études préalables des besoins du quartier ? Prévoient-ils la coordination avec les opérations voisines et l'insertion de ces projets dans l'aménagement de l'agglomération ? Ils ne tiennent pas toujours compte des possibilités de réalisation. L'administration ne semble guère plus avancée dans cet effort de synthèse et de coordination du quartier. Trois sociétés réalisent ainsi en 1964 quatre opérations de rénovation qui se côtoient. Cela représente quatre plans différents qui n'ont fait l'objet d'aucune harmonisation architecturale, ni économique, ni sociale (Coing, 1966). Les indices de changement se multiplient. Une amicale de locataires prend conscience de ce que, dès qu'elle regarde au-delà des difficultés de chauffage ou de parking, ses revendications soulèvent des problèmes complexes. Elle délègue plusieurs de ses membres à l'ADA 13. Partout naissent des organismes semblables pour permettre aux syndicats, aux associations, d'adhérer à une action cohérente et compétente en matière d'aménagement urbain, action qu'ils n'ont ni la vocation ni le temps ni les moyens d'entreprendre.

Les premiers numéros publiés par l'association en portent tous le témoignage précis. L'association « réunit en tant qu'*usagers* [souligné dans le texte] des habitants du 13e. Ses responsables et sympathisants sont évidemment des personnes qui connaissent bien l'arrondissement, suivent avec attention ses changements sur le plan urbanistique, et souhaitent contribuer à son animation […]. L'ADA 13 n'est pas l'administration. Elle informe et intervient auprès d'elle. Elle rencontre périodiquement les élus, les tient au courant de ses recherches et des observations qu'elle a pu faire. Pour ne pas se contenter de subir les transformations, il apparaît nécessaire d'essayer de comprendre à quoi correspondent ces bouleversements et quels changements ils entraînent dès maintenant dans la vie des habitants, quels sont ceux qui se préparent. Il semble fondamental de s'interroger sur la façon dont sont prises les décisions qui provoquent ces transformations, et de se demander quelle est l'influence réelle des habitants »[35]. L'association met l'accent sur le décalage entre les chiffres fournis par les pouvoirs publics sur l'évolution des caractéristiques de la population urbaine et ceux sur lesquels l'Etat s'appuie pour connaître et anticiper les besoins : ainsi, en 1968, « tous les

[35] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 1, « Le XIIIe à faire. Comment ? Avec qui ? », 1968.

chiffres disponibles s'arrêtent au recensement de 1962. L'analyse détaillée de notre situation en 1968, date du dernier recensement, n'est pas possible, les chiffres ne seront disponibles qu'en mai 1970 ! »[36].

Agir dans ce sens ne va pas de soi, et l'association connaît en 1965 un premier échec. Le succès d'une présentation par Henri Coing de son travail sur le XIII[e] devant le maire, certains conseillers municipaux et diverses personnalités conduit l'association à une réflexion sur le rôle des équipements socioculturels pour adultes dans un quartier périphérique de Paris. Une pré-enquête est faite avec la collaboration d'une dizaine de ménages sous la direction de Renaud Sainsaulieu et de M. Imbert, et proposée à divers organismes pour obtenir une aide financière, mais le projet reste en suspens [37]. En avril 1966, la discussion du rapport moral lors de l'assemblée générale de l'association porte sur le risque que celle-ci ne joue un peu trop les bureaux d'étude en faisant appel trop souvent à des spécialistes dès qu'une question se pose pour intervenir au bon niveau. Le rôle « d'éducateur de la base » est rappelé aux membres de l'association[38]. Avec le premier vote de l'opération Italie, l'association va prendre, en janvier 1966, un nouvel élan et l'expérience de cette opération d'urbanisme va lui permettre d'éviter l'écueil d'une association spécialisée.

III. Une opération fondatrice, l'opération « Italie »

Cette opération est, en effet, d'un type nouveau : il s'agit d'un aménagement « concerté » entre la ville de Paris et des syndicats de propriétaires groupés en fédération, et d'une superficie de 86 hectares encore jamais envisagée à Paris. Devant les risques des constructeurs de voir leur projet échouer face à la « mauvaise volonté de certains propriétaires », la ville a trouvé une formule juridique, les associations foncières urbaines (AFU) « pour permettre la participation et faciliter les accords avec les propriétaires qui ne veulent pas s'y associer »[39]. Ces associations syndicales de propriétaires peuvent, d'après les textes, se substituer aux organismes de rénovation, mais personne n'en est informé. La concertation est limitée aux propriétaires et aux promoteurs. L'opération Italie permet d'abord à l'ADA 13 d'éprouver son rôle d'association généraliste incluant les différents aspects de la vie des habitants. Elle est

[36] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 1, « Le XIII[e] à faire. Comment ? Avec qui ? », 1968.
[37] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 6, document intérieur, « Naissance et évolution d'une association de participation à l'urbanisme parisien », 21 octobre 1970.
[38] Cf. *Correspondance municipale*, « Le rôle des habitants dans leur quartier. L'exemple du XIII[e] arrondissement à Paris », n° 123, septembre 1971, p. 20.
[39] Atelier Parisien d'urbanisme (APUR), Centre de documentation, 101BioPA24 bis, préfecture de la Seine, direction de l'urbanisme, Aménagement et rénovation du secteur Italie, mémoire au conseil municipal, 13 novembre 1965.

aussi fondatrice de modes d'action et d'idées qui sont appelés à être pérennisés par la suite soit au niveau de l'arrondissement, soit au niveau parisien[40].

A. Informer et enquêter

Souhaitant étendre la concertation au-delà des propriétaires et promoteurs en direction de l'ensemble des habitants du XIII^{e}, l'ADA 13 joue un rôle important d'information des habitants. Par les relations que l'association entretient avec la direction de l'urbanisme de la Ville de Paris, elle apprend vite qu'une fédération de syndicats de propriétaires est constituée officiellement et que le bureau d'étude qui travaille pour elle prépare en même temps le plan d'urbanisme de détail du secteur Italie. La mairie prépare en même temps une exposition, qui constitue la présentation ambiguë de l'enquête publique d'urbanisme. Demandant à avoir communication des études faites avant l'établissement des plans, l'association ne reçoit pas de réponse et prépare donc la sienne propre à l'enquête publique : elle travaille à une réponse collective discutée avec les autres associations locales, remise à la presse, contresignée par douze associations et envoyée aux élus. Elle réclame qu'un centre d'information permanent soit institué sur place.

Un des prolongements de cette action prévoit l'établissement de plaquettes faisant le point sur la rénovation et la transformation du logement. Par exemple, l'association analyse dans un schéma aussi simple que possible le circuit de décision de la construction d'une école primaire et montre à cette occasion le statut effectif de fonctionnaire du maire d'arrondissement et la difficulté pour l'habitant de se faire entendre[41].

Afin d'obtenir des informations directes des habitants, une enquête méthodique est faite sur un échantillon sélectionné de cent familles dans le périmètre concerné par l'opération Italie. Cette enquête est préparée par une petite équipe comprenant des spécialistes (avec l'aide notamment du sociologue Renaud Sainsaulieu et de l'avocat Jean-Charles Guilloteau) et des habitants[42]. Un sondage effectué au mois de janvier 1966 porte sur 84 personnes de professions variées du secteur à rénover afin de connaître quel est leur niveau d'information sur les opérations de rénovation. De cette enquête, il ressort une ignorance des habitants des démarches qui peuvent leur être imposées dans le cadre du principe d'expulsion, sur les conditions d'admission aux futurs logements HLM, sur les indemnisations auxquelles ils peuvent s'attendre et sur la garantie d'être relogés. De multiples catégories minoritaires d'habitants, dont les besoins ne pourront être satisfaits par les constructeurs privés, ressortent aussi de

[40] L'histoire de l'opération « Italie », de son échec et de son « rattrapage » par une population asiatique d'origine chinoise implantée dans ce quartier mériterait d'être faite. Les archives de l'ADA 13 sont à cet égard essentielles.
[41] Cf. AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 1, « Le XII^{e} à faire. Comment ? Avec qui ? », 1968.
[42] Cf. AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 4, note manuscrite d'Agnès Planchais, 1966.

l'enquête : personnes âgées ou seules, habitants d'hôtels meublés ou logements de fonction, artistes, etc.

Le résultat de l'enquête est adressé au préfet de Paris, aux habitants interrogés, au directeur de l'urbanisme et au ministre de la Construction, Edgar Pisani, ainsi qu'aux conseillers municipaux. Parallèlement, un communiqué diffusé par la presse montre l'anomalie de la situation des habitants.

B. Quel maire pour Paris ?

Les réactions suscitées par cette opération posent le problème des institutions locales à Paris. Le statut spécial de la capitale prive ses arrondissements d'une vie publique autonome et de la possibilité de connaître l'opinion des habitants concernés. L'association en fait l'analyse et en vient ainsi, en 1968, à l'heure de la réforme des collectivités locales et de la régionalisation, à réfléchir sur le nouveau statut de Paris.

En décembre 1970, l'association propose une réforme du statut de Paris par la création d'unités urbaines nouvelles, de dimensions réduites, qui permettraient aux habitants de se situer par rapport à l'ensemble de la ville, d'intervenir dans son fonctionnement et ses transformations. Cette réforme implique un découpage nouveau en vingt-cinq unités regroupant trois ou quatre quartiers de 40 à 50 000 habitants plutôt que vingt arrondissements. Chaque unité comporterait un conseil élu. Le maire de l'unité urbaine serait élu par et parmi les membres de ce conseil[43]. Ce projet va trouver son aboutissement à l'échelon parisien en 1977, avec le nouveau statut des élus de la capitale.

Ainsi, la décision du nouveau président de la République élu en 1974 d'arrêter l'opération Italie, prise dans la lignée de la remise en cause des grands projets parisiens (voie express rive gauche, cité fleurie, centre de commerce international des Halles) ne satisfait pas l'ADA 13. Certes, ce réexamen répond pour une large part aux critiques exprimées depuis longtemps par les associations parisiennes d'habitants comme elle. Mais la décision est prise de manière autoritaire sans consultation des élus et des habitants, et l'association « ne peut que s'interroger sur les conséquences de ces choix »[44].

Parallèlement à son combat pour l'information des habitants sur l'opération Italie, l'association a mené une réflexion sur son action que Mai 1968 n'a fait que renforcer. Il faut désormais à la fois comprendre et mettre en évidence les stratégies qui déterminent les conditions d'aménagement urbain, mais surtout essayer d'en inventer une autre par la pratique. Pour qu'elle corresponde au type de société urbaine à laquelle

[43] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 2, bulletin de l'ADA 13, n° 1, décembre 1970.
[44] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 2, bulletin de l'ADA 13, octobre 1974.

elle aspire, l'ADA 13 fait partir de l'analyse concrète de la réalité urbaine l'évolution de ses savoirs sur l'habitant et de ses formes de mobilisation[45].

IV. Savoirs et formes de mobilisation

La période de la fin des années 1960 jusqu'au milieu des années 1970 voit s'élaborer la réflexion sur ce qu'on ne nomme pas encore la démocratie participative. L'expérience de l'ADA 13 constitue assez tôt une exploration de cette thématique et la préfiguration tâtonnante de certaines de ses formes institutionnelles.

En échappant à un engagement localiste, à une stricte défense d'intérêts d'usagers du cadre de vie, l'association dessine et met en œuvre un programme d'action non seulement réactif mais qui la différencie aussi, à la fois, des associations de défense de l'environnement et des modes d'action des partis politiques traditionnels.

A. Convergences des engagements

L'ADA 13 est une expérience mais pas au sens d'une expérimentation inédite qui n'existerait que par la capacité inventive d'expérimentateurs ou de pionniers l'inventant *ex nihilo*. Elle est produite dans un contexte particulier dont les circonstances ont été présentées. Sa singularité est sans doute d'émerger au carrefour de projets qui trouvent leur origine dans des mondes sociaux et des espaces d'expérience séparés : un projet d'origine confessionnelle d'une part (même si ceux qui le portent sont à l'occasion défenseurs de la laïcité républicaine et de l'école publique), un programme de connaissance scientifique de la société et de ses réalités urbaines d'autre part. Ce programme correspond à un état de la sociologie urbaine dans les années 1960-1970 en France alors que s'interpénètrent des univers professionnels, interfèrent des références savantes, confessionnelles et se chevauchent des projets militants et de réforme de l'Etat.

L'ADA 13 naît de la rencontre de ces deux types d'intentions favorisée par des acteurs présents à leur intersection. En premier lieu, un programme d'engagement dans la cité d'un groupe confessionnel sur les questions urbaines : c'est-à-dire une *prise de parole*, au sens d'A. O. Hirschman, une « tentative visant à modifier un état de fait jugé insatisfaisant » (Hirschman, 1970, p. 54). Dans un document intitulé « La politique dans l'arrondissement de grande ville » co-signé par le président de l'association, Jacques Remond et le sociologue Renaud Sainsaulieu, cette composante chrétienne progressiste est clairement identifiée : « Le courant politico-social, commun aux membres individuels de l'association était celui, à la fois, de l'opposition (en dehors du PC) et le

[45] C'est d'ailleurs le programme général fixé par une association comme l'ADELS et la plupart des associations dans la mouvance de la démocratie locale. *Cf.* Chenot et Beaunez (1969).

courant chrétien de gauche, traditionnellement développé dans le 13e »[46]. Plusieurs d'entre eux appartiennent ou ont été très influencés par le mouvement La Vie nouvelle qui, dès le début des années 1950, recommandait à ses militants de « développer des moyens d'analyse et d'information, de veiller particulièrement au logement, aux situations prolétarisées des économiquement faibles, des vieillards, des travailleurs étrangers, des malades, des handicapés, des mères célibataires, des gens sortant de prison ; à la qualité de la vie, à l'équipement sportif et de plein air, aux maisons des jeunes et à la culture populaire. Sur tous ces terrains, ils veilleront à ce que les fonds publics ne soient pas détournés à des fins particulières, dans un esprit pluraliste »[47].

Les années 1960 sont marquées par la remise en cause d'une action militante ciblée sur les différents milieux sociaux et spécifiquement sur le monde ouvrier. Comme le note D. Pelletier, « le système de l'apostolat par milieux résiste mal à l'unification des modes de vie et des cultures au profit des classes moyennes. Car ces classes moyennes sont traditionnellement le "ventre mou" de l'Action catholique… » (Pelletier, 2002, p. 96). « Ce qui marque La Vie nouvelle, ajoute-t-il, c'est un christianisme ouvert à la modernisation de la société française et à toutes les questions – politiques, économiques, philosophiques, sociales – qu'elle pose aux chrétiens. C'est aussi le désir d'y trouver un champ d'expérience susceptible d'affermir en retour la foi commune. […] En fait, les années 1960 sont marquées dans le mouvement par l'arrivée à maturité d'une nouvelle génération de militants, contemporaine du Concile, qui tend à délaisser l'orientation communautaire et spiritualiste traditionnelle au profit d'un engagement plus politique. »[48] Cette action militante tous azimuts se traduit au sein de l'ADA 13 par une multi-appartenance particulièrement marquée. Plusieurs des animateurs du mouvement cumulent trois ou quatre engagements associatifs et certains exercent des responsabilités au sein de ces associations[49].

En second lieu, un programme et une doctrine scientifiques d'un courant de la sociologie et de la sociologie urbaine en particulier. Pour les membres de ce courant, des sociologues en dialogue avec les planificateurs et qui se pensent capables de les influencer, la recherche doit déboucher sur l'action. C'est un savoir pour l'action, susceptible d'aboutir à une plus grande justice sociale. Ils ambitionnent d'influencer les planificateurs avec lesquels ils sont en situation de « convergence historique » (Amiot, 1986, p. 49). Ces derniers se présentent « en quémandeur » devant les sociologues,

---

[46] AN/Ifa, fonds ADA 13, 176 IFA, carton n° 6, J. Remond, R. Sainsaulieu, « La politique dans l'arrondissement de grande ville », p. 14.

[47] « L'action communautaire à l'échelon local », *Terre et ciel*, 1954, cité par Jean Lestavel, *La Vie nouvelle. Histoire d'un mouvement inclassable*, Paris, Le Cerf, 1994, p. 242. L'ordre communautaire mis en place progressivement à partir de 1953 par le mouvement était « une sorte d'ordre laïc dont certains avaient rêvé dès avant la guerre, que l'école des cadres d'*Uriage* avec de Segonzac et Beuve-Méry, ou encore *Economie et Humanisme* avait tenté de mettre en place dans les années 40 et que *La Vie Nouvelle* va parvenir à réaliser dans les années 50, à l'orée des "trente glorieuses". » « Esquisse de l'histoire du mouvement Vie Nouvelle », Pierre Bourges, Site internet de La Vie Nouvelle.

[48] *Ibid*., p. 113-114.

[49] M. Barthélémy (2004) a mis en évidence le caractère particulièrement marqué de ce phénomène au sein de la mouvance « autogestionnaire » et catholique. Il a atteint son apogée au cours des années 1970.

selon l'expression de Cl. Gruson en 1964 (cité par Amiot, 1986, p. 76). Ils attendent de la sociologie qu'elle fournisse un complément indispensable à la planification économique. Une fois satisfaits les besoins élémentaires, il convient désormais de répondre à des besoins extra-économiques qu'il reviendra aux sociologues de déceler.

Qu'il s'agisse de P.-H. Chombart de Lauwe ou de R. Sainsaulieu, les deux grandes figures de la sociologie de l'époque qui ont appartenu à l'ADA 13[50], pour l'un et l'autre, la recherche en sciences sociales n'est pas dissociable de ses usages sociaux et de ses fins politiques.

Dans sa préface au livre de H. Coing sur *Rénovation urbaine et changement social* (Coing, 1966) Chombart se félicite qu'il ouvre le dialogue entre chercheurs et utilisateurs de la recherche. Cet ouvrage est à maints égards un texte fondateur pour l'association. L'auteur y remercie les « représentants des habitants du XIII^{e} arrondissement », les groupes de recherche de Chombart et leurs chercheurs (J. Frisch-Gauthier, Elia Perroy, Mario Rabirosa) ainsi que les « groupes de sociologie paroissiaux ». L'ADA 13 y est mentionnée à plusieurs reprises. Au-delà de ces signes, on peut y découvrir des éléments fondamentaux de la doctrine de l'association notamment la nécessaire adhésion de la population aux opérations de rénovation urbaine. Or de nombreux obstacles sociaux lui interdisent d'y adhérer. D'une part, il n'existe pas de structures permettant d'organiser cette participation dont les enquêtes d'utilité publique ne sont qu'une grossière caricature. Les habitants, d'autre part, ne sont ni prêts ni armés pour une telle démarche. Ce constat fonde la conviction durable de l'association et du sociologue qu'il faut faire émerger des besoins, les traduire, relayer une demande sociale qui reste obscure aux aménageurs et aux élus. Dans cette tâche d'expression de la demande sociale, le sociologue a pour meilleur allié le militant associatif. Henri Coing s'émerveille en tant que professionnel que les militants associatifs sachent se muer en « hommes de synthèse » capables de proposer des solutions réelles aux besoins souvent ambigus des habitants.

Pour Chombart de Lauwe, note T. Paquot (2001, p. 20), « la recherche pour elle-même n'a pas d'intérêt, il ne veut pas la dissocier de ses effets politiques tant il est persuadé que la connaissance doit nourrir l'action et réciproquement. » Elle n'a pas de raison d'être si elle ne permet pas d'améliorer les conditions de vie des habitants. « L'un des buts que nous poursuivons justement en essayant de donner une représentation exacte de l'espace social dans l'agglomération parisienne, est de permettre aux populations qui y vivent de mieux en prendre conscience. L'impossibilité dans laquelle se trouve l'habitant d'une grande cité de se situer dans un espace concret, n'est pas l'une des moindres causes de déséquilibre de notre société » (Chombart cité par Frey, p. 38).

La recherche en sciences humaines doit nourrir et préparer les décisions des responsables publics. De fait, les représentants de ce courant sont partie prenante des

[50] Renaud Sainsaulieu a pris une part significative à l'action dès la fin des années 1960. Chombart de Lauwe a appartenu au conseil d'administration mais son implication directe semble avoir été moindre.

politiques d'aménagement urbain. P.-H. Chombart de Lauwe est soucieux de dialoguer avec les aménageurs ; il prône une « sociologie appliquée » et les Commissaires au Plan successifs ont largement financé, à partir du début des années 1960 et pendant plusieurs années consécutives, l'équipe qu'il a recrutée[51].

Il s'agit bien d'une sociologie au service de la planification dont les utilisateurs directs se nomment le Commissariat général du Plan, la Délégation au District de Paris, l'IAURP, le PADOG. P.-H. Chombart de Lauwe se pense comme ayant à traduire « les besoins des populations urbaines à l'intention des planificateurs et se situ[e] par conséquent dans une position intermédiaire entre le peuple et le décideur. » (Amiot, 1986, p. 49)

Pour ce qui est de Renaud Sainsaulieu, la part qu'il a prise au sein de l'équipe d'ADA 13 montre assez les liens qu'il pouvait faire entre recherche et action militante. Outre la brochure déjà citée sur « La politique dans l'arrondissement de grande ville » qui se donne comme des « réflexions tirées d'expériences d'Animation et d'Action dans le XIII^{e} Arrondissement de Paris » et articule le bilan d'une expérience militante et une posture d'analyste, on notera l'étroite intrication entre activités de recherche sociologique et engagement social. Tour à tour ou simultanément militant de La Vie Nouvelle, conseiller de la CFDT-cadres, membre actif de l'ADA 13, responsable de la section du PSU du XIII^{ème} arrondissement et animateur de l'Université de quartier du même arrondissement, il incarne une étroite articulation de l'inscription scientifique et de l'engagement militant.

Certains ont pu noter le « net penchant du catholicisme militant pour la sociologie » (Frey, p. 47). Il n'est pas exclu que la sociologie soit apparue comme une forme parmi d'autres d'engagement dans le monde. La sociologie urbaine réunissant les qualités d'un « sacerdoce intellectuel (primat de l'observation sur la spéculation) et civique (le savoir au service de la libération humaine). »[52] Les acteurs eux-mêmes tentent parfois de rationaliser ces affinités. Ainsi P.-H. Chombart de Lauwe perçoit « une raison profonde au lien entre sociologie et christianisme, car on ne peut pas se désintéresser de la misère des hommes et de la fraternité elle-même » (Lassave, 1997, p. 206).

Au-delà de ces convictions communes, nombreuses étaient les interpénétrations existant entre ces deux « programmes » permises par la pratique associative et

[51] Sur les liens avec le CGP. « Notre participation à la recherche urbaine sous contrat, alors en plein essor, nous mettait en contact avec des administrateurs et des hommes politiques engagés par leur fonction dans les tâches multiples de l'urbanisme, de la planification et de l'aménagement du territoire. J'ai déjà cité Etienne Hirsch, Pierre Massé, Jean Ripert, Paul Delouvrier et André Laure. Beaucoup d'autres noms seraient à rappeler… » (Rendu, 1994, p. 367)

[52] Lassave (1997), p. 235. « Nombre de chercheurs rencontrés [par l'auteur] ont fait état de leur engagement religieux initial, associant le plus souvent prière monastique et travail social en établi (dominicains, franciscains). Leur investissement dans la recherche urbaine semble avoir résulté de la rencontre, dans les années soixante, entre l'offre de terrains d'enquête par les ministères publics alimentant des réseaux localisés d'expertise d'obédience démo-chrétienne (*Economie et Humanisme* et ses cousins) et quelque crise individuelle d'identité dont les Evénements de 68 furent l'emblème. » (p. 136).

favorisées par un croire commun, des valeurs partagées surplombant les identités professionnelles et les diversités d'expériences. Chombart, pour qui la recherche apparaissait comme une démarche totale transcendant les frontières entre recherche fondamentale, recherche orientée, recherche appliquée, avait associé des bénévoles à ses études de quartier de *Paris et l'Agglomération parisienne*. Il aurait envisagé de faire participer les militants de la Vie Nouvelle au travail scientifique de son laboratoire.[53]

On peut légitimement penser que le projet de l'ADA 13 participait d'une telle perspective dans la mesure où l'association faisait une place significative aux savoirs dans ses répertoires d'action. J. Remond et R. Sainsaulieu le rappellent dans leur analyse de 1970 : « Le succès de l'association est directement lié à la connaissance qu'elle a pu accumuler sur la vie locale, et retransmettre par tous les moyens possibles. »

Au sein de ce creuset militant, s'inventent ou se prolongent des méthodes d'enquête, des savoirs produits au croisement de traditions différentes mais surtout de mondes différents (université et monde chrétien, militantisme…) qui débouchent sur des formes discursives d'hybridation entre rhétorique militante et objectivation sociologique. Ainsi monde savant et monde associatif cessent d'être des espaces cloisonnés sans échanges possibles. Par la grâce de l'association, les références se croisent. La littérature savante peut occasionnellement renvoyer à des sources profanes comme les publications de l'Ada 13, pour étayer son discours scientifique.[54]

De leur côté, et plus massivement, les publications de l'ADA 13 sont émaillées de renvois aux travaux académiques des chercheurs y appartenant. La thèse d'Henri Coing y est régulièrement invoquée, de même que les recherches de l'équipe de Chombart.[55]

Les bulletins gardent les traces d'une participation active de chercheurs aux activités de l'ADA 13. Tant ceux qui en sont membres [56]que d'autres, extérieurs à l'association, invités pour des conférences [57].

---

[53] « J'ai moi-même assisté à une conversation avec les responsables de La Vie Nouvelle dans laquelle il était envisagé de multiplier de telles expériences, en utilisant les observations faites sur leur ville par des équipes de volontaires de ce mouvement. » *Les hommes, leurs espaces et leurs aspirations, Hommage à Paul-Henry Chombart de Lauwe*, *op.cit.*, 368.

[54] *Cf.* Jacqueline Frisch-Gauthier « Regards vers un quartier disparu », *in Les hommes…*, *op. cit.*, p. 95.

[55] « C'est dans le quartier réel, défini il y a bien longtemps déjà, par CHOMBART DE LOWE (sic) comme étant le groupe (tels le groupe d'immeubles, d'îlots) où s'établissent les échanges les plus fréquents entre habitants. » J. Remond et R. Sainsaulieu, « La politique dans l'arrondissement de grande ville », 1970, p.17.

[56] Le débat intitulé « Culture 13, des besoins, des moyens, des hommes » animé par « notre vice-président, Renaud Sainsaulieu, du Centre de sociologie européenne. Ce débat a permis une première rencontre entre "demandeurs" et "offrants" de prestations culturelles dans l'arrondissement qui se sont fait connaître mutuellement leurs efforts, leur travail dans les milieux qu'ils joignent et leurs difficultés. […] Pour élargir le champ de notre réflexion, M. P.H. Chombart de Lauwe, auteur du livre "Images de la Culture" (Ed. Ouvrières) et membre de notre conseil d'administration, a interrogé l'assemblée sur ses souhaits par rapport au projet de grand complexe culturel prévu sur le plateau Beaubourg dans le cadre de la rénovation des Halles.» (1970-1971, Bulletin n°2, mars 1971)

[57] En novembre 1972, l'ADA 13 organise une « soirée d'information avec Philippe Saint-Marc sur les problèmes d'inventaire et de solution aux nuisances rencontrées dans notre environnement immédiat ».

Dans la filiation de l'expérience de l'Ecole d'Uriage, de courants comme Economie et Humanisme qui prônait « l'enquête-participation », s'expérimentent des formes d'interférences et de coopération entre les milieux associatifs et les milieux de la recherche. Une des originalités de l'expérience associative incarnée par l'ADA 13 réside sans doute dans cette découverte mutuelle et cette étroite coopération de « personnes de bonne volonté » et de professionnels (cadres d'entreprise, hauts fonctionnaires, chercheurs, journalistes) qui mettaient leur temps libre, leurs compétences et leurs réseaux au service de l'action collective. Au premier rang de ceux-ci des sociologues et des journalistes. « On a eu la chance d'avoir des gens comme Gilbert Mathieu et Renaud Sainsaulieu qui étaient capables de nous sortir de nos crottes de chiens. Ils venaient nous alimenter en réflexions et questionnements. »[58]

Cela ne fait pas pour autant de l'ADA 13 une association d'experts qui se coopteraient sur la base de leurs compétences. Si elle est à l'évidence bien pourvue en personnes qualifiées dans différents domaines, si la maîtrise technique des dossiers constitue pour elle un préalable à toute action, il serait abusif de l'assimiler à un bureau d'experts qui se cantonnerait aux dossiers d'urbanisme ou à la technique juridique. Les savoirs préparent l'action, la nourrissent. Ils n'en sont pas le substitut.

Non seulement ces différentes éléments se découvrent mutuellement, mais ils reconnaissent la complémentarité de leurs approches et de leurs pratiques, l'apport que peut constituer la conjugaison de leurs savoirs sur les différentes scènes de l'action associative. Cette fusion des compétences et des ressources des différentes composantes du mouvement s'exprime dans l'étroite conjonction de leurs contributions pendant cette étape et jusqu'à la fin des années 1970 au moins.[59] Autour de « marginaux-sécants », ces acteurs qui sont « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peu[vent], de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 73), l'ADA 13 semble accomplir une forme de combinaison de savoirs (techniques, professionnels ou plus politiques), d'autorités sociales diversifiées acquises dans différents secteurs de la vie sociale (haute fonction publique, journalisme, recherche universitaire, aménagement urbain…) et ce, sur un fond partagé de valeurs héritées du catholicisme social.

[58] Témoignage d'un ancien président (entretien du 23 avril 04).

[59] Au-delà, le rôle des chercheurs semble en net recul. Selon un ancien président, ADA13 « a fait appel à des universitaires pour l'éclairer mais cette période est passée depuis quelques années parce que le niveau moyen du socio-professionnel, du militant associatif s'est élevé. L'autorité des professeurs d'université est moins évidente qu'elle n'était. il y a moins de révérence qu'à l'époque. Le niveau général des membres de l'association est Bac +4 (inspecteurs de l'équipement, professeurs d'université, de lycée…). On a moins besoin de l'onction des universitaires pour se prononcer sur tel problème. Les universitaires se sont peut-être aussi déconnectés par rapport aux transformations sociales du 13ème. »

B. « Nous sommes des acteurs de l'organisation de l'usage des choses »

La question de la concertation qui est au principe de l'action de l'ADA 13 est indissociable de celle de la représentation. Au nom de qui est-on habilité à parler ? Les intérêts de qui défend-on ? Il est difficile de discerner une doctrine stable de l'ADA 13 en la matière. Si l'étude du vocabulaire des publications de l'association (bulletins internes et *ABC 13*) ne permet pas de dessiner des usages établis et constants tout au long de la période, ni des ruptures radicales, elle permet de repérer des préférences dans la désignation des « figures des collectifs » que l'association revendique de représenter.

La première brochure qui fasse l'objet d'une large diffusion publique, *Le XIII^e^ A faire Comment ? avec qui ?* (1968) présente l'ADA 13 comme une association d'*usagers* et se donne « pour but d'informer *l'usager* des transformations en cours et de rechercher avec lui les moyens de contribuer à temps à la prévision et à la définition des aménagements qui le concernent » ; de même, en octobre 1970 dans un bulletin intérieur, elle se définit comme « une association d'*usagers* régie par la loi de 1901 »[60]. La même année, J. Rémond et R. Sainsaulieu expliquent qu'elle « a été suscitée par tous les groupements d'usagers (syndicats, PSU, APF, jeunes, groupements confessionnels, comité de défense des mal-logés, parents d'élèves, etc.) ayant rencontré les conséquences des transformations urbaines dans leurs activités propres. » [61] Mais déjà dans ce texte, les auteurs en font un emploi parcimonieux et toujours à propos d'usagers particuliers (« usagers [de la future Maison des jeunes] », « les habitants usagers des logements »). Dans l'article que R. Sainsaulieu en tire pour la *Correspondance municipale* (sept. 1971), le terme n'a plus cours sinon pour les utilisateurs des transports en commun. Dans les années suivantes, ce terme est quasiment absent et cède la place à *habitants*. En septembre 1971, l'ADA 13 se présente aux membres de la commission des sites de Paris et au Préfet comme une « association d'habitants ».

Dans cette dernière période apparaît un couple formé par les *habitants* et des militants « soucieux de ne pas rester passifs » devant les évolutions du quartier (1997). « Les militants de l'ADA 13 » sont des « citoyens et des citoyennes mieux instruits, plus exigeants », des « femmes et des hommes doués d'esprit civique », « des militants au service des habitants »[62]. L'administration et les aménageurs se représentent les destinataires de leur action comme des utilisateurs successifs d'équipements et de services. A ce morcellement, l'ADA 13 oppose la figure unitaire de l'*habitant*. « On n'est pas usager d'un quartier », note un témoin. L'habitant doit prendre possession

---

[60] « Le treizième est aussi un des premiers arrondissements de Paris où des usagers aient entrepris d'aborder les problèmes posés par les transformations urbaines d'une façon nouvelle et qui se voudrait positive. » Appel à la population (1967)

[61] *La politique dans l'arrondissement de grande ville. Réflexions tirées d'expériences d'Animation et d'Action dans le 13 Arrondissement de Paris*. J. Remond et R. Sainsaulieu, p. 14. On pourra à juste titre s'étonner de cette acception du mot.

[62] *ABC 13*, hors série, septembre 1997 « Les mémoires de l'ADA 13 ».

d'un quartier, s'emparer de l'espace urbain, le faire sien et ne pas se contenter d'en faire usage. En assimiler l'histoire, les dynamiques sociales, être partie prenante de son devenir, acteur de sa vie sociale et politique. L'ADA 13 a porté pendant ces années un *droit d'habiter* plus qu'elle n'a défendu des usagers. Elle a convié les habitants à se mêler d'urbanisme, d'équipements collectifs et de leur adéquation aux besoins de leurs destinataires. Cette évolution du vocabulaire est entérinée par le témoignage d'un président de l'association pendant les années 1980 qui refuse de définir les membres de son association comme des *usagers* :

> « On l'emploie pas beaucoup, on l'emploie très peu. C'est vrai qu'on est des usagers. Y a une seule association des usagers des transports bien connue. On se considère pas comme des usagers ; très franchement, je pense pas que les membres de l'ADA13, les membres associatifs, se considèrent comme des usagers de quelque chose. On est des usagers-acteurs. C'est quand même différent ; c'est… c'est pas une position de consommateurs. L'usager est un peu consommateur, euh… passif. Je consomme et puis… j'ai… Nous, on est des usagers un peu plus conscients, c'est-à-dire qu'on sait que l'usage des choses d'abord il faut le partager. Deuxièmement, et ça va pas sans inconvénient, nous sommes aussi des acteurs quelque part de l'organisation de l'usage des choses. C'est un mot qu'on emploie pas chez nous. On est pas des usagers. » (entretien du 18 février 2004)

La réticence à se revendiquer comme *usagers* relève également de sa proximité supposée avec un consommateur passif, peu sensible à la dimension collective. Et de fait, l'ambition de l'association semble moins être de faire émerger et de fédérer une catégorie d'usagers à proprement parler, d'utilisateurs qu'il s'agirait d'organiser en groupes de pression que de changer le « système de gestion de la ville »[63] et de contribuer à l'amélioration de la vie démocratique dans un arrondissement parisien. Moins des usagers de la ville que des citoyens acteurs de son développement, associés aux prises de décision, coresponsables de son devenir et capables de faire prévaloir, à côté de logiques urbaines d'ensemble, non seulement les intérêts mais aussi les projets de « la base ».[64]

L'insistance à se définir comme une « association d'arrondissement » corrobore ce choix d'incarner une figure globale de l'usager. A travers celle-ci, c'est la représentation d'un intérêt collectif [65] qui est revendiquée, un intérêt qui ne serait pas la

[63] R. Sainsaulieu, « Le rôle des habitants dans leur quartier. L'exemple du 13ème arrondissement à Paris », *Correspondance municipale*, n°123, sept. 1971, p. 35.
[64] *Ibid*., p. 39.
[65] «…l'intérêt collectif ne se confond pas davantage avec l'intérêt particulier : il est le produit de la catalyse de ces volontés sur un projet commun qui constitue le support de son institution et lui confère une existence autonome distincte de celle de ses membres. » Chevallier (1981), p. 887.

simple addition d'intérêts particuliers et qui se situerait entre ces derniers et l'intérêt général incarné par la démocratie représentative jamais remise en cause.[66]

Comme le déclare l'ancien président cité plus haut, « l'Ada 13 est une association d'arrondissement, un arrondissement de 170 000 habitants, pas de "nimbystes" ; sa vocation est de réfléchir à l'urbanisme, de relayer la demande sociale d'un quartier en train de se créer. » De même, l'association revendique avoir « fait émerger dans ses interventions un point de vue d'intérêt général et dépassé, sans les négliger, les seuls intérêts particuliers. »[67]

L'action opiniâtre de militants qui recherchent « activement de nouvelles voies d'expression de [leur] volonté d'agir pour ne pas être seulement le jouet de forces extérieures » a permis de faire du XIII^{ème} arrondissement une « sorte de laboratoire de démocratie locale ». [68]

Avec ses structures pionnières comme la Commission extra-municipale[69] qui ambitionne de surmonter les méfiances entre élus et militants associatifs, elle *expérimente* cette démocratie urbaine qu'elle appelle de ses vœux, conçoit des pratiques et des structures qui la préfigurent. D'ailleurs, elle se prévaut moins de résultats concrets que d'une « prise de conscience de la valeur d'une démocratie de groupe »[70].

Forte de son expérience locale et de cette organisation plus ou moins formalisée mais aussi des contacts réguliers avec diverses instances comme le Plan ou la Datar[71], l'ADA 13 s'engage au tournant des années 1970 dans la lutte pour un nouveau statut de Paris en insistant pour qu'il permette une « collaboration régulière et organisée des habitants »[72]. Outre l'élection d'un maire et d'adjoints d'arrondissement, elle propose la constitution d'assemblées de quartier qui permettraient de dialoguer avec les élus ainsi que la création d'un Comité de gestion municipale élu par ces assemblées et devant lequel les élus auraient à rendre compte.

---

[66] « Il convient donc de donner, ou de faire participer, les habitants au maximum de ces pouvoirs sans enlever aux responsables élus les moyens d'assumer efficacement leur mandat dès lors qu'il leur a été confié démocratiquement. » « Le rôle des habitants dans leur quartier. L'exemple du 13^{e} arrondissement à Paris », Correspondance municipale, n°123, sept. 1971, p. 35.

[67] *ABC 13*, hors série, septembre 1997 « Les mémoires de l'ADA 13 », p.16.

[68] *Ibid.*, p. 34.

[69] « Celle-ci, née [en 1968] d'initiatives individuelles n'avait pas de statut officiel. Y participaient des élus municipaux, des représentants d'associations et de sections syndicales de l'arrondissement. Des dossiers comme ceux des équipements scolaires, du logement, de l'emploi dans le 13^{e} y furent étudiés.*ABC 13*, hors série, septembre 1997 « Les mémoires de l'ADA 13 », p. 14.

[70] *Ibid.*, p. 35.

[71] L'association a été consultée par la DATAR sur les problèmes d'environnement. Elle a fait des « suggestions ». *Cf.* bulletin n° 2 1969/1970 mars 1970, p. 4.

[72] *Ibid.*, p. 37.

C. Un engagement dans l'action urbaine distinct de celui des partis politiques traditionnels

Cette période marquée par l'effervescence consécutive à Mai 1968 est pour l'association un moment propice à l'analyse réflexive qui se traduit par une série de textes aux allures de bilan,[73] de publications plus distanciées et aux enjeux intellectuels plus larges. Elle correspond également à un net infléchissement de la stratégie associative qui s'oriente vers une intervention en liaison plus étroite avec différents clubs et partis politiques. Mais cette intervention ne vient pas pour autant se substituer au programme civique assidu et protéiforme qui avait prévalu jusque-là. La meilleure preuve en est sans doute la création en 1970 de l'Université de quartier du XIII^{ème} arrondissement par le noyau militant de l'ADA 13 (A. Planchais, R. Sainsaulieu) auquel s'adjoint Philippe Frémeaux (enseignant en économie et futur rédacteur en chef de la revue *Alternatives Economiques*) et qui perpétue cette logique de formation du citoyen. Elle découle de l'analyse faite par l'association sur le déficit de la population en matière d'information et de formation sur les réalités de l'arrondissement. Seule une action pour combler ces manques peut laisser espérer un « engagement responsable et productif » des habitants. En se voulant « un lieu de rencontre et d'animation locale », elle répond aux « exigences de savoirs » créées par la société urbaine française qui émerge de sa phase de reconstruction et de rénovation. « Le problème principal d'une grande partie de la population urbaine n'est pas tant celle de se loger. C'est celui de la qualité culturelle de la vie. Il s'agit moins de savoir où habiter que de savoir que faire dans la grande ville. » (p. 3) A travers l'attente de savoirs de plus en plus largement exprimée, c'est un « souhait très profond de mieux pouvoir gérer, orienter les actes divers d'une vie sociale confrontée à de très nombreuses évolutions juridiques, techniciennes et institutionnelles » qui s'exprime. (p. 1)

Cet engagement sur le front politique correspond à un enrichissement du répertoire d'action de l'association plus qu'à une remise en cause de son orientation stratégique. La multi-appartenance qui caractérise l'ADA 13 constitue un des facteurs favorisant son évolution vers un engagement aux côtés des syndicats – d'enseignants notamment –, des fédérations de parents d'élèves[74] et des partis politiques de gauche. De même le Livre Noir du PSU sur *La rénovation à Paris*, largement nourri des thèses de l'association, traduit ce rapprochement.

---

[73] Avec parfois une impitoyable lucidité : « L'échec relatif de l'association, au plan de l'action, est probablement dû à la résistance fondamentale des administrations et promoteurs, à jouer le jeu de la participation, par ailleurs hautement proclamé ! Mais c'est également la méfiance des habitants envers les partis politiques et la difficulté d'imaginer d'autres formes d'action que les collages d'affiches ou meetings, qui ont constitué des obstacles réels à la mise en route de la population. » J. Remond et R. Sainsaulieu, « La politique dans l'arrondissement de grande ville », op. cit. p. 15.

[74] Cf. conférence de presse du 8 mai 1972 tenue en commun par l'ADA 13, fédérations de PE et syndicats d'enseignants.

Ces inflexions sont fondées sur une analyse du système politico-administratif de l'arrondissement et du postulat selon lequel « la constitution d'un cadre de vie ou sa transformation, n'est imaginable que si les habitants concernés y participent. » « S'ils ne le font pas, ajoutent J. Remond et R. Sainsaulieu, il est certain que ce cadre de vie sera mal adapté, que la population nouvelle sera immédiatement enfermée dans ses problèmes à court terme, et qu'elle cherchera sa voie dans la fuite de la ville. »

La population, constatent-ils, est « pour l'instant, largement éliminée du concert des décisions portant sur les conditions matérielles de sa vie quotidienne. […] Comment expliquer cette absence totale du rôle des habitants dans leurs propres affaires ? comment admettre cette conception du "citoyen-bébé", constamment ravi d'un jeu d'illusions : celui des élections, et des façades des mairies sans pouvoir. »[75]

Le décalage entre les problèmes d'aménagement urbain, vécus par les habitants de l'arrondissement, et l'impuissance des formes d'action héritées du passé entraîne une apathie voire une méfiance à l'égard de la politique électoraliste. Aussi, les militants sont-ils forcés de se cacher derrière de multiples comités, apparemment techniques, pour rencontrer les habitants. Mais, ces derniers, conscients, de façon diffuse, de cette tactique, en arrivent à se méfier de toute forme d'action sociale. Un tel écart débouche sur la contestation des institutions de la ville de Paris.

L'ADA 13 choisit de renouveler les formes d'action et de s'affranchir de celles héritées du passé, notamment les logiques clientélistes et électoralistes. Elle participe, au sein de la Commission extra-municipale ou à côté des éphémères Comités d'action, au renouvellement de ces formes. Parallèlement au travail interpartenarial qu'elle mène avec les pouvoirs publics au sein des instances de concertation, elle exerce son intervention dans trois directions : « l'information sur l'avenir de l'arrondissement », « la formation à l'urbanisme » et « l'action » notamment « pour exiger davantage d'informations auprès de l'Administration, pour obtenir un Centre d'Information sur place, une commission de contrôle et une révision de la nature des projets. »[76]

L'association met en œuvre une doctrine qui dessine une intervention à plusieurs composantes, étroitement articulées pour former un ensemble cohérent. Il s'agit d'abord d'obtenir des informations sur les projets urbains qui concernent l'arrondissement. Les ressources des membres de l'association – notamment leur connaissance des procédures et de l'appareil administratif – sont bien sûr déterminantes. Traiter au mieux ces données exige de s'adjoindre des compétences techniques dont l'ADA 13 était largement pourvue. Quand les risques inhérents aux opérations projetées ont été mis en évidence, est venu le moment de les dénoncer et de mobiliser l'opinion. Là encore les liens étroits avec le monde journalistique favorise l'accès aux médias (conférences de

[75] J. Remond et R. Sainsaulieu, *La politique dans l'arrondissement de grande ville. Réflexions tirées d'expériences d'Animation et d'Action dans le 13 Arrondissement de Paris*. p. 3 et 5.
[76] J. Remond et R. Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 14-15.

presse, communiqués, articles dans différents journaux dont *Le Monde* et *Le Figaro*[77]) et permettent de construire des pôles de résistance notamment en faisant appel au réseau associatif de l'arrondissement.

Pour faire reconnaître la validité des solutions de remplacement proposées ou des aménagements jugés indispensables, il est nécessaire d'obtenir des instances de concertation dans lesquelles les représentants des usagers doivent bénéficier d'un pouvoir réel. Tel est le « combat [de l'ADA 13] pour inventer la démocratie du quotidien »[78], une action qui se tient entre expertise et mobilisation et dans laquelle l'une et l'autre s'appuient mutuellement. On le voit, pas de ruptures radicales, d'affrontements politiques généraux mais l'affirmation d'un droit de regard sur des réalités locales, du droit à discuter et à faire des propositions – dans le cadre de procédures instituées et pérennes – contre une Administration qui ne connaît que des règlements d'urbanisme généraux.

Ainsi, lorsque le rapport du groupe de travail « Usagers » du Commissariat au Plan demande en 1975 la création d'un véritable « pouvoir usager » qui « ne pourra exister qu'à partir d'associations […] élargissant leur action à l'ensemble des problèmes rencontrés au niveau du quartier ou de la commune et s'efforçant de saisir la vie quotidienne dans tous ses aspects », « regroupant des personnalités techniquement qualifiées et dévouées par branches spécialisées et à un niveau plus élevé en leur permettant d'accéder à des moyens d'information comparables à ceux dont disposent les producteurs »[79], cela fait plus de dix ans qu'une association comme l'ADA 13 s'en préoccupe. Proche de ce que souhaitent les hauts fonctionnaires modernisateurs du Plan, comme l'indique la citation ci-dessus, elle l'a d'abord expérimentée en acte avant que le Plan ne prône la généralisation de ce type d'expériences.

L'ADA 13 et son noyau militant participent, à partir de 1964, au renouvellement de l'action locale en fédérant, dans le XIII^{ème} arrondissement, une nébuleuse d'associations et de mouvements formant réseau et se proposant d'agir à différents niveaux de la vie d'arrondissement. L'association allie une maîtrise des enjeux globaux liés à l'urbanisme, des représentations d'un idéal de vie en société, un humanisme largement inspiré du personnalisme chrétien. Association d'éducation populaire, l'ADA 13 s'assigne une mission d'information et de formation des habitants du quartier. Au principe de cette volonté d'éducation civique, la conviction que pour être pleinement acteur de sa ville et peser sur la vie locale, il ne suffit pas de maîtriser des savoirs techniques mais d'être en mesure de faire des choix plus généraux.

L'association propose la mise en place de dispositifs et de procédures propres à accueillir l'expression des habitants. Elle est à l'origine de l'initiative d'une commission

---

[77] Mais aussi dans *Le canard du 13ème*, journal fondé par Ph. Frémeaux dans lequel l'ADA 13 a colonne ouverte.

[78] M.Ambroise-Rendu, *ABC 13*, hors série, « Les mémoires de l'ADA13 », septembre 1997.

[79] Rapport préliminaire du groupe de travail « Usagers » du Commissariat au Plan, février 1975, cité in *Bulletin d'information* de l'ADA 13, mai 1975. Archives du Plan, A.N. 1983412, article 46, 19890617, articles 34,51, 122, 325 et 19820623, article 63.

extra-municipale dont l'expérience sera généralisée à l'ensemble des arrondissements parisiens en 1977, avec la mise en place du nouveau statut de Paris et la création des commissions d'arrondissements. Les militants font à travers ces différentes luttes des expériences et un apprentissage, et construisent une capacité d'expertise. Ce faisant, ils permettent aux élus de faire un apprentissage dans ce domaine. En installant le thème dans l'espace public, ils contraignent les pouvoirs publics à accorder de l'importance à une demande de démocratie qu'ils avaient tendance à négliger. Les réponses des six partis politiques interpellés (URP, Réformateurs, PS, PSU, PC, Union travailliste) par l'association à l'occasion des élections législatives de 1973 montrent qu'ils ne peuvent se soustraire à l'obligation de prendre position sur cette question de la démocratie locale.

On saisit là l'émergence de ce qui deviendra, dans les années suivantes, un présupposé du discours politique sur la vie locale et les signes avant-coureurs d'une transformation des modalités de l'action publique vers des formes à la fois plus négociées et plus territorialisées. L'ADA 13 est certes, à la fin des années 1970, l'illustration de ce « moment 1975 » où, sur un fond d'ambiguïtés entre autogestion et « moins d'Etat » s'est constitué un des mouvements réformateurs qui superpose « les utopies des uns avec les calculs des autres » (Rosanvallon, 2004, p. 325). Mais le moment où l'ADA 13 ouvre, dans les pratiques, « l'espace des possibles » et apporte une contribution originale par rapport à d'autres associations d'usagers se situe en amont, lors de sa création en 1964. Le fait que ses premiers militants, nés dans les années 1920 et 1930, aient partagé des références communes et vécu les transformations sociales et politiques des deux précédentes décennies n'y est pas étranger. Même si les rapprochements mécaniques entre l'Etat de la société et des mœurs et le fonctionnement des rapports politiques doivent toujours être opérés avec prudence, il reste que la vie des partis et des institutions apparaît singulièrement dépendante des mouvements lents et profonds qui travaillent le corps social et conduisent, souvent à l'insu des décideurs, d'un monde à un autre.

*

* *

L'étude historique de cette association d'usagers-habitants qu'est l'ADA 13 nous permet ainsi d'établir l'autonomie du mouvement. D'abord, les destinataires de l'action publique ne sont certes pas les mêmes que ceux des entreprises privées, mais des recoupements entre les deux peuvent exister : nous avons ici le cas d'une association d'usagers de services publics composée de membres qui sont également liés au mouvement consommateur en général. Ensuite, l'association ne naît pas en réponse à un nouveau discours de l'Etat sur l'usager mais le précède. L'usager organisé n'est ni la réplique de l'action de l'Etat ni, dans ce cas, suscité par lui : il a une autonomie. Mieux, les catégories d'action qui sont les siennes ne sont pas le reflet de celles de

l'administration. A l'usager morcelé en fonction du découpage administratif des services, l'association préfère l'habitant utilisateur de l'ensemble des services publics. Enfin, l'action de l'ADA 13 ne tente pas non plus de se substituer à celle des pouvoirs publics dans la détermination de priorités, dans l'expression des besoins des habitants (entre l'école, le logement, la sécurité, etc.) : elle n'est pas le porte-parole de l'Etat.

Tout cela se lit dans la chronologie, à la fois dans la date de création de l'association entre 1962-1963, officiellement en 1964, et dans le moment où les termes qu'elle emploie (usager, citoyen, habitants) finissent par se fixer sur celui d'habitant au début des années 1970. Cette chronologie ne se cale pas sur celle des discours et des pratiques de l'Etat. L'association ne naît pas en réponse à un nouveau discours de l'Etat sur l'usager mais le précède : l'usager organisé n'est ni la réplique de l'action de l'Etat ni, dans ce cas, suscité par lui. Elle a une chronologie propre, celle de la rencontre de militants-habitants qui puisent leurs références communes dans les expériences liées à la guerre d'Algérie notamment.

Cette autonomie d'une association d'usagers-habitants conduit directement à s'interroger sur la construction des catégories « usager » ou de « public » comme des catégorie centrales de l'action publique en général, et du secteur culturel en particulier. Du côté de l'Etat comme du côté des destinataires de l'action publique, le choix de l'une ou l'autre de ces catégories n'est pas neutre. La terminologie est, en outre, conduite à se transformer selon des chronologies qui ne sont pas nécessairement identiques du côté de l'Etat et du côté des destinataires de l'action publique : dans ces repositionnements, le premier n'est pas le reflet de l'autre et réciproquement. Le temps du social n'est pas celui du politique, et les aspirations et les mentalités puisent leurs sources dans une temporalité plus longue.

Prolongeant cette réflexion sur la catégorie d'usager qui, on le voit, ne va pas soi, la suite de ce rapport tentera de répondre à plusieurs interrogations dans le secteur spécifique des musées. Les agents de l'Etat ne peuvent faire l'économie d'une représentation des destinataires de leur action et dont ils sont porteurs dans leur travail. Quelle est la part de la construction des agents de l'Etat dans la construction des « publics » des musées ? S'agit-il d'une catégorie homogène ou hétérogène et peut-on distinguer des évolutions à cet égard ?

CHAPITRE 2

L'entrée du public dans l'activité des musées : une longue histoire

Si l'on se réfère aux concepts d'Albert O. Hirschman, les fonctionnaires devraient voir se manifester à eux les destinataires de leur travail sous la forme de la prise de parole ou de la défection – et, *a priori*, plutôt sous la première de ces modalités. A première vue, en effet, la défection n'est pas de mise face à la puissance publique. En réalité, tous les rapports à l'administration ne sont pas du type du contribuable devant s'acquitter de l'impôt sans discussion possible. Même l'administration des Finances voit se développer les cas où elle est susceptible d'être mise en concurrence sur la qualité du service offert et où elle peut donc subir la défection[1]. Les formes de rapport à l'Etat sont ainsi relativement variées et peuvent inviter l'« usager » de cet Etat à se manifester de façon très différente. L'école publique illustre l'imbrication possible en la matière, avec des parents d'élèves pouvant jouer de la menace de défection au profit des écoles privées tout aussi bien que de la protestation afin d'éviter d'avoir précisément à accomplir un tel geste.

A partir de ce chapitre, l'attention est portée à un domaine de l'intervention de l'Etat et des collectivités locales marqué, non par l'obligation de subir la puissance publique, mais par la situation inverse. Les pouvoirs publics se manifestent en faisant exister une offre de service public justifiée par son intérêt pour la collectivité mais qui, en dehors de leur intervention, ferait très probablement défaut. Un usage est donc rendu possible et même recommandé, mais tout le problème est son effectivité. Les musées posent cette question d'un service que les pouvoirs publics financent pour qu'il soit accessible à tous mais qui se révèle effectivement pratiqué par une partie seulement de la population. Ils prennent place dans un domaine, la culture, où une telle distorsion entre l'usage possible et l'utilisation effective est ressentie très vivement : plus que, par exemple, dans le domaine des équipements sportifs, on jugera préoccupant un accès

[11] Par exemple, les entreprises peuvent mettre en concurrence les douanes européennes sur les services de dédouanement que ces dernières leur proposent.

inégal à ce type de service public. C'est, en effet, un outil mis à la disposition de tout citoyen pour l'aider à construire sa liberté et sa capacité à participer à la vie sociale, et il est vu comme dommageable que certains ne s'en saisissent pas.

Un tel cadre se montre rapidement inadapté à l'opposition d'Hirschman entre défection et prise de parole. Certaines catégories de population sont identifiées comme ne venant pas au musée et ce n'est pas, à strictement parler, l'effet de l'expression d'une insatisfaction par l'un ou l'autre de ces moyens. Les formes de prise de parole qui existent, telles les associations d'amis de musée, constituent une expression très spécifique et, en tout cas, ce n'est pas là la voix de ceux qui ne fréquentent pas les musées. Sans doute la meilleure manière de caractériser le phénomène à partir du vocabulaire de l'économiste américain est-elle d'y voir le symétrique de ce qu'il nomme le loyalisme. Ce dernier désigne de la sorte l'attitude de celui qui peine à se résigner à quitter l'organisation dont il dénonce l'évolution, et qui sera donc fortement enclin à espérer que quelqu'un prenne la parole pour provoquer l'amélioration souhaitée. Aux catégories d'Hirschman, on pourrait ajouter le profil de personnes véritablement peu concernées par une organisation, s'opposant trait pour trait aux loyaux.

Le monde des musées est profondément travaillé par l'opposition entre ces deux populations (loyaux et indifférents) et la manière dont il faut les prendre en considération au moment où l'on pense les missions des musées. Il y aurait, d'un côté, les fidèles de ces établissements, amateurs, passionnés, convaincus, que certains nomment parfois leur « clientèle » (c'est-à-dire ces personnes tellement acquises à la cause du musée qu'on est assuré de leur venue)[2], et, de l'autre, ce que le milieu de la culture en est venu à nommer les « non-publics », qu'on ne parvient qu'avec peine à intéresser au musée et qui, quand on les y traîne, n'en sortent pas nécessairement avec la révélation qui a paru toucher les premiers.

La construction de ces figures de l'usager réel ou potentiel est l'objet d'une intense activité de controverse entre acteurs des musées. Par là, ces derniers se donnent des représentations de l'enjeu de la prise en compte du public et, donc, de ce que serait une pratique professionnelle et un musée travaillant ou ne travaillant pas pour le public. L'observateur extérieur se trouve rapidement aux prises avec quantité d'énoncés de leur part se voulant des descriptions de la réalité mais agissant, de fait, à des fins performatives, afin de valoriser certaines pratiques et d'en disqualifier d'autres. Ainsi verra-t-on affirmé ce type de constat :

[2] Le recours à ce terme est d'ailleurs ancien dans le cadre d'une réflexion entre les professionnels et un certain grand public. Ainsi Théophile Homolle, directeur des Musées nationaux et de l'Ecole du Louvre, évoque, dans un rapport de 1904, la possibilité d'ajouter aux conférences de l'école destinées aux futurs conservateurs des séances pour le public en quête de culture : « L'auditoire mondain n'est pas pour notre école moins honorable ni moins utile, il a créé autour du Louvre une atmosphère de curiosité et de sympathie ; il forme à nos musées une clientèle très fidèle, convaincue, intelligente qui est pour eux une véritable force sociale » (cité *in* Therrien, 1998, p. 175).

> « Pendant longtemps, le nombre de visiteurs d'un musée n'intéressait personne, pas même son conservateur. Celui-ci pensait avoir rempli sa mission en ouvrant au public les salles d'exposition et en y présentant les collections. Qu'il y eût ou non des visiteurs, peu importait. Pour peu, les visiteurs auraient pu être perçus comme des gêneurs : ils touchent à tout, il faut des gardiens pour les surveiller, ils empêchent, par les soucis qu'ils causent, d'effectuer des travaux plus intéressants comme étudier et publier les collections, ou monter une exposition temporaire. Cette attitude n'a pas disparu, loin s'en faut.
>
> » Heureusement, de nombreux responsables culturels et conservateurs de musée ont pris conscience que le musée ne remplit ses missions que lorsqu'il est non seulement ouvert mais fréquenté par le public. Un musée sans visiteur n'est pas un musée digne de ce nom. » (Gob, Drouguet, 2003, pp. 64-65).

Ce type d'énoncé nous plonge au cœur des débats d'acteurs dont ce chapitre va traiter, en révélant immédiatement l'imbrication entre les représentations et les pratiques, le positif et le normatif, les enjeux de désignation des ordres de réalité pour valoriser les pratiques et les catégories d'acteurs. Parler du visiteur et en parler d'une certaine manière, c'est d'emblée interroger une catégorie professionnelle, les conservateurs, sur le sens qu'ils donnent à leur mission, la manière dont ils voient le musée, la place qu'ils concèdent aux autres catégories, et c'est pousser l'avantage au profit de sa propre représentation du musée, de ses missions, du rôle qu'y joue chacun.

Mais cet énoncé est aussi profondément historique. Il n'a pas toujours eu l'évidence, le caractère naturel, que certains peuvent aujourd'hui lui attribuer. Il est le résultat d'une construction, non pas linéaire mais par stratification progressive, alimentée par des sources d'inspiration variées, qui ont trouvé des circonstances pour s'allier et se renforcer et qui ont évolué jusqu'à nous. Cette construction entremêle les dimensions de pratique de travail et de réflexivité sur le travail – donc sur les finalités de celui-ci, en l'espèce, les missions du musée. Elle appelle un cadre d'analyse permettant de faire « tenir ensemble » ces deux dimensions, comme, par exemple, l'analyse du travail professionnel proposée par Anselm Strauss (1992). Comme nous le verrons, cet auteur aborde les professions comme des espaces de travail où les personnes investissent l'activité à accomplir à partir d'une certaine doctrine quant aux missions s'imposant à l'activité, aux actes fondamentaux de la pratique professionnelle, aux manières de faire, etc. On ne peut dissocier la pensée des personnes sur les finalités et modalités de leur travail de l'accomplissement pratique de leur activité, bref leur réflexivité et leur activité pratique.

De fait, nous verrons toute la place qu'occupe dans l'activité professionnelle des acteurs des musées les temps et les supports leur permettant de débattre, que ce soit pour rendre compte d'expérimentations des uns et des autres ou pour disserter à un niveau plus philosophique. Le travail des personnels des musées s'appréhende tout autant dans les moments, à première vue « péri-professionnels », où ils discutent entre eux, que dans les salles ou réserves de leurs établissements. Ce qui constituera l'objet

du chapitre 3, à savoir toutes les actions qu'il faut engager pour faire fonctionner quotidiennement les musées au bénéfice du public, trouvera sa source dans ce qu'expose le présent chapitre : tous les arbitrages à effectuer, toutes les décisions qu'il faut prendre sur soi d'engager sur les orientations de l'activité, leur pondération (part et contenu de l'activité de médiation, du travail sur les collections, etc.) ne parviennent à l'être que parce que les acteurs de ces établissements reconstituent régulièrement les convictions qui leur permettent de trancher entre un nombre indéfini d'actions possibles.

Ce chapitre suit une orientation historique partant, dans un premier temps, de l'histoire des influences intervenant dans la maturation du musée de l'époque actuelle, pour, dans un second temps, faire une présentation de ce dernier. Il s'appuie principalement sur une enquête sur documents, alors que le chapitre suivant mobilisera plutôt des entretiens qualitatifs. L'approche historique se fonde à la fois sur des documents d'archives et un travail bibliographique. La seconde partie mobilise les ressources de la sociologie et de l'analyse de discours. Pour mesurer la préoccupation du public telle qu'elle se manifeste dans les discours de la profession, nous avons procédé à une analyse lexicologique des termes le désignant à la fois dans des rapports d'activité et dans la revue de la principale association corporative.

I. Le musée moderne au carrefour de diverses influences

A. L'ouverture des musées aux publics : les étapes depuis 1945

La prise en compte des usagers et la volonté d'élargir les publics des musées n'est pas plus une nouveauté en 1945 qu'aujourd'hui, et la période de l'après Seconde Guerre mondiale est elle-même l'héritière de diverses influences que nous n'aborderons pas ici. Il s'agit en effet de voir comment la période contemporaine se saisit à nouveau de ces questions, de quels foyers émanent de telles préoccupations, les canaux qu'elles empruntent et les solutions qui sont apportées ou abandonnées – en bref, l'espace des possibles. L'objet est de restituer ici les chronologies croisées de ces influences. Dans cette analyse des déterminants de l'ouverture des musées à la prise en compte du public, un fait frappe d'emblée : le nouveau ne vient pas nécessairement d'où on l'attend *a priori* et le caractère pionnier qu'on peut par exemple avoir tendance à accorder soit aux sciences humaines, soit aux politiques impulsées par l'Etat ne résiste pas à l'étude de la chronologie. La période des années 1950 à 1980 sur laquelle nous nous centrons est particulièrement intéressante à cet égard : si les débats sur l'équilibre des pouvoirs entre le centre (la DMF, le ministère) et la périphérie (les élus locaux), mis en avant depuis une dizaine d'années, s'est substitué aux questions posées par les sociologues, les ethnologues et les tenants d'une nouvelle forme d'action culturelle au tournant des

années 1965-1975 (Bourdieu et Darbel, 1969 ; Gaudibert, 1972)[3], ces dernières questions restent d'actualité, si l'on suit les résultats des enquêtes sur les pratiques culturelles des Français qui démontrent que le public des musées augmente peu en volume[4].

Diverses sources d'innovation et de réflexion ont conduit à construire le débat entre le musée et ses publics. La préoccupation des musées pour les publics se trouve au croisement de plusieurs influences, qui parfois se recoupent : les injonctions de l'Etat et celle, à partir de 1958, des « politiques culturelles », d'abord, que nous restituons à partir de la lecture des travaux d'histoire des politiques culturelles et de la consultation des archives du Commissariat général au Plan[5] ; les travaux des sciences sociales, et de la sociologie en particulier, ensuite, dont l'influence concernant les musées est étudiée grâce à la revue l'Association générale des conservateurs et collections publiques de France, *Musée et collections publiques de France,* qui donne à voir comment une partie des conservateurs s'approprie les discours sociologiques, même s'il ne s'agit pas de toute la profession. Ce qui permet enfin de restituer, dans un troisième temps, la chronologie dont les différents types de musées ont été aussi porteurs de cette ouverture sur des publics divers.

1. Les politiques publiques de la culture : de la « démocratisation » au « développement culturel »

Dans la recherche d'un service public de proximité, l'administration des Affaires culturelles semble depuis 1945 n'avoir pas dédaigné la rencontre avec les usagers ou les publics. Les principales étapes de cette rencontre avec les publics concernent la politique de décentralisation de l'art dramatique initiée par Jeanne Laurent en 1946, les maisons de la culture voulues par André Malraux en 1961, la promotion du développement culturel et du fonds d'innovation culturelle par Jacques Duhamel au début des années 1970, les chartes mises en œuvre par Michel Guy au milieu de la même décennie, ou les conventions de développement culturel du ministère Lang. Quelles ont été les étapes marquantes de cette ouverture aux publics dans les impulsions de l'Etat et quels en ont été les déterminants ?

Pour l'essentiel, la politique culturelle a évolué par adjonctions : additions de compétences, de segments administratifs, d'initiatives, d'organismes, de milieux artistiques intéressés. Les coopérations avec d'autres administrations sont à cet égard significatives (l'éducation, le tourisme ou les sports et loisirs). Il en va de même pour les idées et les croyances. La philosophie de l'action du ministère a fortement changé,

[3] Sur les écomusées, *cf*. Mairot (1997).
[4] 27 % des Français déclarent avoir visité un musé au moins une fois dans l'année en 1973 ; ils sont 30 % en 1988, 33 % en 1997. Les deux-tiers des Français ne visitent qu'occasionnellement leurs musées. *Cf*. Donnat et Cogneau (1990).
[5] *Cf*. la bibliographie et les sources à la fin de ce rapport.

de Malraux à Duhamel et de Duhamel à Lang, en intégrant de nouveaux éléments, mais aussi en réaménageant des idées et des croyances antérieures (Urfalino, 1996, p. 33).

a) Une conception de la démocratisation en 1959 distincte de l'Education populaire et de l'Education nationale

La création du ministère en 1959 s'inscrit d'emblée dans le cadre de l'affirmation d'une mission égalisatrice et d'une opposition à l'éducation : la nouvelle administration a la « mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité au plus grand nombre possible de Français : assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et favoriser la création des œuvres de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent » (extrait du décret du 24 juillet 1959 sur la mission et l'organisation du ministère). La culture est distinguée de la connaissance et la pédagogie est une voie d'accès exclue. Cette opposition a une dimension politique et administrative : le nouveau ministère définit sa mission, d'une part contre l'Education populaire et son représentant administratif, le Haut commissaire à la jeunesse et aux sports et, d'autre part, contre l'Education nationale et l'ancien secrétariat aux beaux-arts. Avec l'idéal de démocratisation culturelle, le nouveau ministère a repris un ensemble d'idées et de croyances communes à la plupart des composantes de l'Education populaire : le souci de lutter contre l'inégalité d'accès à la culture, la confiance en l'universalité de la culture, la croyance en la possibilité de progresser vers une démocratisation culturelle indépendamment de la lutte politique (Urfalino, 1996, p. 35). Le souci égalitaire est donc clairement affirmé. Il prendra deux formes, à travers les maisons de la culture : une lutte contre l'inégalité géographique et une lutte contre les inégalités sociales. Décentralisation et démocratisation vont de pair. Le maillage du territoire par un réseau de maisons de la culture permettra que rien de ce qui se passe d'essentiel à Paris ne puisse échapper à la province.

Mais le nouveau ministre rejette l'amateurisme que pratiquent les associations d'éducation populaire : la démocratisation culturelle passe non pas par une éducation spécifiquement culturelle ou par l'apprentissage de pratiques artistiques, mais par une mise en présence de l'art, des œuvres comme des artistes, et des publics qui n'avaient pas l'habitude d'une telle rencontre. La notion d'accès à la culture rejette donc toute idée de médiation ou de pédagogie. Pour André Malraux, la fonction de l'université est de faire connaître, celle de son ministère est de faire aimer. La culture, ce n'est pas connaître mais aimer. La substitution de la culture aux Beaux-Arts ne signifie pas la contestation de la sacralisation de l'œuvre ni un élargissement à des arts ou à des expressions jusque-là illégitimes. Cette conception est visible jusque dans les rapports d'inspection (Urfalino, 1996, p. 123) : le refus de la pédagogie comme forme d'accès à la culture conduit à l'affirmation que seule la mise en présence de l'œuvre autorise cet accès ; le mécanisme en jeu n'est pas un apprentissage mais un choc, une révélation qui

abolit une distance, ou plus exactement rétablit une proximité naturelle entre les hommes et l'art.

Les relations entre l'Education populaire et le ministère ouvre ainsi un débat dont les évaluations contemporaines de l'action du ministère ne sont pas complètement sorties : une fois mise en doute l'efficacité de la démocratisation par accès, il faut ou bien replier l'action du ministère sur sa spécificité artistique en acceptant, plus ou moins explicitement la diminution de ses ambitions sociales, ou bien garder la démocratisation pour cap et intégrer le soutien à la diffusion artistique dans une palette plus variée d'actions, éducatives et associatives, pour pallier les insuffisances de la seule confrontation avec les œuvres. C'est la première option, qui maintient le rejet de l'héritage associatif de l'Education populaire, qui est privilégiée par le ministère au point de devenir, dans les années 1980, le ministère des artistes (Urfalino, 1996, p. 213). La seconde option séduit davantage les hommes du ministère qui ont le plus de sympathie pour l'Education populaire.

Dans la philosophie d'action de Malraux, il y a donc correspondance entre sa philosophie esthétique prônant un choc direct de l'œuvre sur le public, sans médiation pédagogique, rendu possible par l'universalité des expériences humaines révélées par l'art, et une conception jacobine faisant de l'Etat le ferment de la nation française et de son universalité, conception qui laisse peu de validité à la légitimité des maires en matière de politique culturelle. Cette conception va se trouver bouleversée dès 1965 et, surtout, après mai 1968.

b) Mai 1968 ou l'émergence d'une tension : le public ou la création ?

Dès le milieu des années 1960, la politique culturelle est désormais prise en tenaille entre deux critiques opposées mais convergentes dans leur effet : d'un côté, une critique d'inspiration « gauchiste » qui dénonce le caractère mythique voire hypocrite de l'idéal de démocratisation culturelle, de l'autre une critique de droite qui considère que les maisons de la culture ont été des foyers d'agitation.

Dans la dénonciation de la démocratisation comme « croyance », l'histoire de la sociologie française croise l'histoire de la politique culturelle. L'émergence de cette dénonciation a pour principal ressort l'évolution des façons de penser les rapports entre l'Etat, les artistes et les publics, entre 1965 et 1968. Elle n'est pas réductible à une prise de conscience (Urfalino, 1996, p. 218) : il n'y a pas eu d'abord illusion puis clairvoyance permise par une meilleure appréhension des faits. Les rapports entre les publics et les œuvres n'évoluent pas sensiblement, mais ce sont les expériences sur lesquelles se fondent les relations art-publics-Etat qui changent. Ce dernier changement a une double origine : l'évolution des aspirations et des ambitions des hommes de théâtre à la tête des institutions de la décentralisation culturelle et les caractéristiques des maisons de la culture.

Mai 1968 est pour le secteur culturel un choc politique : il s'agit d'une rupture d'alliance entre les hommes de l'art et le ministère Malraux. Alliance contre nature au regard des étiquettes politiques mais rendue possible par le partage d'idées semblables sur le rôle de la culture. Les pionniers de la décentralisation théâtrale, et le TNP, ont eux aussi la conviction qu'il faut offrir à un public populaire les œuvres de la plus haute culture. Réunis à Villeurbanne, chez Roger Planchon, les directeurs de maisons de la culture, des centres dramatiques et des troupes permanentes adoptent une déclaration restée fameuse, rendue publique le 25 mai 1968, remettant en cause la possibilité de leur tâche. A travers cette déclaration, Mai 1968 est plus qu'un choc politique pour les hommes de théâtre car il rassemble en un seul précipité à la fois cette rupture d'alliance et toutes les inflexions qu'ont subies leurs ambitions et leurs conceptions de 1964 à 1968. Le terme de « non-public » est ce précipité qui, d'un coup, escamote les nouveaux publics conquis en vingt années de théâtre itinérant.

c) Une nouvelle philosophie de l'action : le développement culturel (1971)

A partir de 1971, le nouveau ministre de la culture Jacques Duhamel adopte une définition de la mission du ministère et des grandes orientations de son action qui rompt avec celle d'André Malraux, et qui s'appuie sur l'existence préalable d'une thématique du développement culturel mise en avant par le VI^{e} Plan. Le thème du développement culturel cherche à contenir trois tensions créées ou exacerbées en Mai 1968 : tensions entre élus et artistes, entre créateurs et animateurs qui s'opposent depuis 1967, et tension née de la contestation de la culture dite « faussement universelle et réellement bourgeoise ». Le rapport de la commission des affaires culturelles du VI^{e} Plan est une interprétation de la situation sociale et politique immédiatement postérieure à Mai 1968 identifiée comme crise structurelle caractérisée par trois symptômes : le déchirement de l'unité de vie, la rupture de l'accord social du fait des inégalités culturelles et l'impact néfaste des techniques et de l'industrialisation sur les valeurs. Le pendant de ce diagnostic culturel est le soupçon porté à l'encontre de la culture « cultivée » : recevable par les seuls « initiés », elle n'est plus garante des valeurs et de l'intégration dans la société. La coupure entre le « culturel » et le « socioculturel », qui reprend avec des mots nouveaux la césure voulue par Malraux entre action culturelle et Education populaire, est condamnée.

La philosophie du « développement culturel » est ainsi officiellement adoptée par le ministère. L'effet d'officialisation induit par la désignation ministérielle d'un programme d'action est ici certain. Les appellations officielles (« développement culturel », mais aussi, plus tard, « politique des publics », « non-public »…) déclenchent une importante production discursive dans tous les segments du monde de la culture. Ces termes sont repris, commentés, réfutés mais ils sont discutés parce que reconnus comme identifiant le problème dont il faut parler à tel moment dans le champ. Dans le domaine culturel, les politiques publiques débutent souvent moins par des mesures que

par des «événements discursifs » comme un colloque, des journées d'étude, etc. qui ont pour fonction d'alerter la profession et de la mobiliser pour installer de nouveaux cadres de pensée, infléchir des doctrines. De tels événements comme le colloque sur *Prospective du développement culturel* tenu à Arc-et-Senans sous le ministère de Jacques Duhamel (printemps 1972) ou tel discours ministériel découlent des événements non discursifs : telle ou telle décision ministérielle, etc.

Avec le ministère de Jacques Duhamel et la politique de « développement culturel » (Urfalino, 1996), les politiques ministérielles entérinent l'existence de divisions sociales, la coupure qui peut exister entre groupes sociaux et la nécessité de s'adresser à eux dans des « langages » différents. La culture est réputée « plurielle », définie anthropologiquement, et ses formes « primaires », « populaires » ont désormais droit de cité à côté des œuvres de haute culture. « Ce faisant, la démocratie culturelle comme processus succède à la démocratisation comme organisation de l'accès aux œuvres. » (*ibid.*, p. 248). Le public, dans ce nouveau cadre de pensée, est la cible d'une action pédagogique grâce à laquelle il va progresser, se familiariser avec des codes culturels dont il était éloigné.

Cette politique initiée à partir de 1970 nourrit une certaine suspicion à l'égard de la culture cultivée, celle des seuls initiés, qui n'est plus garante de l'intégration de la société. Elle s'accompagne d'une critique de l'action de l'Etat dans la décennie précédente : il aurait obéi à une logique économique et n'aurait pas su maîtriser la concentration urbaine. « Le pendant des reproches adressés à l'Etat est une reconnaissance du besoin d'autonomie, tant des individus que des associations, des communes ou des régions. » (*ibid.*, p. 252). « Toutes les revendications actuelles concernant les libertés régionales ou municipales comme toutes les initiatives spontanées relatives à la constitution de comités ou de conseils d'arrondissement, de quartier ou même d'immeuble rendent finalement compte de ce désir d'autonomie et de *réunification de la vie* (c'est nous qui soulignons) au niveau où celle-ci peut encore réellement s'appréhender »[6].

Dans cette évolution vers le « développement culturel », il faudrait prendre en compte la place prise par Michel de Certeau[7] qui a été « l'un des inspirateurs essentiels de la politique ministérielle » entre 1972 et 1980 (Dosse, 2002, p. 449). Il a notamment activement préparé le colloque européen d'Arc-et-Senans (Dosse, 2002, p. 445 *et sq*). Son influence sur la politique de Jacques Duhamel est attestée. « Définissant le rôle de l'Etat en matière culturelle, Jacques Duhamel énonce les maîtres mots qui vont guider

[6] Rapport de la commission des affaires culturelles : l'action culturelle. CGP, préparation du VI^e^ Plan, 1971, pp. 19-20.

[7] M. de Certeau est une figure de l'histoire intellectuelle de la seconde moitié du XX^e^ siècle (1925-1986). Jésuite, historien de formation, il a laissé une œuvre foisonnante de sociologue de la culture, d'anthropologue et multiplié les expériences dans différents milieux et institutions. Au cours des années 1970, il joue un rôle d'inspirateur de la politique de la culture en tant que membre de la commission des affaires culturelles du VI^e^ Plan présidée par Jean-Marie Domenach. A travers le Conseil de développement culturel instauré en 1971, il devient « la source essentielle d'inspiration de la politique conduite par le gouvernement français dans les années 1970 ». Voir Dosse (2002), p. 445.

son action : créativité et non pas reproduction, activité et non pas consommation, responsabilité et non pas facilité, pluralité et non pas unicité, communication et non pas conservation » (Dosse, 2002, p. 448). Dorénavant, sous l'influence de M. de Certeau, l'intérêt se porte sur *la réception*, les *modes d'appropriation propres aux différentes catégories de publics* : les « pratiques buissonnières », les « opérations des usagers » qui se distinguent d'une simple consommation. Réfutant la reproduction bourdieusienne, M. de Certeau « ne considère pas le sujet humain comme réductible à une somme de déterminations causales ; il se passionne au contraire pour les interstices, les frontières, les marges par lesquelles l'individu échappe à ce qu'on attend de lui » (Dosse, 2002, p. 453).

La notion de « culture plurielle » dont il est le théoricien est reprise par le ministère de Jacques Duhamel puis par Jack Lang. Grâce à un contrat de recherche de la DGRST[8], il mène une étude sur les pratiques culturelles des Français, recherche « née d'une interrogation sur les *opérations des usagers*, supposés voués à la passivité et à la discipline. » (de Certeau, 1980, p. 9). Selon Augustin Girard lui-même, Michel de Certeau l'aurait persuadé de passer à une autre forme de démocratie culturelle, « non la volonté du centre d'élargir un public, mais une sorte d'accompagnement d'une société plurielle à laquelle il faut donner des moyens de s'exprimer » (entretien avec Dosse, 2002, p. 451).

Le fondement théorique de cette doctrine en matière culturelle est énoncé dans *La culture au pluriel* :

> « Que les savants changent le monde, c'est le postulat des savants. C'est aussi ce qu'ils ne peuvent que *répéter*, sous mille formes diverses. Culture de maîtres, de professeurs et de lettrés : elle tait "le reste" parce qu'elle se veut et se dit l'origine du tout. Une *interprétation théorique* est donc liée au pouvoir d'un groupe et à la structure de la société où il a conquis cette place. Sans aller chercher des sources et des causes dans le passé, ajoutons seulement qu'une pareille "évidence" postule la transmissibilité des "valeurs" (comme on dit) sur un mode centrifuge. Tout vient du centre. Tout part d'en haut. Aussi bien, la loi qui veut que tout dépende d'une "élite" fixe également à la transmission de la culture une voie descendante et *hiérarchique* : la culture procède du père aux enfants ; du professeur aux élèves ; des bureaux ou des cadres aux administrés et, selon un mot technique admirable, aux "assujettis" » (de Certeau, 1993, p. 147).
>
> « Ce travail a donc pour objectif d'expliciter les combinatoires d'opérations qui composent aussi (ce n'est pas exclusif) une "culture", et d'exhumer les modèles d'action caractéristiques des usagers dont on cache, sous le nom pudique de consommateurs, le statut de dominés (ce qui ne veut pas dire passifs ou dociles) » (de Certeau, 1980, p. 10).

A une production rationalisée, « expansionniste autant que centralisée, bruyante et spectaculaire, correspond une autre production, qualifiée de "consommation" : celle-

[8] *Cf.* compte rendu dans la Présentation générale de : de Certeau (1980), pp. 9-29.

ci est rusée, elle est dispersée, mais elle s'insinue partout, silencieuse et quasi invisible, puisqu'elle ne se signale pas avec des produits propres mais en *manières d'employer* les produits imposés par un ordre économique dominant » (*ibid.*, p. 11). Comme les Indiens qui, ne pouvant récuser l'ordre des conquérants, lui « échappent sans le quitter » par des manières de consommer qui leur sont propres, les usagers "bricolent" avec et dans l'économie culturelle dominante les innombrables et infinitésimales métamorphoses de sa loi en celle de leurs intérêts et de leurs règles propres » (*ibid.*, p. 13). A l'inverse de Michel Foucault qui s'intéresse à la technologie disciplinaire, M. de Certeau exhume les opérations de bricolage imaginées par les individus pris « dans les filets de la "surveillance" » (p. 14).

L'apparition de la notion de développement culturel au sein de Peuple et Culture et dans les travaux de J. Dumazedier est antérieure d'une dizaine d'années à son utilisation officielle par le ministère. C'est la commission culturelle du VI^{e} Plan, puis le conseil de développement culturel, tous deux présidés par P. Emmanuel, qui lance sa diffusion (Urfalino, 1996, p. 329). Par la suite, de 1973 à 1981, les initiatives nouvelles n'ont pas manqué, mais aucune nouvelle philosophie d'action n'a véritablement réussi à se substituer à celle du « développement culturel ». Le cadre normatif et conceptuel du ministère, dans la façon nouvelle de concevoir les publics, n'est pas bousculé de façon significative, et l'initiative vient plutôt des municipalités.

d) La municipalisation de la culture : une opposition ente animation et création (1973-1981)

C'est en effet au niveau des villes que les débats sur la nature de la politique culturelle ont été ensuite les plus importants. L'apparition d'un volontarisme culturel municipal et l'augmentation de la capacité de décision des maires vis-à-vis de la société locale comme de l'Etat constituent le fait marquant. La croissance considérable des dépenses culturelles des villes entre 1978 et 1981 hisse les municipalités en 1981 au rang de principal financeur public de la culture : 58, 5 % de dépenses publiques culturelles contre 37, 7 % pour l'Etat et 8,8 % pour les départements. Les modalités de l'action des élus et de l'administration municipale changent également. Sous des appellations diverses, « directions » ou « divisions » ou « services culturels », des segments administratifs spécialisés sont de plus en souvent greffés à la structure verticale de l'administration municipale.

Quelques années après sa victoire aux élections municipales de 1977, le Parti socialiste, qui en 1974 axait toute sa politique culturelle sur le socioculturel en s'opposant à la célébration « bourgeoise » des œuvres, se convertit au culte de la création. Ce changement est officialisé lors de la « rencontre de Rennes » sur la création artistique dans la cité, organisée par la Fédération nationale des élus socialistes et républicains en octobre 1980. Est ainsi marquée formellement l'éviction de l'animateur comme figure privilégiée de la politique culturelle.

La formulation d'une politique culturelle à appliquer, une fois le pouvoir acquis, est alors produite au sein du Parti socialiste par trois pôles : le secrétariat national à l'action culturelle créé en 1973, puis, à partir de 1979, par Jack Lang, délégué national à la culture, et par les élus locaux socialistes responsables des politiques culturelles des municipalités conquises en 1977. L'orientation principale émise au congrès de Grenoble en 1974 se démarque tant de la doctrine Malraux que de celle du PCF qui avaient en commun l'idée que la culture est un patrimoine d'œuvres du passé ou du présent réservé à une élite et devant être partagé par tous (la culture est « le trésor accumulé des créations humaines »[9]). A l'inverse, le Parti socialiste refuse la sacralisation des œuvres et il souhaite les « déprofessionnaliser ». Par ailleurs, s'il rejette l'idée gauchiste d'une « révolution culturelle », il refuse aussi la position du PCF soucieux, surtout depuis 1968, de bien séparer le travail de l'artiste de celui du politique. Bref, au regard de l'opposition entre animation et création surgie au milieu des années 1960, le secrétariat national à l'action culturelle du Parti socialiste est alors plus proche de l'animateur et du discours socioculturel. Il constitue alors une machine à produire des propositions fondées sur la concertation entre socialistes et professionnels de la culture, proches sinon membres du parti (Urfalino, 1996, p. 308).

2. Les sciences sociales et l'ouverture au public

a) Un rôle rétrospectif (1968)

Si l'on s'affranchit d'une vision rétrospective, il est possible de rendre compte de la formation des attitudes et des analyses sur les « non-publics » ou la dénonciation de l'illusion de la démocratisation culturelle au lieu de les prendre pour grilles de lecture. La tension entre les exigences de la création et celles de l'atteinte du public le plus large possible n'a cessé de tarauder la politique culturelle depuis. Le thème de l'échec de la démocratisation culturelle est devenu si dominant dans les sciences sociales au cours des années 1970 qu'il est tentant d'attribuer à l'objectivation sociologique des pratiques culturelles un rôle démystifiant. Les sociologues auraient-ils appris aux artistes que leur seule action et les moyens qui leur étaient accordés par l'Etat et les collectivités locales ne pouvaient lutter contre les effets de la stratification sociale sur les pratiques culturelles ? La réponse doit être négative car l'étude sociologique des « pratiques culturelles » a joué un rôle rétrospectif (Urfalino, 1996, p. 236). Si la sociologie a éventuellement pu jouer ce rôle ultérieurement, l'examen des dates comme des conclusions des premiers travaux sociologiques montre que son impact n'a été que marginal pour la période 1964-1968. En fait, des statistiques et des études qualitatives des publics des théâtres et des maisons de la culture sont disponibles dès 1964 et les représentations comme les pratiques des ouvriers en matière culturelle sont déjà

[9] Résolution du comité central du PCF en mars 1966, cité *in* Urfalino, 1996, p. 308.

finement analysées. Ces études montrent déjà le caractère très minoritaire de la part des ouvriers et des classes défavorisées dans le public de ces institutions.

Les sciences sociales ont connu une évolution qui, sans être parallèle ou liée à celle des artistes, va contribuer à conforter cette idée en lui donnant une caution scientifique rétrospective. Jusque vers 1966, une part importante de la recherche scientifique s'intéressant au public des manifestations culturelles est très étroitement liée à l'Education populaire. Pour ces pionniers de la sociologie des pratiques culturelles, presque autant militants culturels que chercheurs, recherche et action culturelle sont complémentaires.

En 1966, Pierre Bourdieu et Alain Darbel publient *L'amour de l'art,* dont une deuxième édition sort en 1969. Mais le succès des conclusions de ce livre est postérieur à la seconde édition. Au-delà d'une enquête sur le public des musées, les auteurs entendent mettre à jour des « lois de la diffusion culturelle ». Leur dénonciation de la fonction de légitimation de l'action culturelle fait écho, au sein des sciences sociales, à la mise en avant du « non-public ». Cette conjonction a conforté l'interprétation du choc de 1968 comme le dévoilement d'une illusion. Interprétation qui projette des attitudes et des analyses cristallisées en 1968 sur la période qui a précédé. La revue des conservateurs de musées donne une indication sur la réception de ces travaux par la profession des conservateurs eux-mêmes qui corrobore cette chronologie. Elle en rend compte avant la parution des résultats de l'enquête menée dans certains musées de France par l'équipe du Centre de sociologie européenne, fin 1965, en proposant non pas la totalité des résultats, « faute de place », mais une partie des documents bruts et notamment l'introduction[10]. Les documents de l'enquête ont d'ailleurs été distribués lors d'une journée d'étude de l'association la même année. La plupart des conservateurs, est-il notamment écrit, « trouve dans une action destinée avant tout au *public cultivé* (dont tout les rapproche), la voie moyenne qui leur permet d'éviter les conflits entre les fonctions opposées. Cette situation explique les vertus et aussi les limites de l'action menée par les conservateurs les plus résolus : ces limites sont celles mêmes de l'action traditionnelle de la "grande muséologie", corps de préceptes qui se transmettent traditionnellement et qui définissent l'action qui paraît digne et de la science des conservateurs et de la culture de leur public. En effet, réaliser des expositions, publier des catalogues scientifiques, moderniser la présentation des œuvres, créer ou animer une association des amis de musées, c'est accroître la fréquentation du musée en sollicitant plus fortement le public traditionnel, sans pour autant transformer de façon décisive la composition sociale de ce public. L'ensemble de cette activité publicitaire au sens noble du terme a pour effet d'actualiser et de renouveler l'intérêt des classes cultivées pour un musée qu'elles croient – parfois à tort – d'autant mieux connaître qu'il leur est plus familier […] ». Cette présentation est faite sans donner lieu à autres commentaires ou débats dans la revue.

[10] *Musées et collections publiques de France,* 1965, n° 3.

Deux ans après, en 1967, la revue restitue une enquête conduite dans le cadre d'un mémoire de fin d'études pour l'école de psychologues praticiens sur le musée des Antiquités de Toulouse, le musée Saint Raymond, dans la lignée de l'enquête de P. Bourdieu et A. Darbel. L'auteur fait, au passage, le bilan de la diffusion de l'enquête de P. Bourdieu et A. Darbel dans vingt et un musées de France : elle aurait permis « aux sociologues de faire connaître aux conservateurs les moyens d'attirer le public en décrivant le type de visiteurs, leurs besoins et leurs attentes ». Essayant de cerner qui est le visiteur de ce musée spécialisé d'archéologie de Toulouse, et constatant qu'il s'agit toujours d'un visiteur issu de catégories socioprofessionnelles favorisées, l'auteur conclut sur le moyen de faire changer les choses : « le groupe nous paraît être le moyen de faire changer cet état de choses. Outre les visites scolaires, une action portant sur la fondation de groupements qui organiseraient des visites collectives dont les adhérents seraient recrutés parmi les catégories socioprofessionnelles qui ignorent encore le musée permettrait d'élargir le public ». Si l'étude de la diffusion des travaux sur les pratiques culturelles à travers la revue de l'association des conservateurs ne suffit évidemment pas à mesurer la réception réelle par tous les conservateurs, on peut cependant douter de l'impact de cette sociologie sur la pratique professionnelle d'une partie des conservateurs, même si ces derniers s'en font le vecteur : d'une part parce que, on le verra plus loin, nombre d'entre eux n'ont pas attendu les sociologues pour trouver les formules destinées à accroître le nombre de visiteurs des musées ; d'autre part parce que, même pour des conservateurs de musées réputés de gauche ou soucieux de faire venir au musée les populations ouvrières, les conclusions sont perçues comme trop dogmatiques[11].

b) Le « non-public » et ses applications en matière de pédagogie

Plus généralement, l'étude des « pratiques culturelles » est née de la planification des années 1960 et de la rencontre entre André Malraux et Pierre Massé, le commissaire général au Plan[12]. Plusieurs types d'enquêtes se développent. Un des premiers résultats de ces enquêtes est, en réponse à la question posée par le Plan, la confirmation chiffrée des inégalités d'accès à la « culture » traditionnelle et leur poids respectif selon le niveau d'éducation. Un deuxième résultat concerne la corrélation constante entre la nature des formes culturelles proposées par les institutions et les catégories sociales des pratiquants réguliers. Une troisième découverte est celle de l'existence très majoritaire non seulement du vaste « non-public » de l'ensemble des institutions culturelles (plus de 80 % de la population, sauf pour le cinéma), mais aussi d'autant de non-publics qu'il y a de disciplines artistiques proposées. A l'intérieur d'une

[11] Entretien d'Odile Join-Lambert et de Marie Raveyre avec Bernard Ceysson, ancien conservateur du musée de Saint-Etienne, 28 avril 2004.
[12] Sur ce point, cf. Augustin Girard, « Les enquêtes sur les pratiques culturelles », *in* Rioux et Sirinelli (dir.) (1997).

forme d'art comme la peinture, le non-public des musées se révèle n'être pas le même que le non-public des biennales d'art contemporain.

La « découverte » de ce concept de non-public divers ouvre la porte à de nombreuses applications pratiques en matière de pédagogie des arts et de communication des institutions. Le concept est théorisé par un philosophe comme Francis Jeanson vers 1965, puis transformé par lui en doctrine d'intervention avec l'élaboration d'un concept provisoire et pratique, « l'animation culturelle », qui a son heure de gloire dans les années 1970 avec l'élaboration du VI^{e} Plan puis le ministère Jacques Duhamel. Enfin, la logique de « démocratisation culturelle » par communion immédiate entre l'œuvre et le public, telle que la concevait André Malraux, est peu à peu démontrée inopérante au fur et à mesure que les enquêtes se multiplient. Il ne suffit pas de multiplier l'offre, de la décentraliser, d'accroître la diffusion et d'abaisser les prix d'entrée pour que les inégalités culturelles se réduisent. On découvre progressivement qu'il est aussi indispensable « que les conditions de l'appropriation des œuvres par les individus soient grandement changées, par des méthodes de médiation affinées et nombreuses, en adaptation permanente (Girard, *in* Rioux et Sirinelli, 1997). Le concept d'apprentissage, emprunté à la psychologie cognitive, apparaît bientôt comme plus prometteur pour développer les pratiques culturelles.

Cependant, pour Augustin Girard, un des défauts de ces enquêtes vient de ce qu'elles ne savent pas appréhender les conditions de la réception des œuvres par les publics visés. L'ouverture à l'œuvre d'art, les processus de sensibilisation, d'apprentissage, obéissent à des facteurs complexes, d'ordre sémiologique et linguistique, ou d'ordre psychologique et affectif. Dès les années 1960, divers travaux sur la genèse des pratiques culturelles chez des adultes jeunes et moins jeunes montrent comment l'accès à une forme d'art passe souvent par l'affection, l'amitié d'une autre personne qui joue, par l'affectivité, un rôle efficace d'informateur et plus généralement de médiateur. Toujours pour Augustin Girard, un autre défaut de ces enquêtes réside dans la critique épistémologique radicale formulée en 1974 par Michel de Certeau : il se demande, dans la postface de la première enquête nationale sur les pratiques culturelles des Français, si les données chiffrées n'ont pas d'autre validité que celles des conditions de leur recueil. La vraie question que pose la vie culturelle n'est pas qu'un plus grand nombre d'hommes consomment ce qui se crée, mais « comment se créer », comment « inventer son quotidien ». Une pratique, dit-il, est le contraire d'une consommation. La trajectoire qu'elle crée à travers mille ruses quotidiennes est imprévisible. Plutôt que de « s'intéresser aux produits culturels offerts, mieux vaut s'occuper des opérations qui en font usage »[13].

Tentant de mesurer l'effet des enquêtes des pratiques culturelles, son responsable, Augustin Girard, estime qu'il a été faible en terme d'impact sur les

[13] M. de Certeau, *L'invention du quotidien,* cité par Augustin Girard, « Les enquêtes sur les pratiques culturelles », *in* Rioux et Sirinelli (1997).

stratégies institutionnelles. Cela tient à plusieurs carences, et notamment à un déficit considérable d'interprétation des données au même rythme que leur production : il eut fallu un effort continu de réflexion pluridisciplinaire.

Les sciences sociales ne furent pas les seules à contribuer à alimenter le débat sur les destinataires des musées, et ce qui, dans les années soixante et soixante-dix, s'est nommé la « crise » ou le « mal » des musées, et l'espérance de bouleversement radical des conditions de vie de l'humanité (marxisme-léninisme, maoïsme, trotskisme, structuralisme) ont chacun joué un rôle dans cet hymne au capital que semblaient parfois symboliser les musées, conservatoires de richesses dans lesquels le public jouait finalement un rôle de figurant, appelant une réforme de l'institution. C'est sur l'évolution de ces institutions, telle qu'elle nous est donnée à voir à travers la revue *Musées et collections publiques,* que nous nous pencherons maintenant.

3. Une ouverture différenciée aux publics en fonction des types de musées

Il est particulièrement intéressant de se pencher sur l'histoire des musées durant les Trente Glorieuses : longtemps en effet, leur histoire a buté sur l'opposition entre des périodes fastes (l'ère des constructions entre 1860 et 1914 puis l'ère du renouveau entre 1980 et 1995) et des périodes noires (l'entre-deux-guerres et les Trente Glorieuses). Cette dichotomie permettrait notamment de limiter l'histoire des musées à celle de leurs collections, donc à celle des conservateurs qui en avaient la charge et à celle de leur édification (Vadelorge, 2000). Il sera surtout question ici de l'élargissement du public des musées de province : on verra que la mutation des musées de province ne peut s'interpréter uniquement à l'aune de leur découverte du marketing ou de l'esprit d'entreprise, mais qu'elle signifie aussi la poursuite d'un débat ancien sur la territorialisation de la culture, dans lequel les sociétés culturelles locales ont joué un rôle décisif (Vadelorge, 2000).

Depuis la Libération, le phénomène historique majeur concernant le secteur des Affaires culturelles, et notamment les musées, et qui court tout au long de la période 1945-2000, concerne l'émergence et l'affirmation d'ambitions culturelles propres aux collectivités locales (Poirrier et Rioux, 2000). Le ministère de la Culture constitue, on l'a vu, un exemple fort du processus de déconcentration d'un département ministériel et de la territorialisation des interventions publiques. Sous les vocables successifs de « nationalisation de la culture », de « développement culturel » puis de « démocratisation culturelle », il est établi que la France de la V^{e} République afficha un réel souci d'articuler demande centrale et réponse territoriale. Le fait que la territorialisation ait été assumée de longue date conduit à se demander comment les musées – et les conservateurs – de province l'ont portée puis transformée en un demi siècle et de quelles conceptions des publics les musées et leurs conservateurs étaient porteurs. Les musées, et la profession de conservateur, se trouvent en effet interpellés depuis 1945, par une autre conception du musée que celle promue par le

modèle « beaux-arts ». En effet, dès que la Révolution française nationalise les beaux-arts et invente le musée comme principal vecteur de cette nationalisation, l'institution adopte une représentation universelle : les fonds locaux ne sont plus le reflet d'une culture territorialisée, celle d'un village ou d'un musée de province, mais des dépôts consentis en fonction du projet culturel de la nation (Vadelorge, 2000, 2002). Dès le XIX^{e} siècle, la nation impose sa philosophie de l'art. Cette dernière est clairement réaffirmée à la Libération et les régimes successifs n'y dérogent pas. Le préambule de la constitution de 1946 introduit dans le droit constitutionnel le mot de culture et l'envisage au singulier.

Certes, la surreprésentation du monde savant et la sociabilité élitiste du XIX^{e} siècle fédérant la bourgeoisie intellectuelle provinciale se survit dans certaines capitales régionales après la Seconde Guerre mondiale. Les conditions de la reconstruction sont sans doute décisives, qui détruisent par exemple au Havre les réseaux savants, mais les maintiennent à Rouen (Vadelorge, 2000). On ne saurait non plus négliger les capacités ecclésiastiques (à Lyon par exemple, l'Eglise gère trois musées). La réouverture du musée lorrain de Nancy et son existence jusqu'en 1970 témoignent par exemple du poids réel des sociétés savantes, qui contrôlent le musée, dans le cadre d'une conception des fonds et de leur présentation qui demeure élitiste, érudite et régionaliste (« L'homme appartient à une lignée, le propre de son destin est d'hériter et de transmettre, cette vérité première contribue à donner sens à notre vie à une époque où l'amenuisement des ressources individuelles au profit des collectivités limite la création artistique »[14]).

Mais, en ce qui concerne le second XX^{e} siècle, la situation provinciale ne peut plus signifier un « retard culturel congénital » : les brassages professionnels, la hausse du niveau d'études, le développement de nouveaux médias rendent plus complexe cet ensemble et le sens des « sociétés culturelles ». Les Trente Glorieuses sont précisément le moment d'une mutation des hiérarchies culturelles locales. On l'a vu, de nouveaux acteurs s'imposent (hommes de scène, animateurs des mouvements d'éducation populaire, universitaires, enseignants) concurrençant les élites traditionnelles (clergé, médecins, architectes, érudits). Ils influencent les représentations du musée, quand ils ne prennent directement en main ses destinées. Des universités jouent ainsi un rôle croissant dans certaines villes, dont un cas particulièrement abouti est celui de Saint-Etienne[15] : le musée, considéré à la fin des années 1970 comme le second musée de province pour l'art moderne, ne possédait quasiment aucune œuvre contemporaine en 1947. La politique d'acquisition menée par Maurice Allemand puis par son successeur en 1967 Bernard Ceysson, s'appuie sur des liens étroits avec l'université stéphanoise et plus particulièrement avec le Centre interdisciplinaire d'études et de recherches pour

[14] Discours du président de la société d'archéologie lorraine gérant le musée de Nancy en 1953, cité *in* Vadelorge (2002).
[15] Cf. entretien de Marie Raveyre et d'Odile Join-Lambert avec Bernard Ceysson, 28 avril 2004, ainsi que Vadelorge (2002), p. 193.

l'expression contemporaine (CIEREC). Ce sont aussi les enseignants du secondaire qui présentent une très profonde mutation. En l'absence d'étude globale, on citera l'exemple significatif de Daniel Lavallée : cet enseignant dans un lycée de Rouen dans les années cinquante, passionné d'ethnologie, est à l'origine de la refondation d'un musée des arts et traditions populaires qui renaît de ses cendres en 1964 à Martainville. On peut, à cet égard, distinguer au moins quatre fonctions, successives ou parfois concomitantes, remplies par les musées, auxquelles correspondent quatre conceptions distinctes du public.

a) Les musées, « espaces démocratiques »

Dès les années 1960, on peut repérer des indices d'une attention croissante au public, notamment par la constitution « d'espaces démocratiques » (Vadelorge, 2002). A la fin de la décennie, les mouvements « hors les murs » nés après 1968 proposent des alternatives aux « monuments vénérables » (animation artistique de rue, *happening*, muséobus, etc.). Ces initiatives, souvent marquées par un projet militant, tendent à être délaissées.

b) Musées et jeunes d'âge scolaire (1950-1970)

Mais les musées de province, comme les musées nationaux, n'abandonnent pas pour autant la réflexion sur le public et s'attachent de plus en plus à se tourner vers le visiteur. Ils développent ainsi les services éducatifs et plus largement des services d'animation et, par des rénovations architecturales, manifestent un souci pour l'accès des handicapés.

Dès les années 1930 d'ailleurs, les musées de sciences se sont orientés vers la pédagogie, la mise en discussion du savoir et de ses modes de transmission. On trouve ainsi, dans la revue *Musées et collections publiques de France* dans les années 1950, de nombreux témoignages sur l'évolution de ces musées, comme dans le cas du musée zoologique de Strasbourg et de son rôle éducatif en 1953. Le conservateur y fait remarquer que la richesse du matériel s'oppose au rôle éducatif du musée, car en général, la séparation entre collections publiques et réserves est impossible. Il ne suffit pas d'ailleurs de « mettre sous les yeux du public quelques échantillons bien présentés, il faut encore l'aider, le forcer à examiner et à lire. C'est ainsi que furent créées en 1948 des visites-conférences qui obtinrent un bon succès, formules malheureusement abandonnées ces derniers temps »[16].

Plus généralement, dans les années 1950 et 1960, ont lieu de nombreux « stages d'étude » consacrées au rôle éducatif et culturel des musées dans le monde. Dans un article de 1951 de *Musées et collections publiques de France* intitulé « L'éducation dans

[16] *Musées et collections publiques de France*, mai 1953.

les musées américains », Régine Pernoud fait le compte rendu d'un séjour de trois mois aux Etats-Unis qui lui a donné la possibilité d'étudier les services éducatifs des principaux musées de l'Est et de la côté Ouest[17]. Dans tous les musées de quelque importance, on trouve un service qui s'occupe spécialement soit des rapports avec le public, soit des activités éducatives. Une partie du personnel s'emploie spécialement à multiplier les contacts avec les publics et à les faciliter à celui-ci. La forme la plus courante de cette activité, ce sont les conférences faites à des heures fixes et les visites guidées. Celles-ci diffèrent de celles effectuées au Louvre par exemple, car il faut noter « le souci de se mettre à la portée du public au fait que les heures correspondent à celles qui seront le plus commodes pour ce public […]. Ceci indique quels efforts sont faits par les directeurs de musées pour s'adapter aux besoins de leur public ». Les musées d'art américains comportent aussi de véritables classes pour adultes sous forme de cours du soir. Plus nouvelles encore sont les activités éducatives destinées aux enfants : « c'est un spectacle assez curieux pour nous que de voir les musées envahis régulièrement par des bandes d'enfants ». Semblables visites font partie de la vie courante des écoles publiques et privées, et supposent des contacts très développés entre les milieux enseignants et les conservateurs de musées. Ajoutons que la plupart des musées prévoient des classes spéciales pour les enfants aveugles ou inadaptés. Toutes ces activités créent une atmosphère de familiarité autour du musée. L'influence du musée déborde de beaucoup son emplacement : « Par les expositions, les films, la radio, le musée va littéralement à la rencontre du visiteur ».

Succédant à cette série de stages d'étude, en novembre 1965 a lieu un colloque international sur le rôle éducatif et culturel des musées, organisé par la commission française pour l'Unesco et le comité national de l'Icom, placé sous le patronage du Conseil international des musées. Si dans des pays comme l'URSS, la Roumanie, la Yougoslavie ou les Etats-Unis et le Mexique, les musées sont déjà de véritables foyers d'éducation, ailleurs, « la jeunesse des institutions, les difficultés d'ordre matériel ou financier, voire une conception traditionnelle et restrictive de la fonction du musée ont limité ou freiné le développement d'activités culturelles, accessibles à la masse du public ». Or la présence de sociologues à ce colloque a « permis de porter la discussion sur un terrain nouveau, extérieur pourrait-on dire au cadre même des musées : aux propos des éducateurs ou des conservateurs, plus ou moins dictés par des soucis d'ordre professionnel, est venue se mêler la voix du grand public – homme de la rue, amateur éclairé ou visiteur de hasard – telle qu'elle s'est exprimée dans de récentes enquêtes sociologiques, dont certaines avaient été faites à l'occasion du colloque. Certes, il faut être prudent au sujet de telles enquêtes et il est sage de la considérer non point comme les témoignages irréfutables mais plutôt comme une indication que l'on aurait tort de négliger »[18]. Loin de limiter la fonction éducative du musée à des problèmes

[17] *Musées et collections publiques de France,* n° 36, juillet 1951.
[18] *Musées et collections publiques de France,* n° 1, 1965.

d'enseignement, le colloque s'efforce de mettre en évidence les diverses possibilités culturelles qu'il offre à tout individu, qu'il s'agisse de « former son goût ou son jugement, d'épanouir sa sensibilité, de lui rendre accessibles les témoins de son passé aussi bien que les créations de ses contemporains. Faire de son musée une institution d'enseignement et un foyer de culture en même temps qu'un centre de recherches : quel est de nos jours le conservateur qui, si on lui en donnait les moyens, ne désirerait réaliser un aussi beau programme ? »

Dans un numéro spécial sur les musées et les jeunes d'âge scolaire paru en 1970, la revue *Musées et collections publique de France* se fait l'écho des débats qui animent une partie de la profession à ce sujet[19]. L'intérêt est de voir que, si l'association n'a pas été complètement convaincue de la possibilité d'élargir les visiteurs des musées à un public qui lui est défavorable, il lui semble en revanche réaliste, pour répondre à la critique, d'atteindre le public jeune par l'intermédiaire des possibilités ouvertes par les nouvelles normes pédagogiques. L'association des conservateurs avait fait le constat l'année précédente qu'il était « difficile de toucher la majeure partie du public adulte qui a des préjugés défavorables au musée, dus aussi bien à l'éducation reçue qu'à une conception périmée, hélas quelquefois justifiée par les faits, que celui-ci est réservé aux seuls initiés. Par contre, elle estimait indispensable d'attirer les jeunes d'âge scolaire au moment même où se définissaient de nouvelles normes pédagogiques, tendant précisément à développer chez les élèves un éveil de la sensibilité à partir des objets étudiés tout autant que leur appréhension intellectuelle ». Pour le président de l'association, Jean-Louis Hamel, il va donc « de soi » que les conservateurs « prennent contact, d'une part, avec les enseignants, d'autre part avec des animateurs de loisirs culturels et qu'ils recherchent avec eux comment le musée doit jouer le rôle qui est le sien dans un système éducatif cohérent, préparant les citoyens à user convenablement des biens du patrimoine national et international ».

Ainsi en 1972, l'association se félicite : nombre de conservateurs ont mis au point des services éducatifs et les élèves des enseignements primaire et secondaire « commencent à affluer dans nos musées. Il était temps ! »[20]. Ces actions « prennent une telle ampleur que nous risquons de négliger le public adulte. Et pourtant, plus encore que les enfants, les adultes ont besoin de la détente et de l'épanouissement que peut leur procurer la contemplation des œuvres d'art. De plus, leur éducation, leurs préjugés et leur mode de vie leur rendent particulièrement difficile l'approche des musées ». On trouve ainsi, dans la revue des conservateurs, des récits d'expériences d'animation de musées destinées aux adultes durant l'année 1972. A Blois par exemple, l'expérience est tentée, « lutte de tous les instants » et effort d'imagination « pour attirer le public et l'arracher au cinéma ou à la télévision, lui plaire et le passionner pour qu'il revienne, sans tomber pour cela dans la facilité, la vulgarité et la démagogie […]. Il fallait donc

[19] *Musées et collections publiques de France*, n° 2, 1970.
[20] *Musées et collections publiques de France*, n° 4, 1972.

désacraliser les collections du musée, les sortir des vitrines en les rendant vivantes, s'arranger pour les mettre à la portée de tous […]. Nous avons invité des peintres, des sculpteurs, des ébénistes, des graveurs à venir dans le musée lui-même parler de leur métier et de leurs techniques […]. Pratiquement aucune réaction officielle de la part de la municipalité sauf l'étonnement de voir un conservateur se transformer en organisateur de manifestations culturelles de masse […]. Dans le même temps, à l'hôtel de ville, une commission dite des affaires culturelles se réunit périodiquement sans qu'on ait l'idée d'inviter le conservateur à y participer. Ce qui prouve que l'image de marque de ce corps est encore bien poussiéreuse ».

c) Les publics des musées d'art contemporain

Troisième évolution : les musées se trouvent interpellés par le développement de l'art contemporain qui promeut une autre conception de la représentation et donc des publics. Depuis l'époque des Lumières, l'œuvre d'art est exposée pour sa valeur universelle. La politique de dépôt des œuvres contemporaines au XIX^{e} siècle participe de cette philosophie de l'art ignorant sciemment les contextes géographiques locaux. Or, l'art contemporain – et l'abstraction qui le domine au sortir de la Seconde Guerre mondiale – s'affiche comme un art décontextualisé, abandonnant les derniers repères qu'offrait la figuration. Les musées d'art contemporains ouvrent donc sur la possibilité d'interpréter l'œuvre d'art.

Dans certaines villes comme à Rouen, Dijon, Bordeaux, le fossé s'est creusé jusqu'aux années 1960 entre les deux systèmes de représentation : d'un côté, celui des conservateurs, volontiers décidés à défendre des acquisitions contemporaines non locales, pour combler les lacunes des collections du XX^{e} siècle et, de l'autre côté, celui des sociétés culturelles plus portées à rejeter un art jugé incompréhensible et à défendre un art du paysage ancré territorialement et rejetant l'art contemporain *via* les commissions de surveillance ou d'achat des musées. Inversement, l'exemple de Saint-Etienne, de Lille ou de Nantes dans les années 1960-1970 montre qu'il est possible de susciter une synergie entre sociétés culturelles locales et musées et de s'appuyer sur elle. A Nantes, par exemple, existe très tôt une volonté municipale d'assurer une cohérence au fonds d'art contemporain (Vadelorge, 2000).

d) La conception du public portée par les écomusées

Les musées de société, qui se sont développés depuis les années 1970, proposent une troisième lecture de la fonction sociale du musée et de la conception des publics. Les musées ont, en effet, tendance à devenir des outils de la régulation économique et sociale. Longtemps décriés pour leur amateurisme et leur contenu folklorique, les musées de société apparaissent ensuite comme contribuant à des logiques sociales essentielles au milieu local. Quoi qu'il en soit, les musées d'ethnologie, de folklore

populaire, les écomusées ou les musées de société sont tous volontiers portés à opposer à la culture savante l'intérêt égal des diverses cultures.

Contre le musée sanctuaire dédié à l'élite, l'écomusée rompt définitivement avec la logique élitiste et la relation passive du spectateur. L'écomusée se veut outil, au service de l'ensemble d'une population constituée d'acteurs-usagers qui peuvent à terme liquider l'outil une fois celui-ci devenu obsolète. Cette volonté de s'ouvrir à l'ensemble de la population, de désacraliser le musée et d'en utiliser les fonds comme autant d'outils afin d'assurer le développement de la communauté desservie, constitue le principe moteur de la dynamique de la nouvelle muséologie. Plaçant l'homme au centre du dispositif muséal, l'homme avant le public, et bien avant les collections, l'écomusée des années 1960 et 1970 s'écarte d'emblée du musée tel qu'on le rencontre durant ces années, pour se placer véritablement au service de la société et de son développement. Le projet d'écomusée de la communauté du Creusot en constitue alors le prototype, musée éclaté, sans limites véritables sinon les 500 km² de la communauté qu'il sert : la « communauté toute entière constitue un musée vivant dont le public se trouve en permanence à l'intérieur. Le musée n'a pas de visiteur, il a des habitants »[21]. Un musée qui ne possède pas non plus de collections, bien que tout objet à l'intérieur du périmètre fasse « moralement partie du musée ». Les principes de conservation ne s'appliquent plus qu'à une fraction de la collection globale. L'aspect patrimonial du musée en est totalement bouleversé. « Le musée tel que nous le voyons se construire peu à peu ne peut pas avoir de conservateurs. Il n'a que des acteurs : tous les habitants de la communauté. Ces habitants possèdent isolément et conjointement le musée et ses collections ».

Ainsi, à la fin des années 1970, lorsque le commissariat général au Plan s'interroge, dans le cadre de la commission sur l'habitat et le cadre de vie sur les thèmes prioritaires des besoins et des aspirations des usagers, les musées sont-ils en bonne place pour représenter les besoins dans les zones rurales et les banlieues. Une note est demandée à Hugues de Varine sur le sujet[22]. L'action traditionnelle du ministère est « liée à des institutions relativement lourdes, généralement situées au centre des villes. Elle concerne donc moins jusqu'à présent les banlieues, les villes nouvelles, les zones urbaines, et encore moins le milieu rural profond ». Pourtant, « des actions nouvelles dont beaucoup ont un caractère expérimental, peuvent être discernées dont se dégagent des leçons utiles ». Parmi elles, la municipalisation des centres d'action culturelle ou des petites maisons de la culture, dans la banlieue parisienne depuis dix ans peut constituer un point d'appui. Les politiques culturelles des villes privilégient souvent les nouveaux quartiers, comme à la Villeneuve-de-Grenoble, en y multipliant équipements et animateurs professionnels. Avec l'aide du FIC, des opérations d'ampleur variée ont

[21] Hugues de Varine, 1973, cité *in* Mairesse (2000).

[22] Archives Nationales, CAC 19890617, article 325, Préparation du huitième Plan, Commission de l'habitat et du cadre de vie, besoins et aspirations des usagers : les thèmes prioritaires, note remise par H. de Varine à la demande du groupe, 26 février 1980.

eu lieu depuis cinq ans visant d'une part à encourager des initiatives dans les quartiers nouveaux, d'autre part à desservir des populations qui posent des problèmes particuliers (par exemple, action en direction des femmes dans un grand ensemble de Meaux, action sur la mémoire populaire des ouvriers, migrants, paysans ou artisans à Montbéliard ou à Douai).

Le diagnostic établi par H. de Varine est que dans ces zones, l'offre culturelle ne répond pas aux besoins. La demande culturelle dans les zones urbaines ou rurbaines plus ou moins défavorisées se présente, en effet, de plusieurs façons. Tout d'abord, une demande explicite, spontanée, recouvre essentiellement un désir de fête et de loisirs impliquant une certaine participation, notamment des associations et des groupes de quartiers et un désir de spectacles et de musique, soit pour leur consommation, soit pour leur pratique. Dans les deux cas, l'offre correspondante du ministère et de ses institutions ou agents professionnels ne répond pas nécessairement à l'attente : la qualité de création et de production n'est pas toujours l'essentiel pour la population, qui cherche des types culturels non reconnus, comme les musiques populaires modernes et en général ce qui est classé sous le nom de socioculturel. Ensuite, une demande implicite de démocratisation culturelle qui exige une démarche de maturation et de libération de l'expression, à partir d'actions prétextes, nécessitant du personnel, des finances et du temps. Le désir d'une reconnaissance de la culture populaire et vivante, celle des travailleurs, des immigrés, des jeunes, des femmes « se trouve encore très loin des choses admises par les professionnels de la culture ». En ce qui concerne plus particulièrement le milieu rural, le ministère est « encore en train de procéder à une réflexion approfondie sur ses besoins, en fonction de ses conditions propres (densité, distances, faible degré d'équipements) et de la diversité culturelle des populations qui y vivent, et dont un nombre croissant est d'origine urbaine, recherchant à la fois de nouveaux modes de vie et le maintien d'habitudes, notamment de consommations culturelles contractées en ville ». La création d'une mission de développement culturel au sein du ministère de la culture « et la réflexion qu'elle mène devraient permettre d'avancer sur ce point ».

Comment ces bouleversements dans la conception des publics des musées ont-ils été portés par les conservateurs de musées ? Pour apprécier cette prise en charge, il est nécessaire de donner à voir les conceptions du public non plus telles que les politiques ministérielles les dessinent mais d'apprécier les inflexions qu'elles connaissent sous l'effet des idéologies professionnelles, des courants de pensée dont se réclament les acteurs de ce monde. On tentera de dessiner ce portrait fuyant, cette figure polymorphe à travers, successivement, certains discours professionnels de ce milieu, tant certains courants de la muséologie que les publications de la principale organisation professionnelle du milieu, l'AGCCPF.

B. Public(s) et conceptions muséologiques

La construction sociale de la figure du public est, en effet, également influencée par les grands courants de la muséologie qui ensemencent le monde des musées. L'administration des musées et le monde professionnel ne constituent pas deux mondes étanches, cloisonnés comme si le second se contentait d'appliquer les directives du premier. Les passerelles sont nombreuses entre eux et ils se nourrissent mutuellement. La profession constitue une instance de propositions, d'initiatives et ses représentants – à travers les associations professionnelles notamment mais aussi par de nombreux autres canaux – apparaissent parfois comme de véritables partenaires de la DMF. Aussi existe-t-il de nombreuses interférences entre les discours des pouvoirs publics et ceux émanant de la profession. Les premiers peuvent toutefois créer des « événements discursifs » (les colloques qui rythment la vie du monde de la Culture et constituent des jalons dans le discours des conservateurs) dont les effets sociaux sont plus efficaces que le cheminement plus lent des courants muséologiques novateurs. En traçant une nouvelle problématique, une nouvelle doctrine, ils ont la capacité de contraindre à discuter de telle question, de lui conférer le statut de « problème », en dénier telle autre en l'ignorant… De plus, ils ont un pouvoir d'officialisation d'expériences novatrices locales. Ils n'en ont pas toutefois l'exclusivité et certaines manifestations (congrès, colloques, journées d'étude…) de l'AGCCPF, l'association professionnelle des conservateurs, ont pu jouer également un rôle pionnier. La « geste muséale », pour reprendre une expression que nous allons voir apparaître, est scandée par de telles manifestations.

L'inventivité propre des professionnels et des courants de pensée qui traversent et dynamisent le monde des musées est cependant significative et apporte sa contribution à la construction de l'image du public.

Longtemps assimilée à la figure hégémonique de la clientèle des musées de beaux-arts, la figure du public s'est progressivement métamorphosée et complexifiée sous l'effet de diverses influences.

Au cours des dernières décennies, les nouvelles représentations du public qui sont apparues n'ont pas été sans lien avec l'évolution des doctrines pédagogiques et de la didactique des disciplines comme c'est le cas de la muséologie des muséums d'histoire naturelle vis-à-vis de la pédagogie des sciences. Parallèlement à la montée de la fonction de communication et éducative des musées, la muséologie s'est nourrie en effet de la réflexion didactique et pédagogique pour accompagner ce changement par rapport aux fonctions de conservation et de mise en exposition qui étaient jusque-là prépondérantes. « L'histoire de la muséologie nous enseigne que les musées scientifiques ont fréquemment été à l'origine des transformations de la pédagogie muséale, mieux encore, en ont été la matrice », notent J. Eidelman et M. Van Praët (2000, p. 4). Ils citent les exemples du Muséum d'Histoire Naturelle et du Palais de la

Découverte qui se réclament d'une « muséologie qui tourne le dos à la mostration pour se fixer sur la démonstration et l'explication » (*ibid.*, p. 5).

L'intention est, dans ce cas, de donner aux visiteurs les outils pour comprendre ce qui est montré. « La génération actuelle des musées scientifiques français […] est largement imprégnée de la réflexion sur les relations pédagogiques qui marque les sciences de l'éducation dans les années 1960-1970 [et de] la didactique des disciplines » (*ibid.*, p. 7).

Si c'est « du côté de l'histoire des sciences qu'il faut chercher les inspirateurs de la geste muséale » (*ibid.*, p. 6), cette inspiration ne limite pas ses effets aux musées scientifiques. Elle irrigue la réflexion muséologique en général en focalisant l'attention sur « l'équipement » du visiteur, les prérequis – la notion revient comme un leitmotiv dans ce discours d'inspiration pédagogique – nécessaires pour comprendre ce qui lui est montré. Ces croisements avec la réflexion pédagogique ont sans doute permis de mettre l'accent sur les préalables, les capacités que le visiteur est censé maîtriser à l'entrée du musée ou encore attirer l'attention sur les prénotions dont il peut être porteur et qui font écran au propos scientifique qui inspire l'exposition. « Dans une exposition, lorsque la thématique est arrêtée, une trame narrative est rédigée, à partir de laquelle des objets sont sélectionnés puis mis en scène afin de rendre concrètes, aux yeux des visiteurs, des notions scientifiques. Or, les visiteurs ne peuvent décrypter ces objets ou les observer que selon leurs propres modèles de référence qui vont produire du sens. Pour aider les visiteurs à accéder au sens souhaité par les muséologues, il est souvent nécessaire d'avoir recours à une médiation humaine… » (Girault et Guichard, 2000, p. 73).

Si le projet éducatif que s'assignent les musées eux-mêmes n'est pas nouveau, cette idée qu'il faut penser la muséologie en fonction d'une démarche qui n'est pas très éloignée de la pédagogie l'est plus. Il existe bien – ou on appelle de ses vœux – une « didactique muséale », même si elle se garde de reproduire la relation pédagogique scolaire au sein du musée.

Il semble bien qu'on soit passé de l'affirmation d'un fonction pédagogique du musée attestée dès les années 1950 (cf. *Musées et Collections publiques de France*, ci-dessus) à une réflexion muséologique intimement nourrie des sciences de l'éducation et qui est porteuse d'une appréhension renouvelée du public. La nouvelle muséologie des sciences, dont les effets s'étendent au-delà des seuls musées scientifiques, fait du visiteur et des *pratiques de visite* l'objet d'une attention particulière. On scrute désormais le public non seulement à partir de critères de fréquentation mais en observant de façon rigoureuse ses « parcours », ses manières de s'orienter, de s'emparer de la signalétique, ses modes de consommation de l'offre muséale. Les enquêtes sur les pratiques culturelles visent désormais à « évaluer l'impact des partis pris muséologique et muséographique dans la décision de venue mais aussi dans la qualité de l'expérience de visite » (Eidelman, Lafon et Froment-Colin, 2000, p. 117).

On voit désormais se déployer tout le potentiel d'un corps de savoir – voire, à la limite, d'une discipline – qui tire parti de diverses perspectives ayant fait converger

leurs apports tout au long du XX^e siècle autour de l'analyse des publics ainsi qu'autour du rapport entre l'institution muséale, ses réalisations (expositions, présentations…) et le public. Les diverses perspectives en question parviennent à se réunir autour d'objets comme la « réception » des réalisations du musée auprès du public. Dès 1916, la psychologie du comportement a inspiré les premières études, américaines, sur le sujet, à partir de sujets de préoccupation comme la fatigue des visiteurs au cours d'une exposition et donc le « pouvoir d'attraction et de rétention » de l'attention du visiteur provoquée par les dispositifs muséographiques[23] (Schiele, 1992). La perspective a ainsi pu en venir à une « évaluation » de ces dispositifs muséographiques et de la fonction de « communication » qu'ils sont supposés incarner, ce qui a ouvert la voie à des interrogations sur la performance du « média » que représenteraient les réalisations des musées (Davallon, 1999) : degré et qualité de la « réception » du « message » que veulent faire passer les auteurs d'expositions, etc. Interrogations également, par conséquent, sur les divers publics qui se cachent derrière « le » visiteur, puisqu'on peut mesurer la variabilité de la réception ou de ce qui capte l'attention d'un visiteur à l'autre. Cette perspective rejoint, par cette entremise, celle issue de la pédagogie et cela à la faveur d'un intérêt des muséologues qui, à partir des années 1960, en vient à se concentrer sur la visite du musée dans le cadre scolaire, contexte privilégié de mesure des « retombées d'apprentissage » (Schiele, 1992, p. 75).

De telles évolutions contribuent à remodeler les représentations que les acteurs se font du public. Au-delà d'une attention plus exigeante aux fluctuations de la fréquentation, à la structure socio-démographique de leurs publics, elles traduisent un intérêt pour un public concret et multiple, dont on tente d'appréhender les attentes (que vient-il chercher au musée ?), de cerner les pratiques de visite, d'anticiper les conduites. Dans les musées scientifiques en particulier, la connaissance des savoirs socialisés relatifs à un thème apparaît comme un préalable à tout projet d'exposition.

Sous ces diverses influences, le public cesse d'être une entité abstraite, rituellement invoquée dans la rhétorique des politiques publiques de la culture pour se muer en un collectif que l'on scrute, dont on tente de définir les habitudes, les attentes, de mesurer la satisfaction et parfois même un objet d'étude dont les sciences humaines expliqueront les conduites.

Cette attention portée à la diversité conduit même à un pas supplémentaire, qui est de s'interroger sur la portée de l'analyse savante développée par les conservateurs sur les collections. Le savoir des conservateurs ou des scientifiques ouvre, finalement, sur des problèmes de compréhension pour le néophyte et donc sur des questions touchant à la manière de le faire accéder à une compréhension de ce qui lui est présenté. Ce sujet sera traité en parlant, en France, de « médiation » et, en Amérique du Nord, d'« interprétation », cela à la suite des travaux pionniers de Freeman Tilden pour la

[23] On appelle muséographie les aspects relatifs à la mise en espace et, plus généralement, en exposition des pièces données à voir au visiteur par une présentation.

fédération des Parc nationaux américains (*Interpreting our Heritage*, 1957). Cette perspective est porteuse d'une interrogation sur la légitimité du savoir du conservateur vis-à-vis du non-spécialiste et sur le droit de ce dernier d'exiger du professionnel qu'est le conservateur qu'il se mette à son niveau et rende son savoir accessible à la discussion. Définie par Tilden (cité *in* de Bary et Tobelem, 1998, p. 201), l'interprétation se définit comme « une activité qui veut dévoiler la nature des choses et leur relation par l'utilisation des objets d'origine, l'expérience personnelle ou divers moyens d'illustration plutôt que par la communication d'une simple information sur des faits ». Il s'agit d'aider le profane à comprendre ce qui lui est présenté en faisant une partie du chemin à sa rencontre par l'explicitation de ce que le spécialiste juge évident. A la limite, cela débouche sur une forme muséographique nouvelle, concurrente du musée classique, à savoir le « centre d'interprétation »[24]. Celui-ci se définira de la manière suivante :

> « Espace muséal qui se propose d'expliquer un lieu de mémoire, une unité écologique, un site naturel (paysage), ou culturel (monument, village, site archéologique, site ou cité historique). Il peut s'appliquer à toute une région archéologique (comme l'archéodrome de Beaune). Le sens du discours y revêt plus d'importance que la valorisation des vraies choses, mais en même temps il peut accueillir à la fois des ateliers d'expérimentation et des ateliers pédagogiques. » (de Bary et Tobelem, 1998, p. 208).

Ou encore :

> « Le centre d'interprétation s'appuie donc sur la médiation qui fait appel à toutes les ressources de l'imagination et à toutes les techniques d'animation pour mettre le visiteur en situation, en l'amenant à réaliser qu'il est personnellement concerné par ce patrimoine. L'objet y tient une place et un rôle autres de ceux qu'il a dans un musée "traditionnel" où il est conservé et exposé pour sa valeur intrinsèque et sa dimension esthétique. L'animation est interprétation lorsqu'elle complète la vision des objets ou les données d'un témoignage aux moyens d'ateliers, de jeux interactifs, d'échanges oraux et visuels… La visite devient, en quelque sorte, une expérience gratifiante, adaptée à chacun quant au rythme, au contenu, aux messages » (Scipion, 1999, p. 22-23).

La notion se révèle constituer un point de vue assez destructeur pour les conceptions traditionnelles du musée et du rôle du conservateur. La collection est démontée de son piédestal au profit d'ensembles plus vastes et plus vagues (sites…) et surtout au bénéfice des significations et des discours concernant ce qui est mis en valeur. Quant au fond, un relativisme culturel s'attaque ici à la valeur absolue que les

[24] Dont un exemple célèbre, en France, est le centre d'interprétation ouvrant l'accès au site du Pont du Gard en donnant des éléments d'explication comme l'eau au temps de la Gaule romaine, etc.

conservateurs « sacraliseraient » dans leurs collections[25]. Le discours n'est pas à construire pour expliquer la valeur ; le discours prime et conditionne la valeur (c'est parce qu'un discours peut justifier la valeur sociale d'un site que cette valeur existe). Les publics peuvent alors être placés sur un pied d'égalité avec les professionnels : la notion de valeur étant relative, les professionnels ne peuvent pas l'imposer comme un absolu auquel il ne s'agirait que de faire accéder le profane ; elle est discutable dans le cadre d'un pluralisme irréductible des façons de voir, où celles des visiteurs peuvent avoir autant de crédit que celles des spécialistes en titre. Le centre d'interprétation est la forme la plus extrême du renversement du rapport entre professionnels du musée et public provoqué par le point de vue muséologique[26]. Le regain de dignité du public suppose alors la mise en discussion du pouvoir du professionnel : le mandat l'autorisant à réaliser des opérations sociales d'attribution de valeur est lié, non à un savoir scientifique sous le seul contrôle des pairs, mais à une discussion de la valeur des choses avec toutes les parties intéressées au sein de la collectivité.

C. Nommer les destinataires de l'activité muséale

Dans cette troisième partie et afin de donner à voir, par un moyen supplémentaire, comment le public en est venu à s'imposer toujours plus fortement aux musées et dans quels termes, on se propose de saisir comment le public est appréhendé dans le discours. On a choisi, à ce stade, de le faire à travers l'étude des formes instituées du langage muséal. On fait l'hypothèse qu'elles recèlent en creux une représentation du public dans ces genres contraints que sont les rapports d'activité et les éditoriaux de revues corporatives. Plus qu'une doctrine constituée, on peut espérer y mesurer l'attention à cette question et, à travers une analyse du lexique, l'intérêt que la notion de public suscite, les tensions dont elle est l'objet, les imaginaires qu'elle mobilise.

Le type d'énoncés retenus – Rapports d'activité du Louvre et éditoriaux de *Musées et Collections publiques de France* – sont des discours contraints et signifiants du fait de ces astreintes de genre. Si un rapport d'activité ne laisse que peu de place à la

[25] L'idée d'interprétation se développe, en effet, initialement, en Amérique du Nord, dans un contexte où il faut notamment manifester la reconnaissance de la culture des peuples amérindiens, au même titre que celle d'origine européenne. Elle se comprend également dans un contexte où les musées répondent de leurs actions auprès des différentes communautés, notamment ethniques. Par ailleurs, le lecteur aura peut-être relevé dans la première définition du centre d'interprétation ci-dessus la place occupée par les exemples empruntés à l'archéologie. Celle-ci, en effet, constitue une perspective disciplinaire où le relatif et une acception extensive de la culture s'imposent davantage que dans le domaine des beaux-arts : en particulier, les musées d'archéologie exposent moins des œuvres que, la plupart du temps, des objets (notamment utilitaires).

[26] Les écomusées constituent un terrain d'application important de telles conceptions. Cependant, comme bien d'autres notions de ce type, l'interprétation n'en connaît pas moins des usages qui affaiblissent parfois assez sensiblement son côté « révolutionnaire ». Tel château-musée français pourra, par exemple, avoir sa pièce d'interprétation en ouverture d'une suite de pièces (chambres…) organisées en « *period rooms* », c'est-à-dire en reconstitution d'intérieurs d'une époque historique.

création, il offre en contrepartie une stabilité qui permet la comparaison. L'effacement des différences singulières en fait un énoncé institutionnel. On ne lit pas le rapport de tel directeur mais du musée du Louvre. Enfin, la continuité, une période de dix ans dans un cas, de dix-neuf dans l'autre, permet de saisir des évolutions.

En revanche, du fait de ces caractéristiques, on ne peut en attendre plus que ce qu'ils peuvent offrir : un état de l'opinion plus que celles de telle catégorie d'acteurs. Encore moins une parole d'un « segment » de la profession (*cf.* chap. 3) sur l'usager ou même la doctrine de tel ou tel courant de la muséologie. On escompte y puiser des présupposés partagés par un milieu, ce à quoi la plupart de ses membres donnent leur assentiment. On appréhende ici ces discours dans ce qu'ils ont d'unitaire, d'unanime ; en tant qu'ils sont communs à une sphère d'activité, le monde des musées dans toutes ses composantes. Mais ce corpus ne se substitue pas aux entretiens que nous avons recueillis, dont l'apport est autre et dont l'analyse seule permettra, dans le troisième chapitre, de cerner des représentations contrastées de l'usager selon diverses variables, professionnelles, institutionnelles, d'appréhender la diversité, les dissensions et non plus l'unité.

En tout premier lieu, on s'intéressera aux Rapports d'activité du Louvre (1993-2002) dont les sommaires marquent clairement un bouleversement de l'ordre des priorités. Jusqu'en 1995, la primauté est clairement donnée aux collections, à leur enrichissement décrit dans le détail, département par département, aux restaurations, parfois aux aménagements muséographiques réalisés. Les chapitres 2 et 3 alors sont consacrés respectivement aux expositions temporaires et aux manifestations de l'Auditorium. Le chapitre dévolu aux publics n'apparaît qu'en septième position avant ceux consacrés aux agents et aux espaces (chap. 8 et 9). Dès 1996, le plan du rapport d'activité est remanié pour ouvrir sur le chapitre intitulé « Le Louvre et son public ». Il débute significativement par la question de « l'accessibilité au musée » et une rubrique intitulée « La mesure de la qualité du service rendu »[27] (temps d'attente aux différents accès, taux d'ouverture des salles…). Les collections permanentes et les expositions temporaires sont désormais reléguées en deuxième et troisième positions. Par ailleurs, entre 1994 et 2002, la taille de ce chapitre fait plus que doubler.

1. Le public et ses désignations

« Public » est de ces termes dont l'usage quotidien masque la complexité. On voudrait ici en donner un aperçu. « Au singulier et sans épithète pour le qualifier, le public reste une abstraction ouverte à toutes les postulations, et presque toujours mise en avant à cause de cette ouverture. Au pluriel ou dans l'éclairage particulier que donne un lieu spécifique ou une circonstance, il paraît n'avoir plus de contenu sémantique propre et n'être là que par commodité pour éviter de répéter trop souvent les

[27] Cette dernière notion est présente dans les rapports dès 1994.

"spectateurs", les "auditeurs", les "lecteurs" » (Hébrard et Jouhaud, 1990, p. 286). Pour ne pas céder à la commodité des utilisations imprécises, on se propose d'étudier les dénominations de cette entité fuyante. Quel est le lexique choisi par les différents intervenants pour le nommer ? « Visiteur(s) », « usager(s) », « client(s) », « public(s) » ? Quels usages sont faits de ces termes ? Lesquels ont la préférence de tel ou tel courant de la littérature muséologique ? dans telle ou telle période ? dans tel ou tel contexte ?

Grâce à l'étude de ce lexique et de ses significations successives dans le monde muséal, on escompte dénaturaliser la notion elle-même, en permettre une approche plus sereine dans la suite de l'étude et mettre ainsi en évidence la pluralité de significations qui lui est conférée sous l'effet des conflits de définition dont elle est l'objet. Il ne s'agit donc pas de proposer une histoire du public des musées, de ses catégories mais d'identifier quelques-unes des représentations qui circulent dans ce monde à propos des destinataires de l'activité muséale.

On pourrait dire que ces représentations sont des fictions mais des fictions douées d'une certaine efficacité, des représentations qui orientent des actions, participent à la définition de choix, de priorités, mobilisent des acteurs. Ces conceptions dessinent aussi des figures idéales en fonction desquelles des politiques des publics se déterminent, des organisations du travail se justifient et se modifient. Comme les usagers dont M. Chauvière et J. Godbout écrivent qu'ils sont le « produit paradoxal des idéologies successives du service public, de la participation ou du développement urbain » (Chauvière et Godbout, 1992), le public est un « mode de classement socialement construit » dont on pourrait retracer l'histoire des usages.

Idéologies certes, mais idéologies performatives, non dépourvues d'effets sur les acteurs puisqu'elles arment différents mots d'ordre adressés aux acteurs du monde des musées. « Placer l'usager au centre » de tel ou tel dispositif est un leitmotiv du discours administratif et politique, principe au nom duquel sont censés se réorganiser la dynamique de telle ou telle administration. Dans le monde muséal, elle se décline de la façon suivante : « il convient de replacer le public au centre des missions des musées ».

Il est une seconde raison pour laquelle il paraît légitime de faire l'histoire de la notion et des contenus que lui donnent les différents acteurs du système. Comme un texte prévoit son « lecteur modèle » (Eco, 1979), un musée, une exposition anticipent leur public modèle. « Prévoir son Lecteur Modèle ne signifie pas uniquement 'espérer' qu'il existe, cela signifie aussi *agir* sur le texte [le musée, l'exposition] *de façon à le construire* » (*ibid.*, p. 72) A certains égards, le destinataire du projet des établissements est présent en creux dans l'offre elle-même : modes d'organisation, agencements, techniques de médiation, élection de tel ou tel choix de management.

Le public est également au centre de notre étude moins parce qu'il nous intéresse en tant que tel que parce qu'il est l'horizon du système muséal, sa finalité proclamée. En ce sens, il est aussi – surtout dans notre projet – une construction discursive, l'objet de

discours (rapports d'activité, Projets scientifiques et culturels, etc.) desquels on se propose d'extraire les images successives qu'il a pu revêtir.

Ce regard porté sur les usagers du musée s'inscrit dans – et est fécondé par – un mouvement plus général de réflexion de la profession qui contribue à renouveler les discours et des pratiques muséologiques, à donner aux expériences avant-gardistes une certaine légitimité, aux points de vue novateurs une audience plus large.

Comme pour la plupart des réalités, on peut relever dans le discours social l'existence d'une pluralité de désignations pour une même classe « objective », les destinataires de l'activité muséale. Il existe, en effet, plusieurs termes pour désigner les personnes fréquentant les musées ou attendues dans ceux-ci. Chacun de ces mots peut jouer un rôle dénominatif « étant donné que tout objet est constitué d'un ensemble quasiment illimité de propriétés dont certaines seulement sont retenues sous forme de sèmes par l'unité signifiante adoptée. »

Aussi nous a-t-il paru intéressant parmi la série de termes disponibles pour désigner les personnes fréquentant les musées, d'examiner leur distribution. Lesquels ont la préférence des locuteurs selon les circonstances, les nuances de sens qu'ils recherchent ? Si l'on se place d'un point de vue diachronique, peut-on constater des variations ? Certains termes sont-ils promus alors que d'autres seraient déclassés ?

Les usagers du musée ne constituent pas une entité donnée d'avance. Le langage, comme médiateur de la formation des entités du monde social, ici particulièrement le vocabulaire qui les désigne, les fait exister sous diverses « espèces », leur confère diverses apparences. La réalité dénotée a toujours plusieurs propriétés intrinsèques qui sont rabattues sur l'une d'entre elles, celle qui porte la dénomination. Elle est supposée plus « remarquable » par son utilisateur à tel moment, en fonction de son projet de dire. Les termes retenus soulignent certaines des propriétés de l'objet désigné. Du même coup, ils laissent les autres dans l'ombre, les jugeant négligeables et témoignent ainsi des partis pris du locuteur. Parler de *visiteur* ou d'*usager* n'est pas indifférent. Utiliser *le public* ou spécifier *les publics*, équivaut à se représenter différemment celui-ci.

Nous avons choisi de donner des coups de sonde dans les deux ensembles discursifs susmentionnés pour identifier les désignations qui sont privilégiées et le contenu sémantique qui leur est donné. Le premier est constitué des rapports d'activité du musée du Louvre pour la période 1993-2002. Une série de trente-huit éditoriaux de la revue de l'AGCCPF, *Musées et Collections publiques de France* s'échelonnant entre 1983 et 2001 forme un second corpus.

La continuité du premier ensemble permet de mesurer l'évolution de l'attention à la question du public de la part d'un musée emblématique.

2. « Le public » / « les publics » dans les rapports d'activité du Louvre

Peu présent au début de la décennie 1990, le terme, sous sa forme singulier et pluriel, connaît rapidement une présence significative qui ne se dément pas ou tend même à augmenter. On peut y lire l'installation d'une préoccupation que de nombreux autres indices corroborent. Mais l'étude du lexique de ces rapports permet surtout d'apprécier la qualité de cette attention à travers le vocabulaire privilégié. Sans avoir la prétention de proposer une étude lexicologique exhaustive du terme de public et de ses substituts, on a tenté d'en observer les usages dans ces deux catégories de textes qui nous paraissent représentatifs du monde des musées.

On a retenu cinq termes : usager(s), visiteur(s), public(s), clients (on ne trouve pas une seule occurrence de ce dernier mot au singulier), clientèle(s). Ils renvoient à une seule entité référentielle, les destinataires de l'institution muséale et, selon le contexte, le point de vue, ils sont dénommés « visiteurs », « publics », etc.

Nous avons fait le pari que ces mots et leurs usages contribuent à éclairer les représentations différentes – et sans doute évolutives – des usagers qui circulent dans ce monde. Des significations différentes – des effets de sens[28] – et des valeurs qui sont attachées à ces mots et qui expliquent les usages différents qui en sont faits selon les contextes et les mondes sociaux auxquels nous nous intéressons. Selon les utilisateurs, ces termes sont valorisés – « le développement des nouveaux publics » – ou inopportuns, voire frappés d'interdits, tabous[29]. Ils peuvent être porteurs de contraintes normatives comme dans « mettre le public au centre du musée » ou banalement évaluatifs comme le « grand public »[30].

[28] Chaque signification représentant une visée partielle sur le sens.

[29] Dans les années 1970-1990, « on renforce les liens avec le tourisme, et on segmente de plus en plus finement les publics de façon à trouver pour chaque morceau du public un produit adapté. *J'utilise exprès ces mots violemment marketing*, parce que c'est toute l'époque des années 1980, où la culture est atteinte par l'économisme. » (Caillet, 1998, p. 10 – nous soulignons).

[30] « Le grand public paraît de plus en plus "moutonnier" : il suit en masse les grands événements savamment médiatisés, et ignore tout le reste par manque d'information » – éditorial, *Musées et Collections publiques de France*, n° 216.

Le public, les publics dans les rapports d'activité du musée du Louvre.

Années	« le public »	« les publics »
1993	4	1
1994	76	38
1995	70	33
1996	82	28
1997	87	37
1998	113	42
1999	89	50
2000	88	47
2001	125	57
2002	150	101

Clients. – Ainsi *client* appartient à la catégorie des termes quasiment proscrits. Il sera repoussé unanimement, également, par nos interlocuteurs dans les entretiens exploités dans le chapitre 3 (une seule exception, quand il désigne l'usager des services annexes du musée dont il est en droit d'attendre un fonctionnement satisfaisant). Les rapports d'activité du Louvre illustrent bien cet usage restreint du terme. Il y apparaît comme un mot réservé au domaine de la relation commerciale (les « clients des espaces de restauration » ou plus généralement ceux des espaces commerciaux). Il est significatif que la seule occurrence du terme désignant les spectateurs d'un lieu culturel, l'Auditorium, figure entre guillemets (« les presque 5000 « clients » fidèles de l'Auditorium »[31]). L'usage des guillemets révèle une mise à distance du mot et indique qu'il ne va pas de soi dans la sphère culturelle[32].

Il en est de même du mot « clientèle » peu employé et qui désigne des segments du public (« la clientèle chinoise » ou « la clientèle des agences ») et toujours envisagés dans une relation commerciale. On notera l'apparition récente du pluriel dans des emplois simultanés avec « publics ».

[31] Rapport d'activité du Musée du Louvre, 1995.
[32] Mais le mot peut être également inspiré par l'idée de public fidèle, acquis en toute occasion au musée, dont l'usage est assez fréquent dans le milieu et a déjà été évoqué en introduction de ce chapitre.

Clientèle(s) dans les rapports d'activité du musée du Louvre.

Années	clientèle	clientèles
1994	2	0
1995	1	0
1996	0	0
1997	0	0
1998	3	0
1999	1	0
2000	2	0
2001	1	0
2002	0	2

Si le terme *client* apparaît plus souvent dans les rapports au fil des ans et du développement de ces espaces commerciaux ainsi que des nocturnes réservées aux entreprises…(cf. tableau annexe), la distinction reste tranchée entre une relation commerciale, une relation de service (les usagers de services réservés au personnel, salles de sport) et les publics. Le vocabulaire reflète ici l'absence de contamination d'un domaine par l'autre, le cloisonnement entre les diverses fonctions des musées sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir.

Usager(s). – Là encore s'il n'est pas frappé d'ostracisme comme le précédent, il existe une très grande réticence à user du terme dans le monde des musées. Dans ses éditoriaux, *Musées et Collections publiques* ne l'emploie qu'une seule fois en dix-neuf ans :

> « La protection du patrimoine et des collections rejoint la protection des consommateurs, en ce sens que le musée se doit d'offrir aux usagers un service dont la qualité dépend de l'étude, de la conservation et de la présentation des collections qu'il met à leur disposition. […]
> » Il n'est pas non plus nécessaire de multiplier dans une même région les spécialistes de tel ou tel aspect de la profession muséale. Il apparaît donc rationnel de favoriser la constitution d'équipes d'assistance scientifique et technique qui puissent mettre commun des moyens au service des entreprises nouvelles, des musées existants, dans une perspective dynamique. Structures souples fonctionnant dans un territoire à déterminer selon les réalités et les possibilités locales. Structures ouvertes permettant aux personnes qualifiées extérieures à la profession mais aussi aux représentants des usagers et du monde du travail, de participer à la conception et au développement des musées. » (n° 158, 1983).

Dans les rapports d'activité du Louvre, les seuls usagers qui aient droit de cité sont les personnels usagers des services internes (restaurant, salles de sport) ou exceptionnellement les visiteurs eux-mêmes quand ils sont appréhendés comme relevant

de la surveillance (« La division de la surveillance muséographique concourt […] à l'accueil des usagers »). A cette exception près, le mot ne renvoie jamais aux usagers des services artistiques du musée.

Le terme, s'il est une catégorie de l'action publique, ne semble pas appartenir à la culture muséale. Jacques Chevallier relève que le vocable d'usager traduit « l'avènement d'un modèle administratif nouveau : le développement d'une administration "de service" transforme l'administré d'objet passif, aboulique et docile en sujet actif, volontaire et rétif ; l'usager n'est plus seulement comme l'assujetti une surface d'inscription des disciplines administratives mais le référent ultime de l'action administrative » (Chevallier, 1992, p. 30).

Bien qu'une telle évolution soit indéniable au sein même du monde des musées, on ne peut qu'être frappé par la réticence à son emploi chez les professionnels du milieu et plus généralement dans le monde de la culture. L'image de l'usager reste « tremblée, brouillée » (Chevallier, 1992, p. 31). Le même auteur note qu'il s'avère « singulièrement fuyant ». On pourrait dire de même du public, dont la figure est au moins aussi floue, plurielle et dont les attentes sont construites par procuration, présumées plutôt que recueillies, puisqu'il n'est que faiblement organisé, sinon en sociétés d'amis qui en donnent une représentation souvent peu fidèle. C'est une figure qui se dérobe et donc à qui, du coup, les musées (ou ses différentes composantes professionnelles) peuvent prêter à leur guise telle ou telle caractéristique dominante.

On verra plus loin à quel point chez les conservateurs également cette figure de l'usager est plurielle, chacun choisissant de privilégier telle ou telle de ces identités dans la définition de ses missions.

Visiteur(s). – La croissance du nombre d'occurrences de *visiteurs* dans les rapports d'activité du Louvre (de 8 occurrences en 1993 à 138 en 2001 – *cf.* tableau Annexe n° III) exprime la part importante prise par la mesure, l'évaluation de la fréquentation dans le souci des responsables. Le *visiteur* est une unité que l'on peut compter, utiliser pour calculer des coûts : « faire venir un visiteur à telle exposition coûte tant ». De son côté, *Musées et collections publiques* consacre de nombreux articles à la variation de la fréquentation dès la fin des années 1960. Le *visiteur* est une entité générique, sans qualité, sans qualification sociale. Dans la majorité des emplois, le mot est précédé d'un nombre ou des expressions « le nombre ou le pourcentage ou le flux ou l'origine géographique des visiteurs ». Les exemples où le nom est déterminé sont extrêmement rares : « visiteurs franciliens, parisiens, handicapés, sourds », « primo-visiteurs ». C'est donc une entité fonctionnelle.

Mais pour être une catégorie comptable, elle n'en traduit pas moins un souci d'ouvrir le musée à tous, selon un mot d'ordre récurrent depuis de nombreuses années. Et cette préoccupation s'exprime en tout premier par une attention à la fréquentation. Sa mesure est le moyen privilégié de penser les actions menées pour le public.

Public(s). – De façon générale, si le sens de *public* comme « ensemble des personnes réunies en un lieu pour assister à un spectacle, à une réunion, à une manifestation » date du milieu du XVIII^e^ siècle, l'emploi pluriel n'est pas attesté avant le début du XX^e^ chez Proust[33] et ne connaît une large diffusion que dans une période récente. « Mieux vaut parler de sociologie des publics, car dès que l'on a essayé de cerner la notion de public, elle éclate à travers la morphologie sociale et à travers la durée. L'objet littéraire est rarement un objet de valeur simultanément pour tous les publics à la fois. Il peut avoir un public aux contours bien affirmés, fidèle et reconnaissant... *Traité sociol.*, 1968, p. 312. » Précédé de l'article indéfini et désignant une certaine catégorie de spectateurs, les attestations sont également contemporaines. « La mise en scène mise nécessairement sur un public, sinon sur le public. Un style de théâtre doit rencontrer un public qui lui soit accordé » (Serrière, *T.N.P.*, 1959, p. 175). Il garde, note P. Sorlin (1992, p. 87), une « opacité sémantique et, pendant longtemps, on n'a éprouvé aucun besoin d'en préciser le sens. »

Concernant notre corpus, après une longue période pendant laquelle a prévalu, dans *Musées et Collections Publiques*, la partition sommaire entre le « grand public » et les publics avertis, initiés, le vocable « public » se diversifie grâce à une série de déterminations. Sont mentionnés par exemple les « publics locaux » (n° 160). Le même numéro rappelle qu'il « est bon de tester périodiquement les publics du Musée pour savoir si le message passe ou ne passe pas. »

Dans la revue comme dans les rapports d'activité du Louvre, le terme est progressivement accompagné de la distinction entre des « catégories de publics ». Au singulier ou au pluriel, ils font plus souvent l'objet d'une qualification : « public(s) de proximité » ; « les publics jeunes » ; « publics handicapés » « publics déficients visuels » ; « public très diversifié » ; « publics beaucoup plus diversifiés » « publics défavorisés » ; « publics prioritaires ». Ils sont devenus « nouveaux » et on mentionne de plus en plus « la spécificité des nouveaux publics (scolaires, monde du travail, milieu rural, handicapés…) ».

En fait, la question des publics est moins nouvelle (il serait naïf de penser que les conservateurs n'avaient pas en tête la destination des œuvres et des objets) qu'elle n'est posée en des termes nouveaux.

Après les certitudes tranquilles sur l'unité du public est venu le moment du doute. D'une part, on assiste à un passage de l'un au multiple. Le lexique laisse voir qu'il n'est plus considéré comme un bloc monolithique, homogène mais comme un ensemble composite, formé de diverses catégories qu'on s'efforce désormais de distinguer pour s'adresser à elles dans les termes les plus proches possibles de leurs attentes, de leurs spécificités… parallèlement à l'apparition des services du public. Les rapports d'activité du musée du Louvre enregistrent en 1995 l'apparition dans leur

[33] « Ce sont les publics (les publics intelligents bien entendu) qui sont romantiques, tandis que les maîtres (même les maîtres dits romantiques, les maîtres préférés des publics romantiques) sont classiques » (Proust, *Past. et mél.*, 1919, p. 267) (Imbs puis Quemada, 1971-1994).

discours de la catégorie « publics défavorisés » relevant « d'activités spécifiques ». Cette dissociation de la catégorie « public » indique que le principe de cohésion ne va plus de soi. (*cf.* encadré)

Un témoignage sur les progrès de la notion de public dans les musées.

« Toutes les années antérieures, on a cherché à démocratiser la culture. Telle est l'expression de Malraux, à la fin des années 1950, expression qui formule les actions des années 1960: "la démocratisation de la culture". Il y a eu une tentative d'aménagement du territoire, bien qu'on n'en parlât pas en ces termes à cette époque, c'étaient les maisons de la culture. Ces maisons de la culture à l'époque de Malraux participaient bien de cette idée qu'il fallait rapprocher les ressources culturelles, les valeurs culturelles de, alors, on ne disait pas "population" : je ne me souviens plus de ce qu'on disait d'ailleurs, il faudrait retrouver les termes, enfin du public. Je crois qu'on peut parler du public à ce moment-là, mais je ne suis même pas sûre que la notion de public existât à cette époque.

» On a parlé ensuite "du public". Le "public". Toutes les années 1970-90 on affine, on segmente, on découpe, on passe "du" public à "des" publics, et on dit : "il faut des stratégies de plus en plus fines pour que nous fabriquions des activités, des produits, adaptables à chaque type de public". On fait une typologie de plus en plus fine des publics. On s'aperçoit qu'il faut des spécialistes pour travailler auprès de ces publics, et on va avoir un spécialiste des enfants, un spécialiste des adultes, un spécialiste des enfants faciles, un spécialiste des enfants difficiles, enfin, on peut affiner autant qu'on veut...

» C'est vrai qu'il y a eu une espèce de fuite en avant dans la spécialisation. Je me souviens très bien, puisqu'à un moment donné j'ai eu cette difficile tâche qui consistait à gérer les conférenciers qui étaient rattachés au musée du Louvre, à l'école du Louvre, etc. Ils me disaient : "Moi je sais bien travailler avec tel type de public et pas tel autre" : et on essayait de leur donner tel type de public et pas tel autre. C'est vrai qu'on a des habiletés plus ou moins grandes pour répondre à telle caractéristique de public.

» Je crois que ça c'est complètement terminé comme façon de réfléchir. Enfin, c'est ce que vous allez examiner dans vos deux journées. C'est-à-dire qu'on va dans une espèce de perversion dans laquelle on ghettoïse les publics difficiles. Puisqu'ils vont être traités de façon particulière, à la limite des jours particuliers, par des personnels spécifiques qui auront reçu une formation particulière, on sera en liaison avec des animateurs de terrain en face qui vont être des gens particuliers, et on va trouver des financements spécifiques. Vous savez qu'aujourd'hui ces financements sont essentiellement donnés, enfin, étaient, puisque précisément on n'en parle plus de la même façon, les financements étaient donnés par une politique particulière qui était la politique dite de la ville. Quand on disait "politique de la ville" : vous savez très bien qu'on ne parlait pas de la ville mais qu'on parlait de quartiers. On a zoné les quartiers, on a été même jusqu'à faire des zones franches, c'est terrifiant de faire des zones franches, des zones de non-droit dans lesquelles on pourrait traiter les publics les plus difficiles. Vous voyez l'espèce d'emmêlement dans lequel on a été.

» Ce n'est pas une critique que je fais, parce que je crois qu'on a tous essayé, et on a tous collaboré à cela. Moi j'ai été tout à fait au démarrage des opérations ZEP-musées, où on était convaincu que précisément, à partir de ces zonages de Zones d'éducation prioritaire on pouvait développer des politiques spécifiques, on parlait aussi à cette époque de discrimination positive, rappelez-vous, c'est-à-dire que comme ces populations difficiles étaient les plus défavorisées, il fallait leur donner les professionnels de meilleure qualité, les activités de meilleure qualité, etc.

» Donc, on a tous complètement contribué à une ségrégation, à une ghettoïsation ; on a spécialisé, parce qu'on était tellement mal à l'aise devant ces populations. Il y a ici des quantités de gens qui sont beaucoup plus capables que moi d'en parler. On avait l'impression qu'il fallait en savoir tellement plus pour pouvoir intervenir auprès d'eux, que les gens "normaux" - je mets plein de guillemets autour - ne pouvaient pas le faire. Je crois que là, enfin je vous lance cette chose pour débattre, je crois qu'on s'est vraiment trompé. C'est une chose à laquelle on avait beaucoup réfléchi avec Claude Gilbert. Ça m'a toujours passionné de travailler avec Claude, parce que Claude travaille sur les handicapés, vous le savez, elle a été pionnière à la Direction des musées de France là-dessus, et quand on réfléchissait avec elle sur les problèmes qu'elle se posait à travers l'accueil des publics handicapés, nous étions toujours en train de nous dire "mais finalement ce que l'on fait pour les handicapés, c'est ce qu'il faut aussi faire pour tout le monde ". »

Elisabeth Caillet, « Pour une politique des publics », *Musées et collections publiques de France*, n° 220, 1998/3.

Cette différenciation est parallèle à la pluralisation de la catégorie « musée ». Outre les distinctions par la nature des collections (musée des beaux-arts, d'histoire naturelle, de la préhistoire), ils se démultiplient par visées (communautaire, participatif, d'interprétation, etc.), en fonction de projets muséologiques distincts.

Cet enrichissement du champ lexical du public traduit aussi une volonté de renouveler la communication sociale des musées. En complexifiant l'image qu'ils se font – et qu'ils affichent – de leurs destinataires, ils donnent à voir un changement de leur fonctionnement interne. Comme l'administration en général, les directions de musées obéissent à une dialectique de l'unité et de la diversité : « tandis que la représentation unitaire de l'administré dessine le cadre axiologique dans lequel s'inscrit l'action administrative, l'éclatement des figures concrètes de l'administré est la traduction de la complexification des formes de la relation administrative et le reflet de la diversité constitutive du social » (Chevallier, 1992).

Par ailleurs, simultanément à la notion de « non-art », qui qualifie un refus de l'art constitué dans les années 1960, est proclamée l'existence d'un manque (*cf. supra*). Le mot « non-public » donne lieu à un usage peu contrôlé puisqu'il peut désigner, selon les contextes et les locuteurs, une absence accusatrice ou une présence virtuelle, des publics potentiels, à conquérir. Les rapports du musée du Louvre ignorent totalement le néologisme. Si la notion a été largement appropriée, dès les années 1970, par les acteurs politiques et culturels, elle porte les traces de la « rhétorique de la révélation et de la prophétie » (Lacerenza, 2004, p. 46) dans laquelle elle a vu le jour. Le genre « rapport d'activité » se prête peu à une telle dramatisation. Dans *Musées et Collections publiques de France*, on n'a relevé que deux occurrences dans le même éditorial d'un numéro entièrement consacré à la question des publics défavorisés en 1998.[34] Mais on peut sans doute reconnaître à cette « formulation catégorisée d'un problème » la vertu d'avoir

[34] *Le Monde* en fait un usage parcimonieux. On ne le trouve employé que huit fois entre 1987 et aujourd'hui. La dernière occurrence date de 2002.

permis de passer d'un discours sur la démocratisation à une approche différenciée de la politique culturelle. Si la notion de non-public a fini par s'effacer dans les discours, c'est peut-être parce qu'elle s'est répandue dans les pratiques.

II. Le musée d'aujourd'hui : du musée tourné vers ses collections au musée orienté vers ses publics ?

Les évolutions décrites jusqu'à présent nous rapprochent du musée tel qu'on l'observe à présent. Le musée actuel est issu de ces évolutions, qui ont conduit à imposer les catégories de « public(s) » et de « visiteur » dans la définition de ses orientations. Les années 1980 et 1990 ont achevé de façonner le visage contemporain du musée. Elles sont perçues par les acteurs des musées comme une période de renouveau de cette institution qui perd son image de lieu quelque peu poussiéreux et ennuyeux pour devenir un équipement culturel jouissant d'un regain de modernité. Ce renouveau correspond, simultanément, à l'émergence d'un nouveau standard d'offre muséale.

A. Le printemps des musées

Dans l'esprit de ceux qui les apprécient, les musées peuvent être associés à l'image romantique de ces salles de bâtiments XIX^{e}, au parquet verni crissant sous les talons des visiteurs chuchotant leurs commentaires devant les objets ou les œuvres. Cette image ne compte pas peu dans la séduction de cette institution auprès d'une partie de leurs adeptes, publics ou professionnels. Des vocations y sont nées :

> « Mon père emmenait mes frères au foot et ma mère me conduisait au Louvre. C'est là que tout s'est joué : la découverte d'un univers ancien d'objets venant d'ailleurs. J'adorais ça. Le craquement du parquet, l'odeur de cire… » (Conservatrice, directrice d'un musée d'histoire, ville de province)[35].

Cela dit, l'image pouvait aussi se retourner et devenir moins propice à la conquête du public : les musées ont, en effet, pu être associés à l'idée d'espaces oubliés par l'évolution moderne, investis par la poussière, endormis dans un silence accablant et le ronron de journées sans autres visiteurs que les quelques spécialistes ou amateurs intéressés, ne vivant que pour eux-mêmes, ne stimulant que leurs conservateurs et ennuyant jusqu'à leurs gardiens. Bref, des espaces sans vie.

---

[35] Moins convaincu, P. Valéry (1923) dira, quant à lui : « L'âme prête à toutes les peines, je m'avance dans la peinture. Devant moi se développe dans le silence un étrange désordre organisé. Je suis saisi d'une horreur sacrée. Mon pas se fait pieux. Ma voix change et s'établit un peu plus haute qu'à l'église, mais un peu moins forte qu'elle ne sonne dans l'ordinaire de la vie. Bientôt, je ne sais plus ce que je suis venu faire dans ces solitudes cirées, qui tiennent du temple et du salon, du cimetière et de l'école… » (pp. 1290-1291).

Les années 1980 ont été gagnées par un souci assez répandu de reconsidérer cette vision du musée, de son utilité dans la société, du lieu qu'il devait représenter. L'institution a bénéficié de la valorisation de la culture par les politiques nationales et des collectivités locales. Les élus ont été nombreux à inclure les projets en faveur des musées dans les intentions qu'ils affichaient en matière culturelle, à côté des actions concernant les spectacles vivants. De nombreuses villes ont entrepris d'avoir une véritable vie culturelle, susceptible de contribuer à la qualité du cadre de vie et à l'attractivité. La programmation théâtrale, celle des opéras, les spectacles de rue, le soutien à la création musicale, etc., ont souvent été au premier rang de cette entreprise, mais les musées n'ont pas été en reste. Des établissements se sont créés. Avoir son musée d'art contemporain était, dans certains cas, un enjeu pour revaloriser l'attrait d'une ville, lui communiquer une image de dynamisme, d'avant-garde, de capacité à vivre dans son époque[36]. Les musées existants ont souvent fait l'objet d'opérations de rénovation, avec parfois un certain retentissement, notamment quand cela s'accompagnait de l'inauguration d'une nouvelle architecture (musée des beaux-arts de Grenoble, etc.). L'inauguration du Grand Louvre, à partir de 1989[37], sans doute le projet de l'ampleur la plus importante, symbolise ce mouvement. Depuis quelques années, par ailleurs, les établissements vivent également l'introduction du multimédia. Dans toute cette évolution, s'est jouée une réhabilitation du musée, un retournement complet de son image, désormais associée à l'idée de modernisme et de dynamisme, d'espaces nationaux ou locaux sachant s'ouvrir sur le monde, la création, l'inventivité. Ces rénovations ont favorisé le renouvellement, la modernisation et l'extension des équipements : auditoriums, salles de conférences, dispositifs de projection audio-vidéo, etc. Elles ont également souvent été accompagnées d'une révision des partis pris muséographiques, généralement dans le sens d'un souci de plus grande lisibilité (allégement du nombre de pièces présentées…).

Les musées se sont également trouvés à bénéficier de l'extension de la notion de patrimoine et de la diversification du rapport au passé. Le patrimoine tend à englober tout ce dont une société estime devoir garder la mémoire : non pas seulement ce qui est jugé faire partie des créations culturelles les plus nobles mais, tout autant, ce qui témoigne de formes de cultures plus rustiques ou populaires. Les écomusées en constituent une illustration. Les « musées de société » – dont le rôle est souvent de susciter la réflexion sur des questions de société tout autant que de présenter des collections – se sont multipliés ou ont irrigué de leur philosophie des musées plus classiques, qui revoient leur objet sous cet angle (tel musée du chemin de fer pourra, par exemple, entreprendre de rendre compte du train dans la société au cours des différentes époques plutôt que de demeurer le musée d'une technique). A la jonction entre ces

[36] Parfois, la dimension politique en vient à l'emporter sur le phénomène purement culturel, comme dans cette joute entre le ministre de la Culture et la municipalité Front national de Nice que retrace P. Poirrier (1993).

[37] Inauguration de la pyramide en 1989 et de l'aile Richelieu en 1993.

musées et les musées d'histoire, se sont également développés des établissements dont l'objet premier est de constituer des lieux de mémoire, de sensibilisation des générations successives à des moments dramatiques de l'histoire (mémorial de Caen ; historial de la Grande Guerre ; centre de la résistance et de la déportation, Lyon).

Signe de ce retour en grâce des musées, des structures privées sont allées jusqu'à investir le secteur – bien que de façon limitée –, en prenant en charge la gestion de certains musées (musée Jacquemart-André, à Paris…).

La revalorisation de l'image des musées a aussi été produite par leurs efforts pour se rendre présents dans la vie culturelle, en premier lieu par ce qui a été nommé la « politique des expositions ». A partir des années 1980, les établissements se sont mis à multiplier l'organisation d'expositions, en réponse à des objectifs multiples : valoriser de façon renouvelée les collections permanentes aussi bien que les réserves, étendre les présentations habituelles en faisant venir des œuvres ou des objets d'autres régions ou d'autres pays, renouveler l'intérêt des visiteurs à venir au musée, voire susciter cet intérêt pour ceux qui n'y venaient pas, etc.

Chacune de ces évolutions a apporté sa pierre au changement de visage des établissements, sur la base d'un intérêt convergent des conservateurs responsables de ces établissements et des élus : les premiers se voyaient offrir les moyens pour faire passer leur musée à une « autre dimension » tandis que les seconds en attendaient des retombées très variées : les objectifs strictement culturels (rassemblement de collections…) se sont mis à côtoyer des préoccupations recouvrant un sens plus large du mot culturel, synonyme de tout ce qui dénote une ouverture sur le monde, la création. D'un côté, cela a pu correspondre à des objectifs de mise en valeur de la ville sur le plan de sa communication, de son image médiatique, dans une perspective touristique, économique, etc. De l'autre, dans des municipalités qui devaient de plus en plus gérer la cohabitation de populations d'origines variées, résoudre des problèmes d'intégration mais aussi d'appauvrissement, de relâchement du « lien social », la culture en est venue à faire partie des politiques d'insertion et les musées ont été intégrés dans des actions visant à ouvrir les populations défavorisées ou immigrées sur diverses formes de vie culturelle. Ils se sont ainsi vus appelés à répondre de leur participation à des politiques sociales.

Du coup, le musée commence à être investi d'attentes fortes. Loin de l'établissement qu'on laissait vivoter à sa guise et que sa tutelle avait fini par oublier, le musée actuel se voit attribuer des moyens avec, assez souvent, une attente plus ou moins explicite de retour sur cet investissement. Dans certains cas, les élus se satisfont de la seule existence du musée qu'ils se sont offert, mais il y a souvent de plus grandes exigences faites aux responsables de situer la contribution de leur établissement à la politique de la collectivité.

La fréquentation est l'une des attentes les plus simples que l'on puisse concevoir, ne serait-ce qu'en raison du raisonnement qui a présidé au renouveau des musées : des moyens sont donnés à ce qui est perçu comme un équipement public

remplissant une ou des fonctions (rayonnement, prestige, vie culturelle…). Or, un équipement est une forme sociale conçue pour être fréquentée : on attend que les moyens qui lui sont donnés pour son fonctionnement soient perçus comme utiles pour les contribuables[38]. C'est l'objectif de faire venir le public au musée qui se montre capable de condenser la variété des attentes dorénavant placées dans cette institution. La venue de visiteurs valide l'investissement dans des perspectives aussi diverses que le rayonnement de la ville, l'éducation des scolaires, l'ouverture sur le monde des populations défavorisées, ou tout simplement le savoir culturel. Elle offre un terrain d'entente pour réunir l'homme politique, le conservateur et tous les autres acteurs possibles du musée. Elle appelle le développement de services organisant cette venue du visiteur : dans un premier temps, les services pédagogiques, pour les actions en direction des « scolaires », puis les services culturels, pour les adultes, le tout de plus en plus réuni dans des « services des publics », dont la loi sur les musées demande la généralisation. Ces services sont notamment destinés à organiser la production d'une information statistique et qualitative pour connaître les publics. Les établissements n'ont pas toujours les moyens de s'y consacrer par eux-mêmes. Mais, au ministère de la Culture, la direction des Musées de France tente de développer ce type d'information. Elle met en place un observatoire permanent des publics et y fait réaliser des enquêtes, parfois d'ampleur assez vaste, telle l'enquête de Lucien Mironer sur cent établissements : celle-ci répond au souhait de la DMF de « disposer d'une méthode offrant aux musées qui le désireraient le moyen de connaître avec précision leurs visiteurs – origine géographique, âge, antécédents et circonstances de la visite, etc. – et leurs appréciations quant à quelques critères élémentaires – accueil, confort de la visite, signalisation, informations et explications mises à leur disposition, services divers… », cela dans le but « d'aider, parfois même d'inciter les musées à se porter à la rencontre de leur public » (Francine Mariani-Ducray, directrice des Musées de France, préface à Mironer, 2001).

Les bilans se succéderont et varieront, ou s'interpréteront variablement : souvent le constat sera fait que les rénovations donnent lieu, dans les mois qui suivent, à une poussée marquée de la fréquentation mais qui finit par s'essouffler, l'établissement retrouvant alors plus ou moins l'étiage précédent. De même, les expositions finiront de plus en plus par être considérées comme faisant venir au musée non pas tant des nouveaux publics que les fidèles, qui connaissaient déjà le chemin du musée. A la limite, certains pousseront même le bilan jusqu'à s'interroger sur les effets de la politique de développement et de démocratisation de la fréquentation à travers les scolaires et se montreront sceptiques : ceux-ci devenus adultes, on ne voit guère de démocratisation que sous la forme d'une léger abaissement du niveau socioculturel des visiteurs vers certaines couches de la classe moyenne[39]. Quoi qu'il en soit, ces bilans

[38] Cette perspective et les implications économiques et gestionnaires pour la direction des musées sont développées dans Ughetto (2004a).
[39] Bilan que ne partagent pas tous les spécialistes : voir, par exemple, Eidelman (1992).

incitent les acteurs, notamment les tutelles, ministérielle ou de collectivités locales, à souhaiter une information encore plus complète et plus systématique sur les publics.

On a, en tout cas, vu se construire et se formaliser, à la même époque, tout un discours d'attentes plaçant les responsables de structures muséales devant l'injonction de s'organiser pour développer leur musée du point de vue de leurs publics. Révélatrice de cette tendance et permettant, plus ou moins, de dater le moment où ce discours s'impose de façon relativement élaborée, un exemple en est donné par une étude faite sur les musées de la ville de Mulhouse dans le cadre du centre de culture scientifique, technique et industrielle de Mulhouse (Rieu, 1988[40]). L'étude, intitulée *Les visiteurs et leurs musées. Le cas des musées de Mulhouse* condense, à la fin des années 1980, une ligne d'argumentation qui évoluera peu par la suite. Un point de départ est un bilan de la fréquentation des musées, à partir, notamment, de critères comme le pourcentage, parmi les visiteurs, de nationaux, de « Français vivant à moins de 150 kilomètres », de visiteurs étrangers, etc. Les chiffres permettent de faire un diagnostic de la performance des établissements : « les musées de Mulhouse ne sont pas encore intégrés aux habitudes de distraction, aux comportements de loisir des habitants d'Alsace et de Franche Comté » (p. 31) ; « les musées de Mulhouse doivent être beaucoup plus présents, actifs dans la vie de la région tant au niveau culturel que social » ; « les résultats sont bons sur l'ensemble de la France et montrent que les musées sont connus » ; « le pourcentage […] de visiteurs étrangers […] est satisfaisant mais, on l'a dit, il peut être accru en fidélisant les visiteurs allemands et suisses » (*ibid.*)[41]. Ce diagnostic donne lieu à des appréciations sur la politique de communication à mener et, plus largement, sur le panel des actions à entreprendre.

Au centre de celles-ci, apparaît le public. La réputation d'un musée est effectivement posée comme dépendant de trois règles : « 1. en donner aux visiteurs pour leur argent », « 2. ne pas tromper l'attente du public, ne pas décevoir », « 3. assurer une ambiance générale conforme au profil du public » (p. 49). L'enseignement délivré aux musées de Mulhouse est qu'ils ne doivent pas s'attendre à ce que le public vienne spontanément, sans qu'ils n'en entreprennent activement la conquête. Ils doivent penser, rationaliser, organiser, ou – dirons-nous plus loin – « professionnaliser » leur action en direction du public. « Informer le public par les médias, ce n'est pas seulement lui faire connaître l'existence du musée, c'est lui donner une image et donc le motiver à venir le voir » (p. 50). Cela peut aller jusqu'à développer les panneaux publicitaires sur les grands axes routiers, pour « déclencher la décision de s'arrêter à Mulhouse » (p. 52).

[40] Dans toutes les citations qui suivent, nous avons ôté les nombreux soulignements du texte d'origine. Selon la quatrième de couverture, l'auteur, qui est « ancien élève de l'Ecole Normale Supérieure (Saint-Cloud), agrégé de philosophie, docteur ès Lettres et Sciences Humaines, enseigne l'épistémologie à l'Université des Sciences Humaines de Strasbourg ».

[41] Assez curieusement, l'étude dégage, à l'intention des musées, des recommandations en termes de performance absolue à partir d'une analyse de données relatives : les bons pourcentages sont célébrés et sont donc implicitement supposés devoir être maintenus, tandis que les établissements sont invités à améliorer simultanément les pourcentages jugés trop faibles.

Mais surtout, cela implique de développer une représentation efficace du public, de ses comportements et de ses attentes. L'étude donne l'impression de musées se reposant sur l'acquis, sans guère systématiser la réflexion sur leurs visiteurs. Le musée de l'Automobile est présent dans les médias ? C'est l'effet des conditions un peu exceptionnelles de sa création : « On peut se demander combien de temps [cela] durera » (p. 50). Le musée du Chemin de fer a une excellente réputation ? Mais « il mise peut-être trop sur un public de fidèles (d'apôtres !) ». Il doit « se manifester dans les grands médias nationaux » et se donner « un concept directeur pour développer son image en fonction des goûts du public ». L'écomusée d'Alsace a, quant à lui, un public régional qui « correspond à un marché stable mais limité ». S'il est « un exemple à suivre pour les autres musées », « il faudrait pour cela qu'ils se dotent d'un service d'accueil des groupes scolaires effectivement spécialisé et capable d'insérer une visite bien ciblée dans un programme scolaire » (*ibid.*). Le musée de l'Impression sur étoffes bénéficie de sa présence en centre ville et à proximité de l'office du tourisme. Il lui faudrait cependant « un effort médiatique important » et, pour cela, « une stratégie de développement, d'information qui ne peut pas être inventée, elle doit être dégagée par des études à la fois des publics potentiels et de la fonction que ce musée peut jouer auprès des métiers du textile » (p. 51).

On atteint là le cœur du message : les musées agissent sans réflexion organisée sur leur public. Ils ne savent pas qui vient, ou ne vient pas, ni pourquoi, constat que l'étude traduit en une insuffisante disposition des musées à se concevoir comme offreurs face à des demandeurs : « il ne s'agit pas de penser en terme de compétition ou de concurrence, mais en terme de marché. Il faut développer l'offre et la demande de loisirs en Haute-Alsace » ; « Pour y parvenir, chaque musée doit être capable de cerner son image auprès des visiteurs, avant et après la visite ; il doit pouvoir ensuite la rectifier, la faire évoluer » (p. 52). On aura le droit d'hésiter devant les distinctions et les nuances avancées. On n'en voit pas moins se former un mélange de conviction et de précaution que l'on aura l'occasion de retrouver : les musées doivent s'investir d'une préoccupation systématisée du public qui leur faisait défaut ; à ceux qui y verraient un illégitime raisonnement en termes de « compétition », il faut opposer qu'il ne s'agit là que d'un juste constat de la nature d'offreur de prestations qui caractérise le musée. Celui-ci est utilisé par des « visiteurs », qui ont des souhaits quant à ce qu'ils vont y trouver. Ces souhaits doivent être analysés.

L'étude nous livre également un autre aspect fréquent des argumentaires qui se répandront par la suite, à savoir la critique sous-jacente des cadres de pensée, valeurs et comportements des conservateurs et l'influence des raisonnements venus de la muséologie : « un musée ne peut se passer d'une étude constante de ses publics » ; « Un conservateur, un directeur ne communique pas à ses pairs mais à ses publics ; il ne doit pas avoir peur de s'adapter à son audience, à condition que ce ne soit pas son seul objectif » ; « Un musée ne peut pas se fixer des objectifs très, trop élevés, car il lui faudrait pour les atteindre reproduire des formes d'apprentissage contraignantes, ce qui

contredit sa fonction et l'attitude des visiteurs » (p. 129). En effet, le musée est vu non comme « un espace physique mais sémiotique où l'objet, sa signification historique, culturelle ou sociale se mélangent avec les associations que le visiteur projette sur lui » (p. 130). L'important est d'éviter la forme pédagogique : les visiteurs veulent « découvrir et explorer », « se déplacer librement dans un environnement stimulant toutes leurs facultés ». La tâche des responsables de musées est d'« organiser l'autonomie du visiteur » à partir de l'étude de son comportement dans les salles.

Cette étude condense, agence, rend convergents les savoirs sur les publics des musées : aussi bien ceux du marketing – tempérés d'un refus de l'assimilation du musée à une entreprise portée par la seule motivation du succès dans la concurrence – que ceux de la muséologie. Elle livre la conception, qui s'imposera dans la décennie 1990, des actions à accomplir par un musée désireux d'améliorer le service qu'il rend au visiteur.

B. Une nouvelle norme en matière muséale

Les rénovations qui ont été évoquées ont eu un effet très structurant sur le « produit » que constitue désormais l'offre muséale. Elles ont, en effet, été destinées en quelque sorte à remettre les établissements « à niveau » vis-à-vis des normes actuelles de cette offre. Les responsables d'établissements ont généralement tendance à situer leur musée à l'égard des équipements qu'il a ou devrait avoir, des services qu'il offre ou devrait offrir, pour soutenir la comparaison avec ses homologues, satisfaire des attentes prêtées au public contemporain et jugées correspondre à leur époque.

Nous pouvons nous familiariser avec ces nouveaux standards et montrer leur diffusion, au-delà de la France, à une échelle au minimum européenne, en partant de l'analyse des candidatures pour l'année 2003 au « prix européen du musée de l'année ». Ce prix est organisé annuellement par le Forum européen du musée (FEM), dans le cadre du Conseil de l'Europe et de ses quarante-cinq membres, signataires de la Convention culturelle européenne de 1954[42]. Des musées ayant connu une opération récente de rénovation ou réorganisation tentent de la faire reconnaître par un prix qui signale leur performance[43] particulière en la matière. Ce prix consacre des musées sur un registre, à première vue, très spécifique mais, en réalité, très significatif des évolutions contemporaines, qui rend son analyse doublement instructive : il nous fait

[42] A l'origine du FEM (Bertaux, 2000) se trouve une fondation britannique créée par un éditeur en 1971 pour sensibiliser autorités publiques et visiteurs à l'avenir des musées et qui décernait déjà un prix pour un musée du Royaume-Uni récemment ouvert ou rénové. En 1977, celui-ci est devenu le prix annuel du musée européen, avec l'appui du Conseil de l'Europe. Le FEM est une association britannique à but non lucratif (en raison de l'absence d'équivalent au niveau de européen). Son comité exerce le rôle de jury. Il est composé d'hommes et de femmes, bénévoles, qui y entrent par cooptation, sans représenter les gouvernements, institutions ou associations de leurs pays : professionnels des musées, éditeurs, universitaires, présidents d'associations d'amis de musées, économistes, designers, etc.

[43] Au sens quasi artistique du terme, tel qu'on peut le retrouver dans les cérémonies de consécration dans les domaines cinématographique, musical, théâtral, etc. (modèle anglo-saxon des *awards*). Le concours décerne des récompenses intitulées : « European Museum of the Year Award » « Specially commended » « Council of Europe Award », « Micheletti Award ».

pénétrer dans des réalisations qui se généralisent et dans l'esprit qui guide nombre de mutations des musées.

1. L'esprit du nouveau musée

Dans son introduction à la brochure de présentation des candidats pour le prix 2003[44], le président du FEM[45] rappelle que la convention culturelle européenne vise à « parvenir à une meilleure compréhension mutuelle des peuples d'Europe ». Le jury du prix évalue les musées candidats à l'aune de leur capacité à contribuer à la réalisation de ce principe, de nature prioritairement politique. Un tel registre n'est pas marginal dans l'activité des musées contemporains.

Tout d'abord, l'introduction en question révèle rapidement un lien entre une finalité politique et une conception de la mission du musée, lien qui dépasse largement le contexte spécifique du prix du musée européen : le président du FEM met en avant que « l'histoire politique récente, marquée par de nombreux événements déplorables, montre l'importance de la compréhension mutuelle pour le maintien de la paix et de la stabilité », donc d'une « meilleure connaissance de l'histoire, de la langue et de la civilisation des autres pays européens » et d'une « prise de conscience de l'importance de notre patrimoine culturel commun », « conditions essentielles pour assurer la coexistence pacifique des nations et des groupes ethniques très divers qui constituent les "peuples d'Europe" ». L'argument débouche alors sur une implication directe pour les finalités des musées au sein des sociétés européennes contemporaines : « Toute organisation ou personne qui a pris part à un projet multinational européen s'est heurtée à des difficultés de communication, d'interprétation des traditions, de compréhension des contextes culturels et des comportements sociaux ». Le musée est une institution dont la mission est tributaire de tels enjeux : aider chacun à se comprendre, en proposant à chacun des connaissances sur autrui et des ressources pour situer, interpréter, donner du sens à l'autre et ses comportements. Au-delà de l'enjeu spécifiquement européen, on sent que l'on a affaire ainsi à une contextualisation des missions du musée dans l'époque contemporaine : le musée est une institution culturelle ; la culture est une composante du mode de vie social ; la construction du vivre ensemble est un objectif auquel l'institution musée peut et doit contribuer en ayant pour spécialité de faire connaître et comprendre des cultures. L'approche ici analysée ne laisse guère d'ambiguïté quant à sa définition sous-jacente de la culture : il s'agit d'une conception plurielle ou relativiste de la culture. Les peuples ont des patrimoines dont l'enjeu politique est la reconnaissance mutuelle. Ce sont des productions remarquables, toutefois, non dans l'absolu, mais pour ce qu'elles expriment de collectif. Tout du moins le prix européen met-il volontairement l'accent sur ce point, évaluant cette

[44] *European Museum of the Year Award. The candidates 2003. Prix européen du Musée de l'Année. Les candidats 2003*, brochure éditée par le Forum européen du musée.
[45] Massimo Negri, « consultant de la province de Milan pour les programmes muséologiques ».

dimension et considérant comme en dehors de son objet sans le nier ce qui relève des « aspects purement professionnels de l'activité des musées en question – à savoir la politique relative aux collections, la conservation, la documentation et la formation ».

Ensuite, l'introduction du président du FEM rend explicite la conception du musée qui est à la fois à l'œuvre dans nombre de réorganisations récentes et qui s'accorde avec le registre d'évaluation privilégié par le Forum. Cette conception se condense, explique-t-il, dans le souci manifesté aux musées de s'ouvrir au public, tendance que l'on trouve nommée dans les divers pays par des expressions comme « approche du public », « museum for the many », « museo dalla parte del pubblicco », etc. :

> « … autant d'expressions qui renvoient au même concept. Les musées ouvrent leurs portes, ils encouragent les populations locales à utiliser leurs équipements et leurs ressources, ils éliminent les obstacles au libre accès du public. En un mot, les citoyens européens entendent se réapproprier "leurs" musées. Les responsables des musées et des services culturels se fixent donc pour mission de créer les meilleures conditions d'accès possibles, et ce, pour tous les secteurs de la société.
>
> » L'idée majeure à la base de cette nouvelle philosophie est que le musée, s'il est un moyen efficace de préserver le patrimoine, est une institution chargée de transmettre des valeurs culturelles et des connaissances à des usagers qui ne sont plus seulement des spécialistes, des connaisseurs ou des amateurs éclairés, mais aussi de "simples" acteurs de la société qui y trouvent un épanouissement personnel. Les musées sont donc investis de nouvelles missions au moment où l'idée d'apprentissage tout au long de la vie fait lentement son chemin dans nos sociétés. »

Par un registre apparemment descriptif mais en réalité normatif, prescriptif, cette citation livre une part significative des clefs de lecture des évolutions récentes des musées. Ceux-ci sont soumis à la recherche d'un fonctionnement « pour le plus grand nombre », comme le dit l'expression anglaise, ou devant se placer, selon l'expression italienne, du point de vue du public. Le musée qui se trouve valorisé par ce prix comme par d'autres instances se doit d'être « ouvert » à tous, par opposition à une institution qui ne fonctionnerait que pour des catégories restreintes, à la limite privilégiées. Quasi physiquement, il doit manifester cette ouverture (par ses portes, en tout premier lieu), par les attitudes et l'état d'esprit de ses dirigeants : il doit « encourager » les visiteurs à avoir recours à lui, il doit se présenter comme un lieu de « ressources », « éliminer les obstacles » à la venue du public. Le musée apparaît comme devant rompre avec un état antérieur où il aurait, à la limite, été un bien public capté par un cercle restreint à son seul profit ; il doit être restitué, « réapproprié », il doit bénéficier d'un « libre accès »[46].

[46] On n'est pas sans rejoindre le vocabulaire qui, sous la Révolution française, a été promu par ceux qui, s'opposant aux tendances iconoclastes, ont défendu la préservation des œuvres d'art des collections

Les acteurs et les objets sont posés : les « populations locales », les « citoyens », les « secteurs de la société », les « responsables des musées et des services culturels », les « équipements ». Le musée pour tous se présente à la fois comme une institution et un équipement public qui doit pouvoir être utilisé sans restriction d'accès par tous ceux qui le souhaiteraient, ces derniers étant définis à la fois comme des individus, des masses, des groupes plus ou moins circonscrits, à l'identité plus ou moins institutionnalisée. Ouvrir le musée à tous revient, notamment, à le rendre disponible pour divers « secteurs de la société », laissant ainsi entendre qu'il ne l'était, jusqu'à présent, que pour un segment de population qui s'en réservait le bénéfice. Perce ici une approche du musée par groupes sociaux et par enjeu d'égalité entre ces groupes d'accès au musée. Les acteurs à qui incombe la responsabilité d'ouvrir le musée incluent les personnels qui animent les « services culturels », suggérant ainsi que la politique du musée à l'égard du public n'est ou ne doit plus être décidée par les seuls conservateurs.

Le second paragraphe de la citation précise l'image « en creux » du musée qui se trouve combattue : un musée qui se donnerait pour mission à la limite exclusive de préserver le patrimoine et qui, ce faisant, servirait prioritairement des « spécialistes », des « connaisseurs », des « amateurs éclairés ». L'ouverture est la capacité des musées à reconnaître des missions tout aussi, voire plus importantes, et d'autres destinataires : « transmettre des valeurs culturelles et des connaissances », à un public plus large d'« usagers » en tous genres, qui incluent de « simples acteurs de la société », qu'on estime fondés à rechercher dans la pratique du musée de « l'épanouissement personnel » plutôt que de la pure connaissance. L'institution a pour mission d'aider les individus à se former en tant qu'individus et citoyens y compris et d'abord ceux dont la trajectoire n'a pas conduit à épuiser les possibilités qu'offrait la formation initiale d'accéder à un corps élevé de savoir.

Tout cela condense en quelques lignes une part significative des axes de réflexion portant sur les orientations et pratiques des musées que l'on trouve, affirmées de façon plus ou moins aussi forte qu'ici, dans les adaptations contemporaines de ces institutions et, notamment, dans les opérations de rénovation. Plus ou moins explicitement et fortement, ces adaptations comparent le musée projeté à une représentation qui sert souvent de repoussoir, celle d'un musée privilégiant la culture comme valeur absolue, promouvant des hiérarchies de ce qui est digne d'être « muséifié », excluant donc des productions jugées de faible valeur culturelle et s'adressant à ceux qui sont disposés à accepter cette hiérarchie et à la comprendre. A partir de la logique qui est la sienne, le prix du musée européen émet un message comparable à de nombreux autres qui stigmatisent la faible utilité sociale d'une telle conception de l'institution muséale dans la société contemporaine. Cette conception est opposée à celle qui, faisant toujours du musée un lieu lié à la connaissance, traiterait des

---

royales et aristocratiques et ont fait valoir, dans la présentation de celles-ci, une juste restitution à la nation.

éléments de connaissance de manière à aider le visiteur à se faire une meilleure compréhension et une interprétation du monde dans lequel il vit. Par volonté de contraster, on dépeint le musée comme ayant été jusqu'à maintenant un lieu où des individus comme les conservateurs se mettaient davantage en tête de faire révérer des œuvres que de former des personnes à la libre compréhension. Dans les discours sociaux travaillant cette opposition, la représentation repoussoir du musée est évoquée à partir d'un vocabulaire religieux : un « temple », où l'on demande aux visiteurs de « s'incliner » avec « révérence » devant des œuvres « vénérables », dans le « silence ». A l'inverse, le nouveau musée est caractérisé dans des termes politiques, comme un « espace public », ouvert au « débat », en prise sur « la société ».

2. Les réalisations

Les réalisations présentées dans les notices de candidatures portent la marque de ce projet d'un musée qui cherche à se mettre à portée de son public toutes catégories confondues. Si l'on étudie en détail les cinquante et une notices présentées pour le prix 2003, on voit apparaître de nombreux points communs.

Les musées candidats font état des rénovations lourdes qu'ils ont engagées. Il faut dire que ces musées, qui s'enorgueillissent généralement d'être situés dans des bâtiments de prestige, ou, tout au moins historiques[47], ont aussi à faire avec le caractère, soit inadapté, soit obsolète, de ce type de lieux. La nécessité est ressentie d'adapter ces derniers à recevoir les facilités et équipements propres aux musées contemporains. Très souvent, ces rénovations ont visé à créer un espace d'accueil (parfois avec parking) et, plus généralement, à faciliter le contact du visiteur avec l'espace muséal : certains ont entrepris de « clarifier l'interprétation du site » (Centre historique minier, Lewarde, France) et amélioré la signalétique. Souvent, on a fait en sorte d'ouvrir sur une rue plus passante. On signale aussi parfois les améliorations apportées aux toilettes mais également aux conditions d'accès pour les personnes âgées et handicapées. Outre la création, très répandue, de salles d'expositions temporaires, on assiste presque systématiquement à la réalisation d'auditoriums et salles de conférences. Les espaces de stockage (réserves) sont plus rarement mentionnés. Presque tous les candidats font connaître la création d'une boutique, d'un restaurant et/ou d'une cafétéria, suggérant que le musée doit pouvoir se fréquenter comme d'autres lieux de détente. L'équipement dont un musée offre les services à ses visiteurs ne se réduit plus aux collections mais intègre le contexte plus général du déplacement vers le lieu de visite. On pense parfois explicitement aux réceptions que le musée pourra accueillir, dans la mesure où les musées développent de plus en plus une pratique de location de leurs espaces

[47] Parmi les candidatures, on peut repérer : des édifices « du Moyen Age », « du XIV^{e} siècle », « de style néo-classique » ou « de style néo-renaissance », ou « d'avant la Première Guerre mondiale », un palais XVIII^{e} de Pierre-le-Grand, un ancien palais des évêques, mais aussi un « ancien hôpital gériatrique », une ancienne caserne, des « anciennes brasseries » d'une abbaye, des sites « des anciennes houillères », etc.

prestigieux à des entreprises ou des particuliers, ce qui leur offre des sources de financement supplémentaires.

Les autres points forts ressortant de la plupart des candidatures concernent, d'une part, les « audioguides », « films », « vidéos », « visites guidées » et, de l'autre, les « activités », « animations », « manifestations », « attractions », qu'ont développé les musées dans leur projet de rénovation. De nouveau, le sentiment semble s'être répandu que le service rendu par un musée ne pouvait se limiter à ouvrir ses espaces au public, mais devait s'élargir à un équipement plus immatériel que le précédent, concernant tout ce qui permet de rendre les présentations attractives et compréhensibles. Les enfants, les jeunes, les publics scolaires sont l'objet de l'attention quasi systématique des candidatures : toutes ou presque intègrent une programmation d'activités ou des attentions particulières à destination de la réception par ce type de public.

3. Des musées tournés vers la « sensibilisation »

Plusieurs candidatures illustrent une tendance forte des musées contemporains, celle de voir dans ces établissements des lieux de sensibilisation – à la limite, de prise de conscience – et qui s'emploient moins à inculquer systématiquement des connaissances qu'à « évoquer », amener vers un sujet. Nous nous attardons ici sur l'exemple de deux d'entre eux, l'un d'histoire, l'autre de sciences : le musée Judenplatz de Vienne et CosmoCaixa, à Madrid (voir encadrés). Ces deux musées condensent, dans leur présentation, de nombreux traits caractéristiques de tendances en développement.

Autriche. Vienne. Le musée Judenplatz.

« Sur la "Judenplatz", en plein cœur de Vienne, s'élevait au Moyen Age l'une des plus grandes synagogues d'Europe. La communauté juive de Vienne, qui représentait alors 5% de la population de la ville, comptait de nombreux intellectuels et érudits, mais elle disparut en 1421, au moment de la première "Geserah". Les Juifs furent massacrés ou chassés de la ville, et la synagogue fut détruite. Plus de cinq siècles plus tard, en 1995, des archéologues en ont exhumé les vestiges.

Le musée Judenplatz, situé dans un bâtiment datant du Moyen Age, est une annexe du Musée juif de Vienne ; il a été inauguré en octobre 2000, dans le cadre de manifestations commémoratives à la mémoire des victimes de ce quartier. Au rez-de-chaussée, le musée comprend une salle d'information sur la Shoah, dotée d'équipements informatiques et alimentée par les archives de la Résistance autrichienne. En particulier, une présentation multimédia évoque les 65 000 Juifs autrichiens qui ont trouvé la mort sous le régime nazi et explique les circonstances de ces persécutions et de ce massacre.

Dans la partie principale du Musée, un film de douze minutes, composé d'images de synthèse guide le visiteur dans les rues du quartier juif tel qu'il existait au Moyen Age, jusqu'à la synagogue. On y trouve également une maquette de la Vienne des années 1400, ainsi que des découvertes archéologiques et des fac-similés de documents sur l'histoire des Juifs au Moyen Age. Les présentations à caractère interactif occupent une grande place et permettent au visiteur d'explorer la vie quotidienne et les pratiques religieuses de la communauté juive médiévale. Enfin, la

dernière salle du musée, à laquelle on accède par un tunnel, abrite des expositions archéologiques et les vestiges de la synagogue médiévale. »

Source : FEM, *Prix européen du Musée de l'Année. Les candidats 2003.*

Espagne. Alcobendas (Madrid). CosmoCaixa.

« Inauguré en mars 2000 dans des bâtiments neufs, ce Musée de la Science repose sur un nouveau concept, à mi-chemin entre le musée d'histoire naturelle traditionnel (qui présente des objets statiques) et un centre moderne des sciences (qui présente des phénomènes plutôt que des objets). Le visiteur est encouragé à faire appel à ses cinq sens dans cinq domaines : l'histoire de la vie, la terre, la vie, la matière, les lois de la nature et de l'univers. Ce programme couvre aussi bien les particules élémentaires que les civilisations humaines. Les responsables du musée s'efforcent de proposer au public des exemples immédiatement compréhensibles plutôt que d'imiter ce qui existe déjà. "La réalité comme point de départ" est la devise du musée, qui fait largement appel à des reconstitutions ou à des représentations à grande échelle, et qui favorise les expériences directes.

Parmi les autres "attractions", proposées au visiteur, citons le premier planétarium numérique d'Espagne, des ateliers pour tous les âges et tous les niveaux, ou encore des expositions temporaires. Le musée "CosmoCaixa" organise également des conférences et des séminaires destinés à mettre le savoir scientifique à la portée du grand public. Exploitant directement l'actualité scientifique, dans la mesure où celle-ci influe sur la vie quotidienne de chacun, il a développé une manière très intéressante de présenter et d'interpréter les réalités scientifiques.

Citons encore le petit zoo dit "toca, toca" ("on peut toucher !"), le "clic", réservé aux tout petits, le "jardin de pierres" qui présente toute une gamme de rochers parmi les plus représentatifs de la Péninsule ibérique, une station météo où le visiteur peut établir lui-même ses prévisions météorologiques, un téléscope sonore ; et, enfin, un Pendule de Foucault. Une boutique et un café-restaurant sont également à la disposition du public. »

Source : FEM, Prix européen du Musée de l'Année. Les candidats 2003.

Le premier élément qui en ressort est la place relativement secondaire des objets, de la collection *a priori* constitutive du musée. Le musée espagnol s'explique très ouvertement sur ce point : aux yeux de ses responsables, alors qu'un musée traditionnel présente des « objets statiques », il tourne, quant à lui, plutôt autour de « phénomènes », en l'occurrence scientifiques. Les objets sont donc remplacés, dans l'un et l'autre musée, par des dispositifs techniques et d'autres artefacts qui vont rendre possible la présentation des phénomènes : « reconstitutions », « maquette », « équipements informatiques », « présentation multimédia », « images de synthèse », « film », « présentation à caractère interactif ». Alors que la collection est, historiquement, fondatrice de l'institution même du musée (Pomian, 1987 ; Schaer, 1993) et demeure, la plupart du temps, au fondement des musées de beaux-arts ou d'archéologie, elle devient ici, à la limite, marginale (le musée viennois présente seulement en dernière salle les

vestiges de la synagogue médiévale). Les « fac-similés » peuvent ainsi prendre une place qui leur aurait été refusée dans des musées organisés autour d'une collection d'objets se devant d'être authentiques. Les « vestiges » ne valent pas tant pour eux-mêmes que dans le cadre d'un discours plus large, expliquant, introduisant à une histoire (le musée Judenplatz « explique les circonstances [des] persécutions »).

Le musée se donne moins comme objectif de donner à voir que d'aider à comprendre, de procurer les éléments d'une analyse personnelle, voire d'une « interprétation ». Il peut aussi viser, comme le musée Judenplatz, à produire chez les visiteurs (notamment les plus jeunes) une conscience à l'égard d'un phénomène historique, social, politique. D'où un équipement comme la « salle d'information » qu'offre le musée viennois et que l'on retrouve désormais fréquemment dans les musées, parfois sous le nom de « salle d'interprétation » : cette salle procure les bases de la compréhension des éléments qui vont être vus lors de la visite, elle met à niveau en se voulant pédagogique et attractive.

A partir de là, le visiteur va être « invité », « encouragé », à participer au dispositif muséographique : il va « explorer » l'époque qu'on lui fait revivre, « faire appel à ses sens ». Ce type de muséographie se veut en opposition radicale à celui, traditionnel, qui donne à contempler des œuvres ou des objets dans un certain respect, celui concernant des objets authentiques, uniques (non reproduits ni reproductibles), qu'il faut préserver. Alors que la muséographie traditionnelle invite à la retenue, à l'observation à une certaine distance et dans un certain calme, celle désormais pratiquée appelle éventuellement, au contraire, le visiteur à engager son corps, à toucher pour éprouver. L'enjeu est d'éveiller la sensibilité à une question, des phénomènes, un domaine.

Le public destinataire est, pour une large part, constitué par les enfants ou les jeunes, qu'il importe en premier de sensibiliser, pour l'avenir. Il est aussi, plus largement, le « grand public », qu'on imagine volontiers familial, mais qui est en tout cas, au premier chef, un public non averti. Sur ce point également, il y a renversement : les présentations ne sont plus tant établies pour les connaisseurs et spécialistes, capables de juger, dans le relatif, de la supériorité de ce qui constitue la collection et fait sa valeur et son intérêt, que pour ceux à qui il importe d'apprendre, à la limite *ex nihilo*.

Comme on l'a vu, l'institution muséale est alors amenée à devoir se démarquer de l'autre grand lieu d'apprentissage qu'est l'école. Il s'agit d'apprendre sans le faire à la manière scolaire. Le musée doit être un lieu fréquenté avec plaisir[48]. Il ne doit donc pas s'employer à un apprentissage systématique : il cherche plutôt à « évoquer », « sensibiliser », donner des « exemples immédiatement compréhensibles », procurer des « expériences directes ». Il doit utiliser des dispositifs invitant à l'apprentissage par leur capacité à faire passer cet apprentissage par une activité plus ludique, en tout cas moins

[48] En la matière, le musée de l'huile d'olive des collines de la Sabine, à Castelnuovo di Farfa, en Italie, propose même son expérience « aux autres musées qui souhaitent donner une dimension éducative et ludique à leurs visites ».

astreignante. A la limite, il peut s'agir d'« attractions », mais les conférences, visites guidées, ateliers, etc., ont leur place s'ils savent correspondre à « tous les âges et tous les niveaux » et mettre le savoir « à la portée du grand public ».

Ce faisant, le musée construit une représentation du public comme faisant l'expérience de la visite, soit dans un contexte scolaire, soit dans celui d'une sortie de détente (week-end, vacances…). Il se conçoit donc, de fait, comme placé sur un marché de l'offre de loisirs[49], où il doit rivaliser avec des propositions qui risquent d'être plus tentantes par le divertissement qu'ils offrent (parcs de loisirs…). Il doit donc, au minimum, se mettre à niveau dans les prestations offertes (parking, café, restaurant, toilettes…) et offrir des centres d'intérêt pour toutes les catégories de visiteurs. Il s'agit véritablement de présenter au visiteur des « prises » susceptibles de l'attirer au musée, de susciter chez lui une envie de venir.

Dans certains cas, ces « prises » changent quelque peu le système d'acteurs. Il peut arriver – dans des cas que l'on trouve dans les notices de candidats britanniques –, que le musée cherche à faire pénétrer les usagers ou d'autres parties prenantes dans le fonctionnement, tel le Discovery Point (navire d'exploration des Pôles), à Dundee, dont la fondation qui en a la charge a intégré dans ses structures un « conseil des jeunes » (de dix à treize ans). Ceux-ci contribuent aux activités du musée et notamment à la rédaction des légendes explicatives. Le musée impérial de la Guerre (exposition sur l'holocauste), à Londres, rend compte des réactions du public aux survivants des camps qui ont fait des prêts ou des dons. Les changements intervenant dans les rôles des personnels du musée peuvent également être évoqués. Le musée national de la Photographie, du Cinéma et de la Télévision de Bradford (Royaume-Uni) déclare ainsi poster en permanence dans les salles une équipe de jeunes guides dont la fonction est de favoriser les « relations interactives avec le public », tandis que les conservateurs font les visites guidées quotidiennes. Au musée Braith-Mali de Biberach-Riss, en Allemagne, le personnel « est investi d'un nouveau rôle qui consiste notamment à aider et conseiller les visiteurs »[50].

4. Diversité des offres muséales, diversité des rapports à la nouvelle norme

Ces deux exemples amplifient quelque peu les traits les plus nouveaux, et le matériau analysé qu'est le prix du musée européen de l'année a lui-même pour biais partiel d'exacerber, dans les différents cas présentés, ce qui apparaît inédit, ce par quoi les musées tentent d'apparaître en profonde rénovation jusque dans leur esprit. Il n'en

[49] La notice présentant la candidature du musée des beaux-arts de Kadriorg, à Tallinn (Estonie), énonce ainsi : « Les responsables du musée, conscient du caractère compétitif de l'industrie des loisirs actuelle, visent aussi à transmettre leur message dans la langue d'aujourd'hui. »

[50] Ce musée est, par ailleurs, le seul à utiliser explicitement le terme de « marketing » pour décrire ses efforts pour se faire connaître.

demeure pas moins que ce matériau permet de saisir une certaine diversité des musées jusque dans leur entreprise de mutation.

Ces cinquante et une candidatures laissent apercevoir, tout d'abord, l'étendue des profils d'établissement, notamment du point de vue des thématiques et de l'adhésion aux différentes sources d'inspiration. Certains sont, de près ou de loin, de classiques musées de beaux-arts. Ils s'inspireront en partie, mais dans des limites semble-t-il assez circonscrites, du modèle qui vient d'être présenté, celui qui cherche à intéresser un public non acquis à la cause du musée. Ils s'inscrivent dans l'effort de changement de l'« état d'esprit » des musées par l'attention portée à l'élargissement de l'offre muséale en direction des différents publics[51], mais en demeurant fortement attaché au principe prioritaire de faire reconnaître la valeur des collections. En dépit de la proximité de la thématique, ils diffèrent assez nettement, de ce point de vue, des musées d'art contemporain. Ceux-ci seront beaucoup plus attirés par ce dernier modèle, cherchant à répondre aux questions et à la curiosité de « toutes les générations et de tous ceux et celles qui souhaitent mieux connaître et comprendre l'art contemporain » (musée d'art contemporain de la Communauté française de Belgique, Cornu), ou, à la limite, des ateliers de peintres contemporains. Curieusement, en revanche, les muséums d'histoire naturelle, alors-même que, comme tous les musées de sciences, ils participent à une certaine avant-garde de la réflexion muséologique visant à dépasser le modèle « beaux-arts » (Eidelmann, Van Praët, dir., 2000), peuvent parfois, à travers l'attention portée à leur histoire muséographique et à la beauté des bâtiments, revendiquer la notion du beau[52] et de l'authentique d'une manière que ne renieraient pas les musées de beaux-arts. Ainsi, le muséum de Tournai (Belgique), qui insiste sur la préservation minutieuse de sa galerie et de son architecture d'origine – qui en fait « l'un des derniers exemples de musée européen d'histoire naturelle et de cabinets de curiosités du XIX^{e} siècle » –, ainsi que sur la restauration de son diorama, « caractéristique du style muséographique de la seconde moitié du XX^{e} siècle »[53]. Peut-être est-ce là l'effet d'une volonté de se démarquer des centres de vulgarisation scientifique. Egalement volontiers marqués par un esprit de pédagogie, les musées d'archéologie demeurent fortement organisés autour de collections. Pour autant, ce sont des musées qui cherchent intensément à faire comprendre ce qui entoure les objets, par exemple l'activité de fouille, le travail de l'archéologue.

---

[51] Le musée des beaux-arts de Kadriorg, à nouveau, s'illustre en la matière : « Certains projets sont conçus pour les Russes vivant en Estonie (avec des guides russes) afin d'intégrer plus spécialement ces minorités nationales à la vie culturelle du pays. Par ailleurs, un réseau de bénévoles organise des ateliers à l'intention des jeunes de 5 à 18 ans. »

[52] Les musées – dans les notices étudiées, mais sans doute également dans les brochures d'information qu'ils diffusent désormais presque systématiquement – ne mobilisent presque jamais la notion du beau. Parmi les candidats au prix européen du musée 2003, le seul usage explicite du mot vient du musée d'art et d'industrie de Saint-Etienne (France), dont les collections « illustrent les relations entre l'art et l'industrie, entre le beau et l'utile, entre la forme et la fonction ».

[53] Cet exemple n'est pas isolé : on peut voir, en France, des muséums attentifs à l'esthétique muséographique des étapes de leur évolution et entreprendre, par exemple, la réhabilitation des anciennes vitrines.

D'autres, relevant de près ou de loin, de la catégorie des musées d'histoire, sont avant tout consacrés à une communauté, à un territoire, à une profession, ayant connu les vicissitudes de l'histoire et pour lesquels il importe de témoigner, de faire reconnaître une communauté, une culture, des pratiques, des savoir-faire, etc. (musée juif de Prague, musée central des Souabes du Danube, à Ulm, en Allemagne, musée des baraquements 38 et 39 d'Orianenburg, également en Allemagne, centre historique minier de Lewarde, en France, etc.). Certains sont, à la fois, des musées de techniques et des musées consacrés à des territoires (musée industriel de l'horlogerie, à Villingen-Schwenningen, en Allemagne), attachés à valoriser (y compris économiquement[54]) un talent particulier (musée de l'huile d'olive des collines de la Sabine, à Castelnuovo di Farfa, en Italie) ou, le plus souvent, à éviter l'oubli, réhabiliter ce qui est dévalorisé. On trouve aussi, dans cet esprit, de désormais classiques écomusées (musée de la vie rurale, à Castlebar, en Irlande, musée de la vie rurale en Ecosse, à East Kilbride), avec leurs principes canoniques (refus des vitrines pour supprimer la distance entre l'objet exposé et le public) et leurs possibilités d'attractions (concours de labourage, jeux des Highlands…).

Enfin, certains visent presque explicitement un public familial en quête de détente, tel le musée du Ski de Lahti (Finlande) qui, autour de la présentation de trophées, équipements, photographies, etc., a conçu « de nouvelles attractions [qui] encouragent les visiteurs à prolonger leur présence dans le musée » : saut à ski, tir au pistolet, ski de descente sur une piste recréée à l'intérieur (les résultats des compétitions étant récompensés par des diplômes). Les centres scientifiques, visant notamment la sensibilisation aux problèmes environnementaux (centre Gaia, à Kifissia, Grèce) sont de ce type.

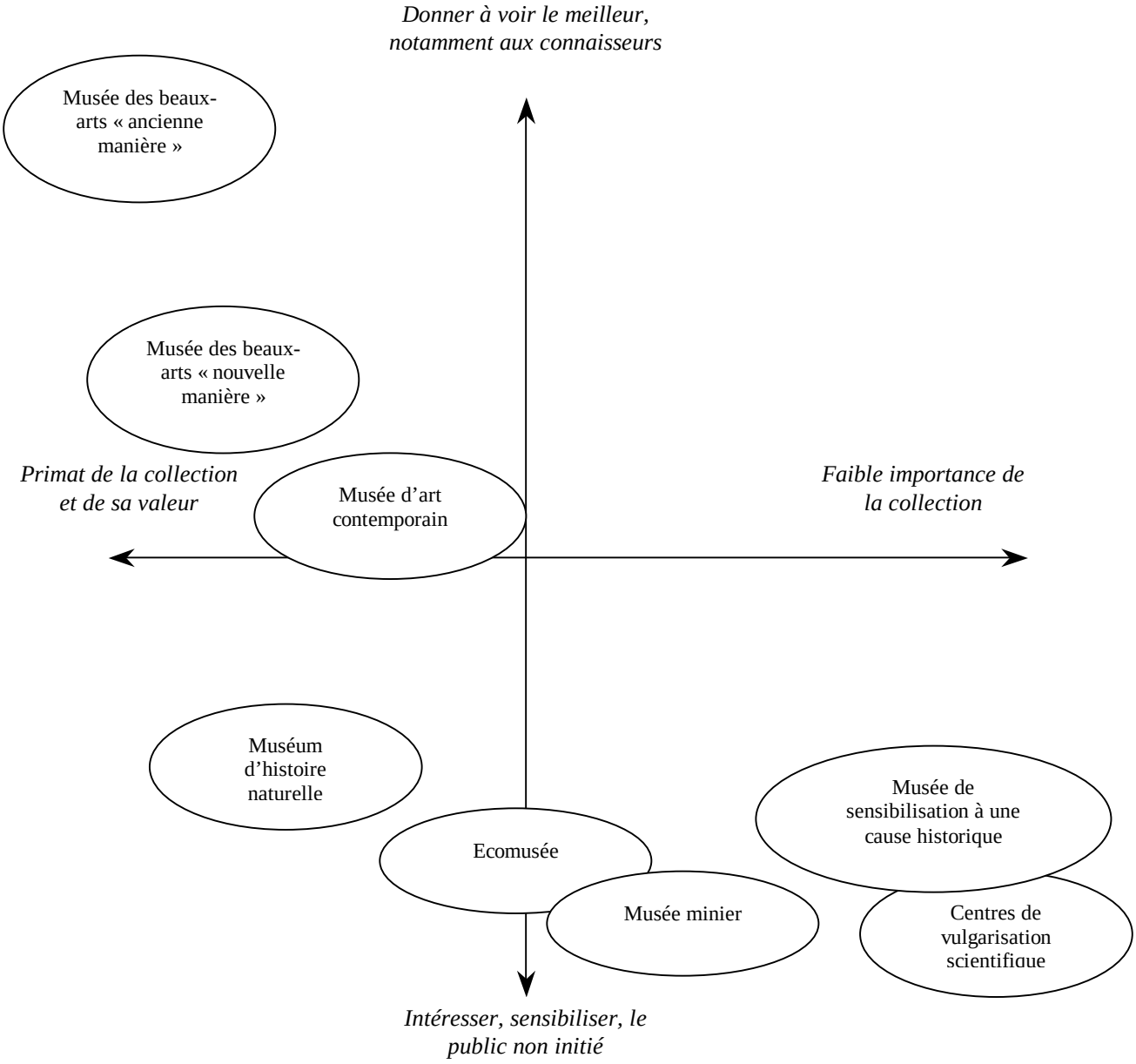
De cette évocation à partir des notices de candidature au prix européen du musée de l'année 2003, il ressort l'image d'un monde dont la diversité tournerait volontiers au composite ou à l'éclatement. Les critères seraient infinis pour introduire de l'ordre dans la cartographie d'un tel monde. Découlant de ce qui a été décrit ici, nous pourrions retenir le rôle de deux d'entre eux : premièrement, le primat conservé ou non à la collection et à sa valeur et, deuxièmement, le rapport au public consistant à lui donner à voir le meilleur (notamment pour les connaisseurs ou spécialistes) ou intéresser, sensibiliser, un public non initié. Si l'on croise les deux critères, on peut proposer de situer approximativement diverses catégories de musées (non exhaustives) par les tendances dominantes qu'elles semblent révéler (ce qui ne dit rien des positionnements effectifs des établissements individuels).

En prêtant attention aux éléments mis en valeur par les notices de candidature, on trouve des éléments qui permettent de positionner quelques catégories de musées et d'établir ainsi leur degré de conformité vis-à-vis du standard désormais valorisé. Celui-ci tire l'ensemble vers les cadrans sud, et tout concourt à y associer ce que l'on peut

[54] Par des ventes à la suite de séances de dégustation, par exemple.

appeler les musées de sensibilisation à une cause historique et les centres de vulgarisation scientifique, illustrés par les deux exemples développés plus haut. On peut imaginer la place qu'occupe, à l'opposé, le modèle dont, évidemment, aucun candidat ne s'est revendiqué, c'est-à-dire le musée de beaux-arts classique ou, pourrait-on dire, ancienne manière. Par sa propension à tirer tout le sens de son utilité sociale du fait qu'il donne à voir le meilleur en termes de collection, celui-ci occuperait le haut du cadran nord-ouest. Des musées de beaux-arts comme, au Royaume-Uni, la Tate Britain ou le Victoria and Albert Museum illustrent l'évolution contemporaine et donc la manière dont cette catégorie prend acte du déplacement des modèles normatifs : leurs notices accordent une grande place aux collections tout en mettant en valeur leur effort pour mettre celles-ci à portée d'un plus grand public, jusqu'à envisager, pour le second, des activités interactives. Entre ces deux pôles s'intercalent une variété d'établissements dont les notices suggèrent que leurs présentations agencent, avec des pondérations variables, la préoccupation de se mettre à la portée du grand public et l'importance accordée à la collection : plutôt du côté de la collection, on trouvera les musées d'art contemporain, où il s'agit bien d'aider le public à *connaître* l'art contemporain (les œuvres, les artistes) tout autant qu'à le *comprendre* ; d'autres catégories d'établissements, peut-être parce qu'elles sont sur des domaines apparemment plus directement accessibles à un large public, soit ne traitent pas la collection en obstacle particulier (muséums, écomusées), soit ne l'évoquent que très peu (centre d'histoire minière, par exemple).

De la collection à l'interprétation, de l'ancienne à la nouvelle norme



C. L'orientation des musées vers le public entre dans la loi : la loi sur les musées de 2002

On le voit, les musées sont l'objet d'invitations plus ou moins pressantes à revoir l'inspiration de leur action. Un modèle normatif prend forme et se trouve activement défendu, parfois par les acteurs des musées eux-mêmes, qui valorise l'effort pour se mettre à la portée du grand public. Or, ce modèle va jusqu'à pénétrer le cadre législatif régissant les musées. Alors que les musées français devaient, jusqu'à récemment, se contenter d'un cadre juridique assez provisoire, celui de l'ordonnance de 1945, la loi du 4 janvier 2002 relative aux musées de France est venue établir des règles plus précises et plus adaptées au contexte contemporain. Ces règles se trouvent à valoriser fortement une orientation de l'activité des musées en direction du public.

La loi sur les musées remplace l'ordonnance du 13 juillet 1945 portant « organisation provisoire » des musées des beaux-arts, qui apparaissait de plus en plus comme un cadre juridique inapproprié. Un projet de loi gouvernemental est parvenu à faire aboutir les tentatives d'élaboration d'un cadre juridique mieux adapté qui avaient été portées par plusieurs ministères successifs. Il organise le cadre s'imposant aux « musées de France », catégorie par laquelle il devient possible de rompre définitivement avec celle des musées classés et contrôlés. Le texte adopté doit largement au travail effectué par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales de l'Assemblée nationale, à partir de 1999 et qui a débouché sur un rapport présenté, au nom, de cette commission, par Alfred Recours, en mai 2000[55]. Si le projet de loi présenté devant le Parlement par le gouvernement se contentait surtout d'énoncer le principe d'une orientation en direction du public, des amendements se sont chargés de donner à ce principe un contenu qui s'inspire des recommandations de ce rapport.

Dans son article premier, la loi donne une définition du musée qui comprend « toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public »[56]. Cette définition s'inspire, *via* le rapport Recours, de celle élaborée en 1999 par la Museums Association, en Grande-Bretagne, pour qui « [l]es musées mettent les collections à la disposition des publics pour la connaissance, l'éducation et le plaisir. Ce sont des institutions qui collectent, préservent et rendent accessibles les œuvres et les objets qui leur sont confiés par la société ». Ainsi formulée, la définition du musée permet plus facilement de déboucher sur les précisions qu'apporte l'article 2 :

---

[55] Rapport d'information n° 2418, enregistré à la présidence de l'Assemblée nationale le 25 mai 2000.

[56] Il s'agit là d'une réécriture lors du passage devant le Parlement. La rédaction gouvernementale initiale était davantage centrée sur les collections et ouvrait moins sur le public : « L'appellation "musée de France" est réservée aux institutions culturelles et scientifiques relevant de l'Etat, d'une autre personne morale de droit public ou d'une personne morale de droit privé à but non lucratif, dont l'objet est de conserver et d'exposer au public des collections, définies comme des ensembles permanents de biens, mobiliers ou immobiliers, réunis à cette fin et appartenant à l'une des personnes mentionnées ci-dessus, et dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public. »

« Les musées de France ont pour missions permanentes de : a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ; b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large ; c) Concevoir et mettre en œuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ; d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. » Il s'agit là d'un ajout par rapport au projet de loi.

Ainsi, si la mission de conservation est bien rappelée et placée en tête, elle est mise en perspective vis-à-vis d'autres missions plus directement destinées au public, l'une (le *b*) pouvant s'entendre comme recouvrant des actions assez classiques, notamment la politique tarifaire[57], l'autre (point *c*) introduisant la médiation comme une mission à part entière. La mission scientifique est alors rappelée, comme si, entreprenant de détailler ce qui est attendu dans le rapport au public, il fallait, par ricochet, devenir précis sur la mission de conservation et son utilité sociale mais sans faire valoir le travail scientifique avant le travail de médiation.

L'article 3 crée un Haut Conseil des musées de France dont on notera que, à nouveau après intervention parlementaire, il comprend « un représentant d'associations représentatives du public ». L'article prévoit, quant à lui, la généralisation des services des publics : « Chaque musée de France dispose d'un service ayant en charge les actions d'accueil des publics, de diffusion, d'animation et de médiation culturelles. Ces actions sont assurées par des personnels qualifiés. Le cas échéant, ce service peut être commun à plusieurs musées. »

C'est bien la commission des Affaires culturelles, plus que le ministère, qui a introduit dans le texte l'orientation « public » qui apparaît dans les articles qui viennent d'être évoqués. L'exposé des motifs par la ministre, qui rappelle le « succès grandissant des musées » au cours des dernières années, justifie le texte par la nécessité d'organiser le cadre juridique de ce secteur considéré par tous les élus comme plein d'enjeux. Il assigne à la loi trois objectifs, au premier rang desquels « placer, de manière aussi claire et concrète que possible, la relation avec le public au cœur de la vocation du musée » (les deux autres concernant les bases d'une coopération des différents acteurs publics et privés concernés et le régime de protection des collections). Mais le souci semblait plutôt être de combler le manque de clarté juridique émanant du caractère obsolète de l'ordonnance de 1945. En revanche, le travail parlementaire semble avoir été plus sensible aux débats qui agitent le monde des musées. Il semble notamment avoir prêté une oreille attentive aux thèses les plus en faveur d'une mise à égalité des missions de conservation et de médiation. Le rapport Recours, partant du constat du « réel engouement du public » pour les musées depuis vingt ans, reprend immédiatement à son compte le diagnostic, porté par un nombre croissant de spécialistes des études de fréquentation, d'une retombée des illusions « quant à un hypothétique élargissement des

[57] Que l'on retrouvera dans l'article 7, sur les droits d'entrée, gratuits pour les moins de dix-huit ans.

publics ». L'enjeu d'une loi est donc, pour lui, donné par la réflexion sur les conditions d'une démocratisation de l'accès au musée et décrit trois orientations.

L'affirmation est sans ambiguïté : « Pour faire vivre la démocratisation culturelle dans les musées, il convient avant tout de replacer le public au centre des missions de ces institutions. Celles-ci ont pendant trop longtemps donné la priorité aux collections, à leur conservation et à leur inventaire. La médiation n'était qu'une préoccupation de second rang, alors qu'elle fait partie des missions fondamentales du musée. » Le rapport – qui s'inspire en particulier de réflexions développées dans des colloques, comme celui organisé par la DMF en octobre 1999 et intitulé « Musée et services des publics » ou celui du Louvre sur « L'avenir des musées », en mars 2000[58] – s'inscrit alors dans la lignée des analyses qui assignent au musée « une fonction sociale et pédagogique ». Il insiste sur la nécessité de développer les outils de connaissance des publics qui fréquentent ces institutions, de manière à saisir par défaut ces « non-publics » qui n'y viennent pas. Reprenant un constat dressé par Claude Fourteau, il note l'intensification du rythme des visites de la part des habitués, en lieu et place d'une conquête de nouveaux publics et donc une performance en termes de fidélisation plus que de démocratisation. Il s'empare du diagnostic mettant en exergue les obstacles essentiellement symboliques à l'accès au musée : « Pour de très nombreuses personnes, et pas uniquement celles que l'on a coutume de considérer comme "en difficulté", le musée est encore bien trop souvent synonyme de sanctuaire, de lieu de culture sacralisé dans lequel on n'ose pas pénétrer » ; « La présentation muséographique est trop souvent destinée à ceux qui disposent déjà d'une culture artistique, d'une grille de lecture personnelle » ; « Pour ceux qui sont dépourvus de ces outils culturels, le musée apparaît comme un sanctuaire inaccessible. Pour les enfants scolarisés en zone d'éducation prioritaire, pour les populations immigrées ou habitant dans des quartiers difficiles, pour toutes les personnes en situation d'échec et d'exclusion sociale, le musée est une cité interdite qui ne fait pas partie de leur univers ».

Le rapport en appelle alors à une démocratisation qui s'étende des moyens devenus classiques (tarifs préférentiels, aide à la visite…), à « des actions sur mesure, susceptibles de dédramatiser la relation à l'institution et d'aider celui qui s'en sent exclu à apprivoiser les œuvres et à se familiariser avec des références historiques, des critères esthétiques, des systèmes symboliques qui lui sont étrangers », et recommande donc l'adoption d'« "outils" originaux, qui parlent aux nouveaux visiteurs et s'adaptent à leur sensibilité et à leur culture propres ». Il demande, autrement dit, la systématisation des pratiques que développent les musées et leurs services pédagogiques et culturels depuis plusieurs années. Il cite, par exemple, les « parcours tactiles » autour de sculptures ; il préconise une démarche de « musée hors les murs » destinée à aller contre la timidité qu'inspire à certains le musée, qu'il faut, au contraire, « démythifier ». En résumé :

[58] D'autres colloques interviendront par la suite, qui prolongeront ce type de réflexion : par exemple, *Les institutions culturelles au plus près du public* et *Les public(s). Politiques publiques et équipements culturels* (voir Fourteau, dir., 2002 ; Donnat et Tolila, dir., 2003).

« On ne peut plus se contenter d'attendre que les populations en difficulté franchissent seules les obstacles symboliques, et pas seulement financiers comme on le pense trop facilement, qui les coupent des musées. C'est donc la confrontation, à l'extérieur, avec les exigences d'un public différent qui permettra à ces institutions d'évoluer et de modifier leurs politiques de publics ».

Il est donc très clairement recommandé au législateur de prendre à bras le corps une politique de démocratisation de l'accès au musée qui, par les orientations plus radicales que celles passant essentiellement par l'outil tarifaire, implique un point de vue sur les acteurs des musées et leur travail et, tout spécialement, la critique d'une certaine façon de concevoir le musée de la part des conservateurs[59]. L'auteur du rapport met en avant les innovateurs (à travers la mention de diverses initiatives de musées locaux ou nationaux en termes d'actions de médiation), et du coup déclasse implicitement les tendances plus classiques ; il en appelle au renouvellement des idées par la mobilité des personnels (notamment ceux de direction des établissements), leur travail en réseau, leur ouverture sur d'autres institutions, culturelles ou autres, le développement d'outils de gestion comme les projets scientifiques et culturels. Il porte un regard favorable sur les services des publics, recommandant de leur donner des moyens afin, en particulier, qu'ils puissent élargir leur action au-delà des seuls scolaires. Il en déduit la nécessité d'une adaptation statutaire : la professionnalisation des services des publics dans les musées nationaux lui apparaît contrariée par l'absence de corps se plaçant entre les conservateurs et les personnels d'accueil et de surveillance – nonobstant la mention de l'ouverture d'un concours d'ingénieur culturel avec l'option « accueil des publics » en 2000 –, et les musées territoriaux lui semblent souffrir également de « lacunes des politiques de recrutement ». Il en appelle à plus de contractualisation entre la tutelle et les établissements, voire au développement d'une gestion en établissements publics porteuse d'autonomie, sur le modèle de celle dont bénéficie un nombre croissant de musées (le Louvre, Versailles, Orsay…).

Ainsi le rapport Recours laisse-t-il apparaître les liens, flagrants aux yeux d'un certain nombre d'acteurs des musées, entre ce qui pourrait apparaître comme le nouveau modèle du musée (un musée orienté vers ses publics, au moins autant que vers ses collections) et les enjeux d'emploi et de travail, par l'intermédiaire, en particulier, de la gestion statutaire des emplois.

[59] Pour cela, le rapport tire argument des positions adoptées par une fraction de cette profession, dans ses prises de position publiques : « L'Association générale des conservateurs des collections publiques de France est la première à considérer que le rôle du musée dans la socialisation des groupes défavorisés doit être réaffirmé ». Son auteur n'ignore cependant probablement pas que l'AGCCPF n'est pas la voix unanime des conservateurs mais que, désertée par de nombreux conservateurs du corps d'Etat, elle est plutôt représentative des conservateurs territoriaux, les plus acquis à la médiation.

Conclusion

A première vue, le musée est une institution peu sensible aux menaces de la défection et de la prise de parole. La première paraît très difficile à repérer : comment distinguer le visiteur parisien qui se satisfera d'une unique visite au Louvre durant toute sa vie en en repartant heureux de ce qu'il a vu mais en considérant qu'il a « fait le Louvre » une fois pour toutes, le touriste américain qui n'est plus destiné à revenir en Europe et le visiteur qui sort furieux des conditions de sa visite et jure de sanctionner l'établissement en refusant d'y revenir ? La seconde, quant à elle, dépend, pour beaucoup, de canaux comme les associations d'amis de musées, interlocuteurs parfois plus proches des conservateurs que du « grand public » dans leur vision du musée et dont les attentes sont souvent moins représentatives de la diversité des visiteurs que de segments de publics très spécifiques. Même si elles ne relèvent pas du modèle du club d'amateurs mondains, très sélectif à l'entrée, les associations qui se veulent d'effectifs nombreux et variés portent une parole relativement particulière, qui n'ambitionne généralement pas de couvrir la panoplie très vaste allant du touriste faisant un passage éclair dans l'établissement à l'amateur fréquentant les salles de manière sélective et raisonnée. Elles portent des demandes comme celles relatives aux conditions d'accès privilégiées (offres tarifaires, coupe-files, etc.) et ciblent des publics comme les familles, les jeunes, etc. Elles réalisent une œuvre de mécénat et font valoir un certain type de goût dans les choix présidant aux acquisitions. Il serait très excessif d'y voir l'équivalent des associations de consommateurs ou des associations d'usagers, même si, par défaut, elles peuvent être convoquées dans ce rôle, comme, par exemple, dans le Haut Conseil des Musées de France par la loi sur les musées.

Cette portée relativement limitée de la prise de parole, tout comme de la défection, est tout simplement l'effet des conditions d'usage du service public du musée, très distinct de celui, par exemple, des services plus ou moins vitaux comme l'eau, l'électricité, les transports, dont l'usage est massif et généralisé auprès de toute la population. Le musée est un service public mis à la disposition des citoyens mais dont ils ne vont pas nécessairement s'emparer ou qu'ils vont utiliser plus ou moins en profondeur (par exemple, en « survolant » simplement la visite) ou de manière ponctuelle. Là est précisément tout le problème. La protestation, par la parole ou la défection, n'a pas de frontière évidente vis-à-vis du simple fait de ne pas se sentir concerné par le service public ainsi fourni.

Il semble que l'histoire des musées soit profondément marquée par la récurrence du problème que cela pose aux acteurs de ces institutions. Peuvent-ils fonctionner sans souci de « signaux » que leur enverrait le « public » sous la forme de son désintérêt pour leur travail ou doivent-ils, au contraire, en faire le cœur de leurs préoccupations ? Le débat ne cesse de rebondir et de s'approfondir, jusqu'à devenir très structurant pour les orientations actuelles des musées. Les acteurs en semblent venus, largement par eux-mêmes, à faire de la question, non pas de la protestation des usagers, mais du désintérêt

des « non-publics », un des repères cruciaux de la définition des finalités, du contenu et des modalités de leur travail, tout en continuant à mener les actions pour le public acquis.

Ce que ce chapitre en a donné à voir laisse deviner que le mouvement par lequel ils érigent ce problème en enjeu de l'action constitue aussi un processus dans lequel se joue, à chaque période, l'identification des acteurs concernés. Le simple fait de s'interroger sur les conceptions du musée et du public équivaut à indiquer, dans le même mouvement, le type d'utilité sociale à laquelle les acteurs souhaitent concourir. Simultanément, cela présuppose ou préfigure la liste, plus ou moins restreinte, de ces acteurs et de leurs modes d'articulation autour des conservateurs. On voit donc poindre le travail à l'horizon des débats.

CHAPITRE 3

Le public, enjeu du travail au musée

Qui sont les acteurs du musée ? Qu'y font-ils ? Quel travail réalise-t-on dans ces établissements et surtout, en quoi ce travail est-il profondément lié aux débats évoqués par le chapitre précédent ?

L'observateur extérieur (par exemple, le visiteur) voit surtout, lorsqu'il y vient, des personnels en charge de la surveillance des salles. Il connaît aussi l'existence du conservateur. Mais il n'imagine pas nécessairement la diversité des interventions que cette institution mobilise, la variété des corps de métiers qui y œuvrent. Le travail dans les musées voit cohabiter des métiers apparemment très traditionnels mais faisant aussi recours à des techniques très modernes, comme les ouvriers des ateliers muséographiques (Darré, 1993), à côté de spécialistes de l'informatisation des collections, des techniques de communication, des animations pour le public, etc. En effet, le face à face entre le conservateur et le gardien, ces deux personnages qui avaient pu, un temps, résumer à eux seuls la vie sociale et professionnelle de ces établissements, est de plus en plus rompu. Les musées sont marqués par le développement de ce que l'on nomme généralement des « nouvelles professions ». De nouveaux types d'acteurs défendent leur place et entendent l'occuper sans réserve, autour de « nouvelles fonctions », au premier rang desquelles la « médiation » en direction du public. Si la collection appelait, apparemment, essentiellement un conservateur et un gardien, chacun chargé d'en prendre soin à sa manière, l'équipement culturel destiné au public exige, quant à lui, davantage d'effectifs et de spécialisations. Certaines catégories sont précisément supposées devoir faire vivre la préoccupation du public dans le musée en communiquant à son intention, en rendant le lieu attractif, en facilitant la compréhension des collections, etc. Il n'est pas jusqu'aux gardiens eux-mêmes qui sont censés voir leur rôle se déplacer : non plus gardiens des collections mais agents de l'accueil du public et de surveillance des espaces de visite.

Si les salles s'éveillent de plus en plus, à la faveur du nombre croissant d'animations qui s'ajoutent à la déambulation silencieuse, le monde des musées connaît, de façon croissante, l'agitation de ceux qui y travaillent pour définir, mettre au point,

expérimenter, évaluer tout ce qui concourt à faire l'équipement culturel pratiqué par le public. Ce chapitre s'attache à décrire ce mouvement, ces activités, ces acteurs. Il part du travail des conservateurs pour l'examiner dans son évolution historique jusqu'à son activité contemporaine et aux tensions actuelles de la fonction. Leur activité demeure marquée par une série d'actes fondamentaux, caractéristiques de la fonction, mais qui n'en connaissent pas moins une évolution et qui voient s'y ajouter ou prendre de l'ampleur tout un autre ensemble de responsabilités et d'activités. Celles-ci tirent davantage qu'auparavant le conservateur, d'une part, vers le public et, de l'autre, vers le management ou l'animation d'équipe. Il y a lieu de s'interroger sur ce qu'est le travail d'un conservateur aujourd'hui, la diversité qui y a toujours présidé et qu'on voit se maintenir ou se reconstituer. Le chapitre se penche ensuite sur les enjeux de mutation de la fonction d'accueil et de surveillance et se consacre, enfin, au vaste monde des « nouvelles professions ». Là encore, on voit cohabiter des tendances inédites et des actes à première vue très classiques mais travaillés par de nouvelles logiques et l'extension des sphères d'activité.

Nous mobilisons ici l'enquête constituée d'entretiens semi-directifs avec des responsables et autres personnels d'établissements. Ces entretiens ont été conduits auprès des établissements, de leurs tutelles, d'associations professionnelles et d'organisations syndicales, etc. Les établissements ont fait l'objet d'investigations en deux temps. En premier lieu a été effectué un vaste tour d'horizon de la diversité des musées par l'intermédiaire d'entretiens avec leurs responsables : dans presque tous les cas, l'entretien avait lieu avec le directeur (conservateur, la plupart du temps) ; dans certains cas, nous avons également pu nous entretenir avec le secrétaire général du musée ou son directeur administratif. L'enquête s'est attachée, à ce stade, à couvrir une grande variété de cas en articulant des critères de statut (musées nationaux / musées territoriaux), de taille (des très petits aux plus grands), de thématique (beaux-arts, histoire, archéologie, musées de société, de techniques, maisons d'écrivains, etc.) et de localisation (proximité plus ou moins grande à l'égard de Paris, etc.). Le champ a été étendu de façon seulement ponctuelle à des musées qui sortent du périmètre de ce que l'on appelait autrefois les musées classés et contrôlés, donc ayant affaire d'une manière ou d'une autre au ministère de la Culture. Une légère incursion a ainsi été faite dans le domaine des muséums d'histoire naturelle et d'un musée ne relevant que de façon lointaine de la tutelle du ministère de l'Education nationale et en réalité très autonome. Les établissements sélectionnés l'ont été sur des considérations territoriales : quelques territoires ont été retenus où les musées, enquêtés de façon plus ou moins systématique[1], étaient étudiés. Il s'agit de :

- la région Nord-Pas-de-Calais, réputée pour ses établissements et son association locale de conservateurs très active ;

[1] En fonction, notamment, du nombre d'établissements propre au territoire.

- le nord du Bassin parisien (Val d'Oise, sud-Picardie), localisation offrant des contraintes particulières (difficulté à se positionner vis-à-vis de l'attractivité très forte de l'offre culturelle surabondante à Paris) ; on y trouve plusieurs musées nationaux, des musées départementaux, municipaux, etc.
- le sud du Bassin parisien ;
- la ville de Paris ;
- une grande ville de l'ouest (où ont été étudiés plusieurs musées municipaux que la Ville tentent de coordonner au sein de son service des Publics, ainsi qu'un musée départemental) ;
- la région Rhône-Alpes (et tout spécialement deux grandes villes de cette région), à laquelle on peut ajouter également une ville de Provence-Alpes-Côte-d'Azur ;
- une ville de l'est, rassemblant plusieurs musées ;
- quelques musées du Roussillon ;
- enfin, la Martinique[2].

Au total, le nombre d'établissements visités se monte à quarante : huit musées nationaux, trente musées territoriaux et deux de l'Education nationale.

Dans un second temps, certains établissements ont fait l'objet d'une seconde série d'entretiens, cette fois dans l'intention de toucher les différentes catégories de personnels : agents d'accueil et de surveillance, personnels (attachés de conservation, contractuels, etc.) exerçant les « nouvelles fonctions » du musée (service des publics, action pédagogique, informatisation des collections…). Les entretiens ont été, dans certains cas, individuels, dans d'autres menés collectivement (trois, quatre, jusqu'à six personnes), cette dernière méthode permettant de voir les acteurs argumenter les uns vis-à-vis des autres. Tous ces entretiens ont été précédés ou complétés par d'autres avec des tutelles (ministère de la Culture, dont la direction des Musées de France, certaines villes, un conseil général, etc.), l'association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF), les organisations syndicales, l'Institut national du Patrimoine, etc. Soit plus de cent trente personnes interrogées. L'équipe a également fréquenté les colloques et forums réunissant les acteurs du milieu muséal, les assemblées générales de l'AGCCPF, etc., où elle a pu écouter les prises de position, observer les débats et les comportements et s'entretenir avec les acteurs.

I. Les conservateurs, entre collection, management et médiation

Pendant longtemps, la figure qui incarnait le musée était son conservateur. Aujourd'hui encore, le (ou les) conservateur(s) d'un établissement influence(nt)

[2] Un membre de l'équipe a profité d'un séjour dans l'île pour mener des entretiens dans deux musées.

profondément sa politique, l'image qu'il donne de lui auprès des spécialistes et du grand public. Au plus profond, la fonction de conservateur est consacrée à s'occuper d'une collection, entendant par là non seulement le fait de la conserver, comme le signifie le terme français, mais d'en prendre soin, comme le suggère sa traduction anglaise, *curator*. Les actes correspondants ont été au cœur de la définition de la fonction, de la délimitation des contours de la profession, de la conquête de son statut, de l'unification du corps. Ils fondent les grandes responsabilités et le champ de compétence des professionnels que sont les conservateurs, lesquels se sentent véritablement investis d'une mission d'intérêt public. Les conservateurs sont cependant amenés, de plus en plus, à devoir assumer pleinement la charge de management propre à la responsabilité d'établissements que leur tutelle définit comme des équipements culturels : développer l'établissement et, pour cela, « développer les publics » est un objectif parfois vécu comme concurrençant les missions relatives à la conservation. La médiation entre en rivalité potentielle avec la conservation. L'activité de travail devient, dès lors, plus que jamais un lieu où les conservateurs doivent arbitrer entre des priorités, concilier celles-ci, et, pour cela, se démultiplier pour faire face à la multiplicité des actions à engager.

A. La conquête d'un statut

La période de 1945 à 1990 a été, concernant les conservateurs, peu étudiée par les historiens, par rapport aux périodes antérieures[3]. Nombreux sont en revanche les témoignages des conservateurs sur le second XX^{e} siècle, ainsi que les travaux des sociologues qui se sont penchés sur cette même période, certains d'entre eux allant puiser dans le passé une lecture directe des évolutions récentes du métier de conservateur de musées. Les études sociologiques peuvent être conduites à présenter parfois l'évolution du travail du conservateur, dans ce second demi-siècle, sous la forme d'une évolution linéaire allant de l'amateur éclairé et désintéressé et du repli sur son musée au scientifique formé, à la professionnalisation du métier et à une plus grande « ouverture » au public. Nous voudrions au contraire soutenir ici, à travers l'étude des débats liés au statut juridique des conservateurs, à leur formation et à leurs conceptions des publics qu'à chaque période un « espace des possibles » s'est ouvert dans la définition de leur statut, et exposer les solutions de compromis à chaque fois adoptées.

La complexité de l'évolution des tâches imparties aux conservateurs s'explique par le fait qu'elles sont le lieu de cristallisation des bouleversements intervenant dans la perception des valeurs artistiques, dans la définition du patrimoine culturel ainsi que chez les artistes eux-mêmes et les spécialistes de l'art. En outre, la multiplicité des acteurs du débat sur le statut juridique de la conservation des musées et des conservateurs – les municipalités, l'Etat, la direction des musées de France et les conservateurs eux-mêmes – montre à quel point le statut juridique est le résultat à

[3] *Cf.* la bibliographie à la fin de ce rapport.

chaque fois d'un compromis difficile entre des individus ou de groupes qui ont des intérêts parfois divergents. Enfin, dans cette seconde moitié du XX^e^ siècle, la période d'ouverture des musées au grand public et le recrutement en nombre bien plus important qu'auparavant de conservateurs, ainsi que les débats sur la « démocratisation des musées » puis « l'animation culturelle » conduisent à s'interroger sur la façon dont ces évolutions ont constitué un enjeu pour le statut des conservateurs, et la façon dont elles l'ont, directement ou indirectement, modifié[4].

Pour répondre à ces interrogations, nous reviendrons sur quatre périodes : l'héritage, d'abord, de la première moitié du XX^e^ siècle, et la façon dont les conservateurs se constituent en agents d'un service public des Arts (A) ; la période qui s'étend de la Seconde Guerre mondiale à 1963, ensuite, où, d'un statut à l'autre, les conservateurs poursuivent de leurs vœux la nationalisation des musées (B) ; la période qui va de 1963 à 1976, où le nouveau statut de 1963 est mis à l'épreuve de l'ouverture à un public plus nombreux et diversifié (C) ; enfin, les années 1980 qui conduisent à un nouveau statut en 1990 (D).

1. L'héritage : les conservateurs, agents du service public des Arts (1880-1940)

Comme dans bien d'autres secteurs de l'administration que celui de la culture, la faiblesse administrative est une caractéristique partagée au XIX^e^ siècle par tous les départements ministériels. Dans ceux qui n'appartiennent pas à la sphère des activités régaliennes, on doit même souligner que les batailles pour que s'accomplisse la régulation par l'administration d'une question ont été largement menées, tout au long du XIX^e^ siècle, sur l'ensemble des matières émergeant comme administrables, avec les mêmes protagonistes : le pouvoir local, la sphère privée et les professionnels. Le secteur de la culture n'y fait pas exception.

Concernant les conservateurs de musées en particulier, on fait traditionnellement remonter l'émergence de la fonction de conservateur à la période révolutionnaire, dans

[4] L'ensemble de ces questions ont été abordées ici à la fois à partir de sources d'archives (de la direction du personnel du ministère de la Culture, de la direction des musées de France, des dossiers de personnel de conservateurs en fonction entre 1945 et 1980) et de sources imprimées (la revue des conservateurs des musées, *Musées et collections publiques*, et des témoignages d'anciens conservateurs). *Cf.* Bibliographie, sources et archives à la fin de ce rapport. Notons toutefois que la revue des conservateurs, *Musées et collections publiques*, permet l'étude des discours d'une partie seulement des conservateurs sur eux-mêmes. Sur la représentativité de l'Association générale des conservateurs et collections publiques de France aujourd'hui, nous disposons des chiffres suivants : sur un nombre de 1000 adhérents en 1999, 61,3% des membres de l'association sont des conservateurs et attachés territoriaux, soit 617 personnes (dont attachés : 6,3 % et conservateurs 55 %). Seulement 7,7 % des membres sont conservateurs de musées nationaux (77 personnes). Les personnels du ministère de la Culture et ses différents services (DMF, DRAC, MH, Ecole du Louvre, etc.) représentent 5,4 % (54 personnes). Les membres honoraires sont relativement nombreux avec 14,3 % des adhérents (143 membres). *Cf.* Jean-Bernard Roy, « AGCCPF. Qui sommes-nous ? », *Musées et collections publiques*, mars 2001, p. 84 et le tableau reproduit en annexe. Les pratiques ont été étudiées ici, dans le cadre d'une approche historique, à partir des dossiers de personnel des conservateurs en fonction entre 1945 et 1980 dont une quarantaine ont été conservés par la direction du personnel et que nous avons consultés aux Archives nationales (cf. annexes).

le cadre de la socialisation des collections artistiques par le musée public. Le débat sur le profil du conservateur dans la période révolutionnaire, qui participe de la critique de l'élitisme au nom de l'égalité, a pour conséquence de renforcer la demande d'érudition pour que les conservateurs artistes aient la capacité de faire face aux responsabilités patrimoniales (sur toute cette période, cf. Poulot, *in* Poirrier et Dubois, 2002). C'est en raison de leurs nouvelles fonctions d'éducation professionnelle envers les artistes et d'édification morale et politique envers les citoyens que les conservateurs des chefs-d'œuvre de l'art, citoyens éclairés, doivent organiser leur présentation au public par un classement pédagogiquement efficace.

L'impossible naissance du conservateur expert dans la période pré-révolutionnaire est liée à la crainte de voir une étroite élite de spécialistes gouverner le patrimoine de la République. Cette hantise « renvoie à un problème politique plus général que le recours à la collégialité pour l'administration des musées, ou l'appel général aux compétences dans le cadre utopique d'une libre éducation au dessin qui irriguerait tout le corps social, essaient de résoudre. On veut en effet éviter de donner une place spécifique aux intérêts de la science et de l'art, et donc de reconnaître des groupes "privilégiés" au sein de la nation. D'où l'importance du débat sur les corps intellectuels dans la République, et la critique de l'élitisme au nom de la vertu républicaine et de l'égalité, déterminants pour l'affirmation d'une position de « conservateur » (Poulot, 1998-1999, p. 35).

Le passage au service public des arts sous la III^{e} République s'accompagne d'une modification des priorités : on préfère rendre les équipements culturels plus accessibles plutôt que de continuer d'enrichir à l'infini le patrimoine. L'institution culturelle devient autant un outil d'irrigation culturelle que d'éducation et de moralisation du peuple : lecture, admiration des chefs-d'œuvre du passé, constitution d'une mémoire archivistique et patrimoniale, etc. Tandis que les réseaux patrimoniaux nationaux s'organisent, les conservateurs, toujours recrutés parmi les artistes, anciens artistes ou critiques, font émerger de nouvelles fonctions. La fin du XIX^{e} siècle marque une étape importante dans l'organisation interne des diverses spécialités de la conservation et dans leur reconnaissance par l'Etat. La création d'un statut public de la conservation est la conséquence de la nationalisation des équipements et de la gestion par la nation de son patrimoine : une mission nationale publique se doit d'être confiée à des spécialistes assermentés. Ainsi en 1882 est créé pour les musées le titre de « conservateur », agent de l'Etat (Octobre, 1998-1999, p. 12).

Commence alors le pouvoir des municipalités sur le musée local, dans un vide législatif à peu près complet, jusqu'à la reprise en main par les lois de la III^{e} République. Donc, de la Restauration aux années 1830, la position du conservateur du musée local n'évolue pas, à la différence des conservateurs de musées nationaux qui sont issus à partir de 1882 de l'école d'administration des musées, devenue l'école du Louvre.

C'est ainsi que la très grande majorité des conservateurs des musées de province au XIX^{e} ont exercé prioritairement un autre métier : principalement le monde de l'art et les fonctionnaires municipaux (professions : professeurs de dessin, professeurs et instituteurs, propriétaires rentiers – 17 sur 469 seulement –, bibliothécaires, critiques d'art, fonctionnaires municipaux, juristes, et surtout peintres très majoritairement). Avant le décret de 1910 (dont l'objet est de veiller à ce qu'il ne soit procédé à la restauration des œuvres que par une personne désignée par le ministre), rien n'était dit de ce que le conservateur devait à ses propres collections et au musée dont il avait la charge (Georgel, *in* Poirrier et Dubois, 2002).

Faute de définition, le rôle du conservateur prend des formes très diverses, qui font du conservateur tantôt un gardien, tantôt un restaurateur, parfois une authentique personnalité de la vie culturelle locale. La municipalité, propriétaire de collections, est toute puissante dans la conservation des œuvres, dont elle ne fait que remettre la garde au conservateur. Cette toute-puissance s'explique par l'autonomie quasi totale des collections municipales face à un pouvoir central absent. Cette autonomie, liée à l'absence de législation, ainsi qu'à la loi de décentralisation de 1852, ne sera pas remise en cause avant l'arrivée des Républicains. Une commission extraparlementaire est créée en 1905 dont le but est de proposer une loi qui règlerait ce nécessaire contrôle de l'Etat sur les musées des départements. Elle comprend vite que ce contrôle ne peut dépasser celui des œuvres lui appartenant déposées dans ces musées, et celui du personnel chargé de gérer ces collections. C'est pourquoi le décret du 24 juillet 1910 issu des travaux de cette commission renforce le contrôle des dépôts, dont une meilleure gestion est demandée au conservateur de province : ce dernier se voit pour la première fois confié officiellement un rôle, si restreint soit-il, et devra être nommé désormais par le ministre (Georgel, *in* Poirrier et Dubois, 2002).

Dans l'entre-deux-guerres, les conservateurs des musées de province sont de moins en moins isolés (Vadelorge, in Poirrier et Dubois, 2002). Dès 1922, une association des conservateurs des collections publiques est fondée sur le modèle avoué de la *Museums association* britannique. Présidée par le professeur Vayssière, directeur du muséum de Marseille, elle réunit les musées artistiques et scientifiques. Son secrétaire général est Fernand Guey (premier conservateur formé à l'école du Louvre à avoir été affecté dans un grand musée de province, à Quimper en 1908, puis à Rouen en 1922). Aux vingt membres fondateurs se joignent bientôt de nombreux conservateurs. L'association, reconnue d'utilité publique en 1932, passe de 220 membres à 300 en 1935.

Les deux décennies qui suivent la Première Guerre mondiale sont essentielles pour comprendre comment au musée surchargé du XIX^{e}, se substitue progressivement un établissement scientifique et didactique, et comment cela influe sur les fonctions du conservateurs. Les musées de province font alors l'objet d'un vif débat au niveau parisien, bien relayé et qui progressivement se structure. A l'échelle nationale, à l'instar des bibliothèques, on se préoccupe de légiférer pour mieux contrôler la production

muséographique locale. Le décret du 29 décembre 1928 réorganise l'inspection des musées départementaux et municipaux. Il prévoit notamment que les inspections des musées où l'on trouve des dépôts d'Etat seront confiées aux conservateurs des musées nationaux, et non plus seulement aux inspecteurs des Beaux-Arts. L'enjeu est professionnel : à l'expertise du goût, on prétend substituer celle de la gestion. Les inspecteurs pourront proposer le retrait des œuvres dont la conservation ne serait pas assurée suivant une méthode rationnelle. Mais si ce projet ambitieux reste en grande partie lettre morte, un ton nouveau a toutefois été donné. Evoquant la rupture qu'a marquée selon lui le décret de 1928, Henri Verne précise qu'il s'agissait « d'établir entre des hommes ayant des charges similaires, des relations constantes qui permettent aux uns de mettre à la disposition des autres leur compétence spécialisée, leur indépendance à l'égard des pouvoirs locaux et l'autorité qui s'attache aux traditions qu'ils représentent ». Le système est d'ailleurs renforcé en 1935 : la direction des Beaux-Arts répartit alors les musées départementaux et communaux en régions géographiques, visitées périodiquement par les conservateurs des musées nationaux (Vadelorge, *in* Poirrier et Dubois, 2002). L'entre-deux-guerres voit donc l'arrivée dans les musées de province de nouveaux hommes, la mise en place de nouvelles pratiques et l'existence d'un contrat tacite entre les villes et l'Etat. On peut parler d'une nouvelle génération de conservateurs pour les musées de province dans l'entre-deux-guerres. Dès leur arrivée, les nouveaux conservateurs remanient les collections ; partout, on décroche et on inventorie, on reclasse. Première tâche des nouveaux conservateurs : séparer les toiles d'intérêt local des chefs-d'œuvre déposés par l'Etat.

Quelles sont les raisons de cette mutation spectaculaire et rapide des musées en vingt ans (entre 1910 et 1930) ? Tout d'abord, le processus de contrôle de l'Etat (direction des Beaux-Arts, école et musée du Louvre) sur les grands musées de province n'aurait pu aboutir sans l'accord tacite des élus locaux. L'Etat a aussi d'autres raisons de favoriser les villes de province. Le mouvement de professionnalisation n'est pas piloté par hasard par les conservateurs du musée du Louvre. En effet, le Louvre lui aussi est en pleine rénovation. Les conservateurs des musées nationaux prennent conscience de la nécessité de gagner de nouveaux espaces, donc de reléguer de nouvelles toiles dans les réserves. Ils préconisent alors pour éviter de saturer les réserves de redistribuer une partie des œuvres décochées en province. Une nouvelle politique de dépôt d'Etat va donc caractériser l'entre-deux-guerres : il ne s'agira plus d'équité républicaine mais d'efficacité muséologique. C'est dire que la réorganisation des musées dans l'entre-deux-guerres procède bien d'un compromis gestionnaire qui assure une nationalisation en douceur. On comprend mieux dès lors que des débats politiques (démocratisation de la fréquentation des musées) demeurent à l'état de projet, même sous le Front populaire. L'importance de la rénovation entreprise dans les musées des beaux-arts entre 1920 et 1939 s'impose mais elle prend ses distances par rapport à l'éthique républicaine initiale (équité régionale, accès de tous à la culture) au nom d'une hiérarchisation et d'une spécialisation des musées de province.

Quel fut, dans cette histoire, le rôle de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France ? La conquête d'un statut pour les conservateurs de province suscite en grande partie la création de l'association : « améliorer le statut légal des musées provinciaux et les faire sortir de leur torpeur »[5]. Jean Robiquet, vice-président de l'association en 1923 et président en 1930, fait approuver la même année un programme d'action et un projet d'exposition où seraient montrés les chefs-d'œuvre de province dont les recettes pourraient être réparties entre les musées prêteurs. Le succès de l'exposition est obtenu le soir même de l'inauguration : lors d'un banquet réunissant les organisateurs et les musées prêteurs, M. Petsche, sous-secrétaire d'Etat aux Beaux-Arts, annonce aux conservateurs « qu'il met à l'étude un statut des musées de province » et, « tout particularisme cédant à un mouvement d'enthousiasme, les maires des grandes villes de France joignirent leurs applaudissements à ceux des membres de notre conseil d'administration ». M. Petsche quitte le gouvernement sans avoir pu tenir sa promesse, mais M. Mistler qui lui succède prend près de lui René Huyghe, le rédacteur du décret de décembre 1932 portant création d'une commission des musées départementaux et municipaux : le statut des musées classés et contrôlés élaboré pendant la Seconde Guerre mondiale en est l'héritage.

C'est ainsi que le projet de loi tendant à instituer un régime de retraite des fonctionnaires, employés et ouvriers départementaux et communaux, est suivi de près par l'association[6]. Chacun des conservateurs de province est, en effet, « fonctionnaire d'une administration particulière, départementale ou communale, et ces dernières comportent toujours un regroupement de leur haut personnel auquel il est indispensable de s'agréger […]. Les titres qu'il a généralement, les qualités scientifiques, artistiques et administratives qu'il déploie, lui assureront une évidente prééminence ». Le soin est alors confié au conseil d'administration de l'association de mettre au point un projet de statut d'ensemble analogue à celui qui est préparé par les bibliothécaires. Le classement des musées, la participation de l'Etat dans le traitement des conservateurs, le recrutement au concours « pourraient certainement modifier considérablement notre situation », et l'association aurait probablement intérêt à joindre son action à celle des bibliothécaires.

Dans une note soumise à la réunion de l'association en 1927 par Robert Regnier, secrétaire de la section scientifique de l'association, il s'agit de jeter « les bases d'un statut des musées français qui fortifiera la position de nos musées et par contrecoup celle des conservateurs, et l'Etat ne pourra nous aider que s'il sait que nous sommes une force agissante ». Le but des musées y est défini de la manière suivante : « Nos musées ne doivent pas plus être des collections scolaires que des collections à l'usage des curieux : ils ont un rôle plus important à remplir. Ils doivent compléter l'enseignement des écoles, des lycées aussi bien que des facultés, faciliter par une élimination raisonnée

[5] *Musées et collections publiques*, n° 25, octobre-décembre 1960.
[6] Compte rendu moral pour l'année 1926 présenté par Fernand Guey, *Musées et collections publiques*, 1926.

de tous les documents de second ordre la tâche des éducateurs, fournir aux chercheurs des éléments précis pour leurs travaux, et enfin par des présentations simples et heureuses éveiller l'esprit des masses ». Le projet de statut légal des conservateurs de musées a, quant à lui, pour but « de soustraire les musées aux incompétences administratives et de les mettre à l'abri des fluctuations politiques, qui trop souvent lient leur existence au sort changeant des municipalités. Pour les conservateurs, il aurait l'avantage de leur garantir leur avenir, de leur assurer le cas échéant un minimum de traitement proportionné à l'importance des musées qu'ils dirigent, et de permettre l'avancement des conservateurs, les mutations d'emploi sans perdre les droits à la retraite ». Ce qui a été fait pour les bibliothèques, les laboratoires départementaux de l'agriculture montrent aux conservateurs de musées la voie dans laquelle il est possible d'entrer.

En 1929, Paul Vitry, dans un article de la revue *Beaux-Arts* intitulé « Doit-on nationaliser les musées de province ? »[7], plaide fermement la cause de la centralisation et les devoirs de l'Etat. On considère en effet comme « légitime la protection accordée par l'Etat à une œuvre d'architecture, même si elle appartient à une commune, ou un objet mobilier déposé dans une église, un hôpital ou un hôtel de ville. Il est admis que c'est son droit et son devoir d'en faire surveiller l'entretien. S'il s'agit au contraire d'une œuvre de peinture ou de sculpture appartenant à un musée municipal, l'Etat n'a aucun doit de veiller à la façon dont elle est entretenue, présentée, sauvegardée ». Si la municipalité néglige tout entretien, l'Etat est impuissant à intervenir, car l'inspection des musées et le contrôle des nominations de conservateurs sont réglés par quelques décrets inopérants visant uniquement les dépôts consentis par l'Etat ».

Un projet de statut est donc préparé par F. Guey et Regnier[8]. Lors de son congrès de 1931, la question de la nationalisation des musées est à nouveau posée : aucune nouvelle n'est venue préciser les projets formulés par le sous-secrétaire d'Etat aux Beaux-Arts dans le discours cité ci-dessus et prononcé au banquet de l'association. Depuis, les bibliothèques ont été nationalisées, et cette décision « a été diversement accueillie par les municipalités ». Paul Vitry y fait une précision de vocabulaire : le mot « nationalisation » employé communément et par le ministre lui-même lui semble impropre puisqu'il ne s'agit pas d'enlever aux villes la propriété des objets d'art qui leur appartiennent ni même de réduire la liberté d'action des pouvoirs locaux : ce mot « qui ne correspond à rien risque d'effrayer ». Il propose de lui substituer le mot de « classement ». Cette collaboration de l'Etat dans les frais d'entretien des musées provinciaux a pour but de protéger toutes les œuvres d'art qui constituent pour la France un capital artistique »[9].

Une commission des musées départementaux et municipaux est constituée par décret en décembre 1932, signé sur proposition du ministre de l'Education nationale, A.

---

[7] Reproduit *in Musées et collections publiques*, 1927.
[8] *Musées et collections publiques*, 1929.
[9] *Musées et collections publiques*, congrès de 1931, 1931.

de Monzie, pour étudier la situation des musées de province et préparer un projet de classement par catégories correspondant à l'importance des collections et de donner un statut aux conservateurs[10]. En 1937, Georges Huisman transforme le mode de nomination des conservateurs tant des musées nationaux que des musées municipaux et départementaux en instituant une « commission supérieure des musées » chargée de dresser des listes de candidats aptes à être nommés aux fonctions de conservateur, conservateur adjoint, attaché ou chargé de mission[11].

A la veille de la Seconde Guerre mondiale, l'association des conservateurs reconnaît que, dans la revendication d'un statut des musées et des conservateurs qui apporterait une organisation « enfin définie des collections françaises », les conditions financières semblent plus éloignées que jamais de permettre le vote d'une telle loi. Pourtant, « l'opinion lui est chaque année plus favorable et la presse et le Parlement aussi, si l'on suit les déclarations faites à la Chambre des députés à l'occasion du vote du budget de l'année 1937 »[12]. Comme dans bien d'autres domaines administratifs, c'est la période de la Seconde Guerre mondiale et l'intervention de l'Etat qui vont jouer le rôle décisif et modifier le statut des musées et des conservateurs.

2. De la « nationalisation » au « classement » des musées et des conservateurs (1941-1963)

L'ordonnance fondatrice sur les musées de 1945, qui institue une distinction entre musées d'Etat, musées « classés » et « contrôlés » et constituait encore un texte de référence jusqu'à la loi sur les musées de 2002, reprend en fait en grande partie la loi du 10 août 1941 : ce dernier texte pose le principe d'un contrôle de l'Etat sur le développement des musées français.

L'association des conservateurs constatait qu'avec le vote de cette loi, c'est « la première fois depuis l'arrêté du 13 janvier 1887 que l'Etat intervient pour s'occuper des collections des musées de province ». Elle espère que « cette loi peut être considérée comme un premier pas dans la voie de l'organisation générale des collections publiques de France ». Elle formule un certain nombre de remarques. Il faudrait que des textes officiels viennent légitimer et limiter les initiatives techniques (conservation, restauration, placement des tableaux, retrait) et les responsabilités que le conservateur sera appelé à assumer. Elle émet aussi le vœu que les musées classés reçoivent dans les

[10] Cette commission est composée de H. Verne et J. Jaujard, directeur et sous-directeur des musées nationaux ; David-Weill, président ; Fenaille, vice-président du conseil des musées ; J. Guiffrey, P. Vitry, G. Brière, Hautecoeur, conservateurs et Huyghe, conservateur-adjoint, des musées nationaux ; J. Robiquet, conservateur du musée Carnavalet ; F. Guey, conservateur du musée de Rouen ; J. Girard, conservateur du musée d'Avignon ; M. Moullé, Pli, chef et sous-chef de bureau des travaux d'art, musées et expositions ; J. Billet, chef du service administratif des musées nationaux, secrétaire ; F. Monod, conservateur –adjoint des musées nationaux ; H. Haug, conservateur du musée des Beaux-Arts ; Perreau-Pradier, député.

[11] *Musées et collections publiques*, 1938.

[12] *Musées et collections publiques*, rapport moral, assemblée générale du 29 juin 1937, 1937.

conseils et comités qui sont prévus pour l'organisation des musées une représentation plus large et que les musées contrôlés y aient également leur place[13]. Le président de l'association, M. Régnier, propose un rapport sur une refonte générale de l'organisation des collections publiques. Il propose de refondre toute l'organisation existante en trois sections : une section de documentation graphique, une section art et une section sciences. L'Etat pourra alors intervenir pour régler le mécanisme de cet appareil, qu'il ait dans toutes les branches ces directions spécialisées et règle leur interpénétration au niveau national, régional et local. Cette base de réorganisation des collections publiques est admise, et il est confié à certains le soin de préparer des projets concrets sur chacune des sections[14].

Le débat sur le statut des conservateurs et des musées pendant la Seconde Guerre mondiale trouve un premier aboutissement avec l'ordonnance de 1945. Se greffent sur ces débats l'institution du statut général des fonctionnaires de 1946 et la grille de la fonction publique. L'association relève d'ailleurs que le reclassement général des fonctionnaires dans le cadre du statut de la fonction publique est pour les musées de la « plus grande importance » et semble se livrer, à l'instar d'autres associations de fonctionnaires, à un travail de groupe de pression pour faire prévaloir les intérêts des conservateurs dans ce classement[15].

Le statut des musées de 1945 s'efforce d'imposer au corps des conservateurs les règles qui régissent les services publics en matière de recrutement et de formation (par la création d'un concours suivi de plusieurs années d'études spécialisées), et en matière de carrière (en dissociant les charges administratives des charges scientifiques, ou en créant un corps de personnel d'exécution). Cependant, en dépit de quelques concessions aux nouveaux principes de recrutement et de classement, l'avancement continue à obéir à la logique des relations personnelles tandis que les conservateurs, qui cumulent toujours les fonctions administratives et scientifiques, semblent de fait étrangers à cette tentative de rationalisation que constitue le statut général des fonctionnaires. Par exemple, ils continuent de recourir aux services bénévoles de collaborateurs issus de leur monde plutôt qu'à des subordonnés techniquement préparés à des tâches d'exécution.

Pour expliquer pourquoi le statut général des fonctionnaires reste lettre morte sur le statut des conservateurs, on peut faire au moins deux hypothèses. D'abord, il semble que dans le milieu des musées où la plupart des emplois ou des charges sont aménagés et souvent créés par et pour une personne, les tentatives pour introduire une réglementation impersonnelle « paraît presque nécessairement masquer l'arbitraire des disgrâces ou des faveurs personnelles » (Mathieu, 1988-1989, p. 19). Une autre hypothèse est formulée *a posteriori* par un acteur important, Hubert Landais, adjoint au directeur des musées de France de 1962 à 1964 avant d'en être le directeur de 1977 à

[13] *Musées et collections publiques*, décembre 1942.
[14] *Musées et collections publiques*, décembre 1942.
[15] *Musées et collections publiques*, 1947.

1987 : « L'ensemble du personnel, sans statut, était mal payé, qu'il s'agisse du personnel administratif, de la conservation ou du gardiennage. Pas étonnant que certaines occasions aient été manquées, notamment celle de la grille de la fonction publique en 1945 et je ne pense pas que Georges Salles, dont je vénère la mémoire, ait jamais très bien su ce qu'était un indice. Les conservateurs étaient dans le même cas. Jusqu'à la guerre, ils venaient pour la plupart des milieux aisés, étaient souvent collectionneurs et pouvaient s'offrir le luxe de donner ou de léguer leurs collections aux musées » (Landais, 1996, pp. 203-204). Ni le concours ni les études postérieures ne donnent en fait accès aux musées. En 1961, 37 % seulement des diplômés de la section supérieure de l'Ecole du Louvre entrent dans les musées qui continuent à recruter comme assistants des musées nationaux des candidats dépourvus du diplôme de l'Ecole du Louvre et le Conseil d'Etat rejette le recours introduit par l'association des élèves agréés de l'Ecole du Louvre contre une de ces nominations[16].

Ainsi, le système de recrutement des conservateurs continue d'être, après le statut général des fonctionnaires, un recrutement par cooptation académique, à la sortie de l'école du Louvre (Octobre, *in* Poirrier et Dubois, 2002). Les critères de sélection des conservateurs sont essentiellement ceux des Beaux-Arts. L'école du Louvre fonctionne comme un pré-requis de formation initiale et non une formation professionnelle pour tous les conservateurs de musées. A l'issue de trois ans de formation, les élèves agréés peuvent préparer une thèse qui leur donne accès au titre « d'élèves diplômés de la section supérieure de l'école du Louvre », titre requis pour postuler à l'entrée de la conservation dans les musées nationaux et classés. Les élèves libres peuvent, pour les meilleurs à l'issue de trois ans de formation, entrer dans l'année de muséologie qui leur donne, après examen final, le droit de présenter un mémoire conférant le titre « d'élève diplômé de l'école du Louvre », titre requis pour accéder à la conservation dans les musées contrôlés. A la suite de cette formation, les élèves sont inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de conservateur de musée sur décision de la commission de classement du personnel des musées. Mais cette liste identique pour tous dans son principe distingue en fait deux degrés : les élèves titulaires du diplôme de la section supérieure de l'école du Louvre, futurs conservateurs des musées nationaux et classés et les anciens élèves libres de l'école, futurs conservateurs de musées contrôlés. Il n'y a pas de déroulement de carrière : les échanges géographiques sont quasi nuls de même que la mobilité scientifique**.**

Le statut des conservateurs – non celui des musées d'Etat ou classés, mais celui des musées contrôlés qui sont des fonctionnaires municipaux –, devient donc le bâton de maréchal de l'association des conservateurs en 1958-1959, alors qu'un nouveau statut des personnels scientifiques des musées nationaux et des musées classés est sur le point d'être promulgué. En 1958, le conseil d'administration de l'association inscrit le

[16] Rapport sur les diplômés supérieurs de l'Ecole du Louvre, ronéo., 1961, cité *in* Mathieu (1988-1989), p. 19.

vœu, voté à l'unanimité et transmis au directeur des musées de France, d'un statut des musées contrôlés. La situation des conservateurs de musées municipaux contrôlés est très diverse selon les villes et n'a encore jamais été précisée ni dans les relations avec l'administration communale, ni dans celles avec la direction des musées de France. Elle demande que ce statut établisse l'obligation faite aux collectivités publiques de rémunérer les conservateurs de leurs musées selon un barème qui tienne compte « de la dignité de leur profession, de leurs titres scientifiques, et de l'importance du musée »[17]. Cette initiative d'un statut des conservateurs des musées contrôlés reçoit une « répercussion immédiate et le ministre a saisi son collègue de l'Intérieur pour lui proposer la réunion d'une commission d'étude à laquelle le ministère des Finances, l'association des maires de France et notre association prendraient part ». Ce statut devra régler les relations entre les conservateurs et les municipalités, d'une part, et, d'autre part, les conservateurs et le ministre chargé des musées[18]. Mais l'association reconnaît deux ans plus tard son échec dans son effort pour obtenir un statut des conservateurs des musées contrôlés sur le modèle du statut général des fonctionnaires. La direction des musées rappelle que le statut du personnel des communes et des établissements publics communaux dépend de la loi du 28 avril 1952, et elle n'ouvre pas la possibilité de prendre des statuts particuliers. Il faudrait donc une refonte de l'ordonnance de 1945 qui régit les musées[19].

Il s'agit d'ailleurs du point de vue de l'association auquel se rallie sur le principe la direction des musées de France, sans toutefois que ses modalités d'application soient réalistes[20]. Le comité technique paritaire qui se réunit en 1958 sur le projet de statut du personnel scientifique suggère l'adjonction d'un paragraphe prévoyant que les conservateurs de musées classés assurent la direction et l'administration des établissements qui leur sont confiés avec les prérogatives et les responsabilités d'un chef de service de la ville. Cette précision « aurait pour but de donner aux conservateurs des musées classés une autonomie et une autorité très souhaitable à l'égard des collectivités locales. Elle relève malheureusement du statut des fonctionnaires communaux et ne manquerait pas de soulever de nombreuses objections de la part des maires et du ministère de l'Intérieur. La direction la considère néanmoins comme indispensable et se propose de l'insérer dans le texte ».

Ainsi, les projets de refonte du statut, tour à tour considéré comme une solution susceptible d'abolir les difficultés des gens des musées ou au contraire « vilipendé,

[17] *Musées et collections publiques de France*, octobre-décembre 1958.
[18] *Musées et collections publiques de France*, janvier-mars 1959.
[19] *Musées et collections publiques de France*, avril-juin 1960.
[20] Archives nationales, CAC 910675, article 38, ministère de l'éducation nationale, direction des musées de France, avis émis par le CTP de la direction des musées concernant le projet de statut du personnel scientifique, [s.d.], 1958. Sur l'ensemble des points de vue en présence (direction des musées de France, direction de la fonction publique, avis émis par les représentants du personnel au comité technique paritaire, nous renvoyons à l'annexe à la fin de ce rapport.

honni, calomnié »[21], aboutissent en septembre 1963 à un nouveau statut[22], qui résulte de l'assimilation de deux corps dont les intérêts sont différents.

3. Un statut commun pour les musées d'Etat et les musées classés à l'épreuve de l'ouverture aux publics (1963-1976)

L'adoption d'un statut commun pour les musées d'Etat et les musées classés, qui réunit dans un même concours deux populations aux origines sociales différentes, va poser inévitablement la question de la formation des conservateurs et de leur ouverture aux publics. Le système de sélection sociale et de patronat qui inspirait la formation des conservateurs d'Etat encore après 1945 se trouve bouleversé par sa confrontation avec des conservateurs aux origines plus modestes.

a) Le concours national de 1963 : un compromis difficile

Avec le nouveau statut de septembre 1963, désormais, il n'y a plus deux catégories distinctes de fonctionnaires d'Etat affectés à la conservation des musées (conservateurs des musées nationaux et conservateurs des musées classés) mais une seule, celle des membres de la conservation des musées de France. Le statut s'applique aux fonctionnaires d'Etat en service dans les musées nationaux et dans les musées classés (inspecteur général des musées de province, conservateurs en chef, conservateurs et assistants des musées nationaux, inspecteurs principaux et inspecteurs des musées de province, conservateurs et assistantes des musées classés) ; un article donne aux conservateurs des musées contrôlés (fonctionnaires municipaux) la possibilité d'être intégrés dans le corps si leur musée devient classé. Il est important de noter que la nature des musées ne change pas pour autant et qu'il existe toujours des musées nationaux et des musées classés. Un assistant ou un conservateur de musée pourra donc être affecté soit dans un musée national, soit dans un musée classé. Une distinction s'établit pour l'ensemble de la profession entre grade et fonction : un assistant de musée (le grade) pourra être conservateur de tel musée (il s'agit de la fonction). Cette distinction entre le grade et la fonction effectivement occupée date donc dans la pratique, dans le cas des conservateurs, de 1963, alors que son principe est acquis dans le statut général des fonctionnaires de 1945. Une seule exception à l'application du statut général des fonctionnaires : la notation des conservateurs n'est pas prise en compte pour leur avancement d'échelon. Les conservateurs ne sont pas « notés » comme les autres fonctionnaires, les membres du corps étant trop peu nombreux pour que puissent être appliquées sans injustice les péréquations des notes.

---

[21] *Musées et collections publiques de France*, mars 1963.
[22] Ministère d'Etat chargé des affaires culturelles, décret n° 63-973 du 17 septembre 1963 relatif au statut particulier des membres de la conservation de France, J. O. du 25 septembre 1963.

Ce statut procure ainsi trois séries d'avantages : indiciaire d'abord, par rapport aux indices des archives et des bibliothèques ; de carrière ensuite, par l'intervention d'un nouveau grade, celui de conservateur-adjoint qui donnera aux assistants la possibilité de changer d'indice ; avantages pour la profession enfin, dont le recrutement est désormais plus homogène et permet des mutations plus faciles de musée à musée. En outre, les carrières éclairs deviennent désormais impossibles, du fait de l'uniformisation des carrières : « certains le déplorent, d'autres s'en réjouissent. Il est évident que pour les sujets brillants les étapes imposées par le choix et l'ancienneté sont plus nombreuses »[23].

Il est intéressant de noter que le nouveau statut des conservateurs municipaux que l'association appelle de ses vœux de longue date, et dont le statut de 1963 sera un premier aboutissement, est précédé de deux affaires délicates concernant deux conservateurs, et qui ont donné lieu à des échanges directs entre le ministre et l'association. Le rapport moral de l'association pour l'année 1960 fait en effet mention d'un conservateur de musée contrôlé brusquement placé dans une position de travail à mi-temps, démontrant une précarité de l'emploi de conservateur de musée contrôlé. Le conseil de l'association attire l'attention du ministre, qui, « après quelques rappels », répond par « l'intermédiaire de ses bureaux » : il ne s'agit « rien moins que d'une réforme profonde et totale du statut de conservateur de musée de province qu'il faut entreprendre. L'échange de correspondance à ce propos a montré le désir de trouver une solution. Mais il faudra beaucoup de temps pour parvenir à un résultat qui soit acceptable pour les trois parties en présence : l'Etat, les municipalités et nous »[24].

Rappelons qu'en outre, jusqu'en 1963, les musées de France ne disposent que de 131 « conservateurs » en titre avec des statuts divers (conservateurs en chef, conservateurs-adjoints, assistants) et un seul inspecteur général. C'est dire que l'inspection générale des musées classés et contrôlés ne constitue pas une inspection administrative au sens strict (Vadelorge, *in* Poirrier et Rioux, 2002). Jamais depuis 1945, la direction des musées de France n'a eu les moyens juridiques ou humains de faire appliquer ses décisions. Elle doit passer sous les fourches caudines de la diplomatie avec les collectivités locales.

Un important travail d'enquête préalable au statut de 1963 est réalisé par l'association – et en particulier par le conservateur Georges Poisson – auprès des conservateurs des musées municipaux ou départementaux sur les conditions matérielles de vie et de travail qui leur sont faites[25]. Le questionnaire est envoyé à 482 musées. 216 conservateurs représentant 315 musées ont répondu. Georges Poisson en tire un rapport dont les conclusions concernant le statut des conservateurs sont publiées dans la revue de l'association. Il faut scinder en deux le corps des conservateurs municipaux ou départementaux (qu'ils dirigent des musées d'art et d'histoire ou des musées de sciences

[23] *Musées et collections publiques de France*, mars 1963.
[24] *Musées et collections publiques de France*, avril-juin 1962.
[25] *Musées et collections publiques de France*, janvier 1964.

naturelles) : d'une part, les conservateurs de musées classés qui sont des fonctionnaires d'Etat, d'autre part, les conservateurs de musées contrôlés qui sont des agents communaux. Pour les conservateurs de musées classés, la situation est très simple : ce sont des fonctionnaires de l'Etat dont la situation est réglée par le statut général des fonctionnaires. Le cas des conservateurs de musées contrôlés est moins simple : suite aux différences d'importance des établissements, certains sont, au regard du code de l'administration communale, des « agents permanents à temps complet », régis par le statut général du personnel communal, tandis que d'autres sont « agents permanents à temps non complet ». Le conseil municipal, avec la seule approbation du Préfet, peut décider qu'un poste de conservateur de musée contrôlé est un emploi à temps complet ou à temps partiel : certaines instances « ne seraient-elles pas plus qualifiées pour prendre de telles décisions ? ». Le texte traitant de la rémunération est tellement vague que, dans la pratique, « les conservateurs à temps partiel sont livrés au bon vouloir des municipalités, celles-ci pouvant décider de la maintenir en activité au-delà de la limite d'âge mais à ce moment-là les services ne sont pas pris en compte pour le calcul de la pension ». Par ailleurs, parmi les avantages accessoires dont fait état l'enquête de Georges Poisson, on relève le logement : le logement du conservateur dans son musée constitue un cas d'espèce lié à la fois à la disponibilité de locaux et au bon vouloir des municipalités. 58 conservateurs sur 216 ayant répondu au questionnaire sont logés par les collectivités propriétaires des musées à titre gratuit ou onéreux, dans ou à l'extérieur du musée. Pour l'association, les conservateurs ont vocation à être logés pour raison de sécurité et de responsabilité permanente des collections. Mais c'est le conseil municipal qui fixe la liste des emplois ouvrant droit à logement et nombre de musées manquent de place pour avoir un logement. Quant au logement en dehors des musées, il perd toute justification par nécessité absolue ou utilité de service[26].

Le statut de 1963 est le résultat d'un compromis d'autant plus difficile que le projet de statut, soutenu par la direction des musées de France en lien avec l'association des conservateurs, est critiqué par le Conseil d'Etat. La section de la fonction publique du Conseil d'Etat a en effet formulé les constatations suivantes : la rémunération des conservateurs en chef, alignée sur celle des agrégés de l'enseignement du second degré, est jugée insuffisante ; la carrière prévue par le statut est trop complexe et trop longue et il faudrait des possibilités d'accélération pour les éléments « les plus valables » ; la procédure d'intégration dans un cadre unique défavorise les assistants des musées nationaux par rapport aux conservateurs de musées classés. La section de la fonction publique considère ces critiques comme suffisamment importantes pour renoncer à l'examen du texte jusqu'à ce que le vice-président du conseil d'Etat ait rendu visite au ministre[27].

---

[26] *Musées et collections publiques de France*, janvier 1964.

[27] Archives nationales, CAC 910 675, article 38, Direction des musées de France, Lettre du directeur des musées de France au ministre d'Etat chargé des Affaires culturelles, 29 janvier 1963. Cf. aussi l'annexe à

S'ouvre ainsi une période marquée par une augmentation massive des effectifs, une féminisation, et la modification des déroulements de carrière et des lieux de formation. L'engouement pour le culturel se traduit par un recrutement massif, féminin et majoritairement territorial (Octobre, *in* Poirrier et Dubois, 2002). La croissance du nombre des postes disponibles et la diversification de collections de plus en plus spécialisées ou nouvelles ont provoqué l'intégration dans le métier d'ethnologues, d'archéologues, de professeurs d'histoire ou d'arts plastiques, etc., bousculant le paysage intellectuel qui obéissait au cursus classique : bac, propédeutique, Ecole du Louvre, puis bac, institut d'art, Ecole du Louvre. Les titulaires de maîtrises particulières, de thèses de troisième cycle, engagés dans l'étroitesse d'un champ de recherches universitaire cohabitent avec les spécialistes de la culture universelle.

Ces transformations conduisent à mettre en débat la formation des conservateurs. Ce débat va se trouver lié d'emblée à celui du sort de la conservation et de l'existence même de la fonction de conservateur, qui se trouve mis en question – nous verrons dans quels termes – par le mouvement « d'animation » culturelle. Ces années 1963-1973 méritent une attention particulière : l'avenir des conservateurs et de leur statut y a dépendu de la façon dont ils ont pris individuellement et collectivement position par rapport au registre public d'où ils tirent leur légitimité. Or ce registre d'action publique est en pleine transformation dans ces années, sous l'effet conjugué du développement des musées et des débats liés à l'animation.

b) De l'éducation à l'animation : conservation des objets contre animation culturelle ?

Ce n'est pas un hasard si le problème de la formation des conservateurs est explicitement posé en 1965, deux ans après l'adoption d'un statut commun pour les musées d'Etat et les musées classés qui réunit dans un même concours deux populations aux origines sociales différentes. Même si, bien sûr, l'ouverture au grand public constitue la lame de fond, on le verra plus loin. Le système de sélection sociale et de patronat qui inspirait la formation des conservateurs d'Etat encore après 1945 se trouve bouleversé par sa confrontation avec des conservateurs aux origines plus modestes.

Dans un texte consacré à la formation du personnel de musées présentée à l'*International Council of Museums* (ICOM) en 1965 et publié dans la revue de l'association des conservateurs en 1966, le directeur des musées de France, Jean Chatelain, expose sa conception des choses[28]. Il part de la définition de musée adoptée par l'ICOM, qui reconnaît la qualité de musée à « toute institution qui présente des ensembles de biens culturels à des fins de conservation, d'étude, d'éducation et de délectation »[29]. La variété de statuts juridiques des musées, constate-t-il, influe sur la

---

la fin de ce rapport pour la totalité des points de vue en présence (DMF, fonction publique et représentants du personnel au CTP).

[28] *Musées et collections publiques de France*, janvier 1966.

[29] *Nouvelles de l'ICOM*, vol. 16, n° 3, juin 1963.

solution au problème de formation. En France, « la presque totalité des musées sont des services publics, dépendant à des titres divers de l'autorité étatique. Celle-ci peut donc imposer un certain système de recrutement pour tel ou tel type de musées. Dans un Etat fédéral, la variété des législations permet l'introduction de solutions diverses. Enfin, dans certains pays où l'initiative privée reste dominante dans beaucoup de secteurs d'activité, et par exemple aux Etats-Unis, les responsables des musées sont libres de les créer et de les organiser à leur gré, notamment en ce qui concerne la formation du personnel de conservation.

Jean Chatelain y dresse le portrait d'une fonction qui a changé tant sur le plan sociologique que technique. La conservation était un métier bourgeois au XIX^{e} siècle, accueillant des hommes d'une certaine aisance, où les problèmes de formation étaient résolus par des mécanismes officieux et rigoureux malgré leur imprécision. Le futur conservateur est introduit dans le monde des musées parce qu'il est lui-même amateur ou collectionneur. Une fois introduit, il y travaille pendant plusieurs années plus ou moins officieusement et gracieusement. En fait, le plus souvent, il ne perçoit aucune rémunération ce qui permet de vérifier à la fois sa condition sociale, son désintéressement et son attachement au musée. Après avoir été ainsi formé et jugé, il est finalement recruté par des procédures variables mais dont l'élément essentiel est la recommandation donnée par le ou les conservateurs auprès desquels il a travaillé. « Tout ce système de sélection sociale et de patronat n'est plus adapté aux conditions modernes. Mais il a laissé son empreinte dans certains milieux attachés au passé, et les musées sont par essence même attachés au passé puisque leur rôle est d'en conserver les témoignages. Il y a donc dans ce monde particulier un conflit entre cette conception traditionnelle et les formules modernes d'examens, de concours, de tests et d'épreuves diverses de sélection qui vient compliquer la solution des problèmes de formation ».

En fait, Jean Chatelain pose clairement la question de la disparition de la fonction de conservation proprement dite. Les problèmes de gestion de musée ont pris plus d'importance, par exemple, les municipalités qui laissaient le conservateur « faire ce qu'il voulait dans le musée municipal vont maintenant tendre à une certaine politique ». D'autre part, le nombre de spécialistes de la conservation a augmenté. Si on prend un musée développé, on va donc trouver, outre les conservateurs, restaurateurs, gardiens, ouvriers des collaborateurs de tous ordres : présentateurs d'expositions, éclairagistes, pédagogues, services de laboratoire, etc. Dès lors, « il faut se demander si la fonction de conservation existe encore et si elle n'éclate pas en une multitude de sous-fonctions : documentalistes, éclairagistes, historiens d'art, ingénieurs, archéologues, etc. »[30]. « L'argument qu'il faut avoir un conservateur pour diriger l'ensemble n'est pas lui-même convaincant car, diriger, c'est aussi un métier particulier.

[30] Nous verrons dans la suite de ce chapitre que les conservateurs sont de plus en plus confrontés à cet essor des spécialistes à leurs côtés.

Il y a, en France, une école nationale d'administration pour former les cadres supérieurs de l'Etat ».

Jean Chatelain défend fermement la spécificité d'une fonction propre de conservation. Cette spécificité est distincte de toutes celles qui peuvent être remplies par des spécialistes : « La conservation ne se limite pas à une série d'opérations techniques : nettoyage, classement, éclairage, présentation, confection de fiches techniques ou de dossiers. Le musée n'est pas uniquement un catalogue ». Il repose sur un choix constant : choix du moment des acquisitions, choix entre ce qui est mis en réserve et ce qui est présenté, choix entre ce qui est simplement exposé et ce qui est mis en vedette, choix entre divers thèmes de présentations ou d'expositions : c'est « le choix constant qui nous paraît constituer un des rôles essentiels de la conservation, c'est lui qui fait du conservateur non pas seulement un coordinateur, mais un animateur qui impose au musée une certaine politique ».

Ces débats sur la formation des conservations vont se trouver eux-mêmes liés, non pas à l'origine mais à partir de 1969, aux critiques émises par Pierre Bourdieu dans le livre cité plus haut. En mars 1965, la revue de l'association met à la disposition de ses lecteurs l'avant-propos au livre de Pierre Bourdieu et Alain Darbel sur le musée et son public[31]. Le conservateur de musée y est décrit comme exerçant, en particulier en province, d'innombrables fonctions : il est « homme de science, mais aussi responsable administratif, architecte, décorateur, parfois même transporteur. Il lui échoit de mener les négociations avec la municipalité et d'entretenir des relations avec les notabilités locales. La concurrence entre ces fonctions diverses et indépendantes accomplies pour un salaire modeste n'est jamais aussi manifeste qu'au moment où il faut choisir entre les diverses utilisations possibles des crédits alloués au musée par les autorités administratives ou municipales : restaurera-t-on les tableaux et achètera-t-on des œuvres nouvelles ou bien s'efforcera-t-on d'attirer un public plus nombreux en modernisant l'organisation des salles et la présentation des œuvres ? Le conservateur consacrera-t-il son temps et son activité à l'analyse des œuvres, à l'élaboration de catalogues et d'études scientifiques ou bien, sacrifiant son rôle d'érudit à celui d'administrateur de son musée, choisira-t-il de s'occuper plutôt du public que des œuvres présentées ? […] Faut-il s'étonner dès lors si la plupart des conservateurs, qui sont le plus souvent des érudits, trouvent dans une action destinée avant tout au public cultivé (dont tout les rapproche) la voie moyenne qui leur permet d'éviter les conflits entre les fonctions opposées ? ».

C'est véritablement en 1968 que l'Association pose le problème de l'évolution des fonctions de conservateur vers l'animation. Cette réflexion s'inscrit dans la lignée de ce que les textes officiels appellent l'éducation permanente et dans la lignée des problèmes posés en mai 1968. Cette période correspond à la préparation du VI^{e} Plan. Les conservateurs inscrivent une étude sur la formation à leur programme dès le début

[31] *Musées et collections publiques de France*, mars 1965.

de 1968 en vue de la préparation du VI[e] Plan, dont les résultats sont publiés en janvier 1969[32]. Publiant un « Livre Bleu » de la profession qui servira de référence par la suite et réagissant, en forme de manifeste, à une « méconnaissance générale et profonde tant par de nombreuses autorités que par le public de la nature fondamentale du musée et de la part qu'il prend à la protection, à la création et à l'animation du patrimoine culturel », les conservateurs de collections publiques « estiment nécessaire de dresser et publier l'inventaire des tâches incombant à leur profession » et de rappeler « qu'il est un chef de service au sens précis du terme », doté « d'une compétence scientifique certaine et d'une compétence administrative réelle ».

Confirmant la thèse de Philippe Urfalino selon laquelle les travaux de Pierre Bourdieu et le thème de la démocratisation sont repris en 1968 et pas avant, le même numéro de la revue des conservateurs de 1969 précise la façon dont il interprète la critique selon laquelle les musées sont réservés aux initiés, en reprenant des citations de l'ouvrage d'Alain Darbel et Pierre Bourdieu. L'association tient à affirmer que le musée est « un des organes éminents de l'action culturelle. Cette fonction est la conséquence logique du privilège d'inaliénabilité et d'imprescriptibilité dont bénéficient leurs collections ; pareil privilège est la contrepartie de l'affectation de ces collections à l'usage public ouvrant aux particuliers la jouissance de ceux-ci d'une manière générale et permanente, aussi bien pour l'éducation que pour la recherche. Réserver cette jouissance à des groupes restreints d'initiés, de pseudo-initiés ou de spécialistes est incontestablement un abus. L'attitude ancienne d'un certain nombre de conservateurs " partagés entre la peur et le mépris du public " [citation d'Alain Darbel et Pierre Bourdieu] n'est-elle pas, de ce point de vue, le résultat d'une conception confortablement égocentriste des finalités de l'institution ? »[33]. Dès lors, le numéro expose tout ce que l'action culturelle du musée peut avoir comme rôle à jouer. Car se « réfugier dans une attitude négative systématique pour rejeter cette forme d'action serait de sa part une attitude incompatible avec la notion du musée service public ». Ce numéro de la revue reprend ainsi l'ensemble des pratiques déjà existantes permettant une meilleure communication entre le public et les œuvres en les systématisant.

Le problème de l'animation est abordé lors des journées d'études de l'association de novembre 1972 intitulées « Musées, animation et animateurs »[34]. Elle y reconnaît des déficiences dans ce domaine qu'elle attribue non au passéisme de certains mais à l'absence de moyens. L'association a mis à l'étude plus largement les facteurs de rayonnement englobant tous les problèmes de l'animation dans les musées depuis février 1970. Dans sa présentation du problème, l'association propose de définir le terme d'animation. Ce terme, dont « le sens étymologique est de donner une âme, a pris bientôt le sens de donner la vie à ce qui ne l'a pas et même de rendre la vie à ce qui ne l'a plus. Depuis une quinzaine d'années, ce mot ainsi que celui d'animateur sont

[32] *Musées et collections publiques de France*, janvier 1969.
[33] *Musées et collections publiques de France*, janvier 1969.
[34] *Musées et collections publiques de France*, février 1972.

devenus courants dans les manifestations de radio ou de télévision, dans les spectacles de masse, dans les fêtes populaires, ou bien encore dans les grands centres commerciaux, partout où se trouvent réunis des groupes humains, partout où la collectivité massifiée et anonyme a besoin d'échapper à son inertie. En ce qui concerne les musées, le terme n'est pas nouveau et a déjà fait l'objet de débats et de commentaires. Il convient de souligner qu'il caractérise entre autres des actions menées depuis longtemps par certains de nos collègues et rêvées par d'autres. Seule la précarité de nos moyens, et non point une politique passéiste délibérée est à l'origine de nos déficiences en une matière où nous fûmes plus d'une fois des promoteurs ».

L'association établit donc un questionnaire en profitant de l'expérience acquise par la commission de l'action culturelle et de l'éducation de l'association[35]. Le questionnaire commence par les critiques les plus courantes du musée (désuétude, élitisme, passéisme, méconnaissance, remède). Ensuite viennent les niveaux auxquels peut s'exercer l'animation, l'animation doit-elle tenir compte ou pas de la nature de l'objet, etc. Sont ensuite abordés les buts et la finalité de l'animation (elle dépend des rapports qu'on souhaite établir entre l'émetteur et le récepteur, quels sont ses avantages et ses inconvénients, l'animation pourrait transformer le visiteur passif en participant actif) : autant de rubriques qui ont pour objet d'acculturer les conservateurs à l'animation. Les résistances, en effet, ne manquent pas et les débats qu'occasionne l'introduction de l'animation dans la profession sont souvent virulents.

La même année, en 1972, un article consacré à l'initiation à l'art pour les enfants au musée des Beaux-Arts de Lille témoigne, lui, de l'enjeu des débats sur l'animation à cette période[36]. « Mort par animation », tel était le titre d'une article publié il y a quelque temps par un grand quotidien où « l'auteur fustigeait à juste titre sans doute l'expositionite aiguë et la manie des changements perpétuels qui se manifestaient dans certains musées sous prétexte d'animation. Certes, il ne faut pas confondre agitation et animation, mais il est certain que les musées doivent faire des efforts pour étendre leur rayonnement et leur pouvoir d'attraction à tous ceux, et c'est encore la grande majorité, qui se tiennent à l'écart de leurs collections et de leurs activités ». « M. Pierre Bourdieu a montré en effet que le public non initié ne se sentait pas à l'aise dans nos salles et qu'il était donc enclin à les fuir. Si l'école a un rôle fondamental à jouer dans ce domaine, le musée a lui aussi une mission capitale à remplir et il n'a pas le droit de se soustraire à cette obligation. M. Albert Chatelet l'avait compris et c'est pourquoi il institua à l'automne 1968 un cycle d'initiation artistique pour les élèves de l'enseignement du second degré ».

[35]sous la présidence de M. Lehman et M. Manoury, et rédigé par Vadime Elisseeff, président de l'association.
[36] *Musées et collections publiques*, mars 1972.

C’est dans ce contexte que l’expérience de communication directe entre l’œuvre et le public portée par André Malraux est reprise par l’association des conservateurs[37]. Les textes comme la Déclaration universelle des droits de l’homme (qui reconnaît à tout individu le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté et de jouir des arts), le statut des conservateurs (qui précise qu’ils sont chargés d’assurer la présentation des collections qui leur sont confiées et d’en faciliter l’accès et la connaissance au public) souligne la mission pédagogique du musée. Si tout le monde s’accorde sur la nécessité d’une telle action, semblable « unité de vue est loin de se manifester sur les méthodes à employer. Alors que certains préconisent une information et même une formation qui leur semblent nécessaires pour permettre au public de communier à l’œuvre d’art, d’autres affirment que celle-ci se suffit à elle-même et qu’il ne faut pas contrarier ce contact personnel et privilégié par les commentaires sous quelque forme que ce soit, d’un intermédiaire qui ne peut que fausser le dialogue. Pour les unes, il faut aider le visiteur dans sa découverte, pour les autres, l’œuvre ne demande qu’une contemplation vierge de toute connaissance, comme en témoigne cette déclaration : « Laissez aux œuvres d’art leur éloquence naturelle et le plus grand nombre les comprendra » (F. Schmidt Degener, « Musées », *Les cahiers de la République des Lettres, des Sciences et des Arts,* n° XII). Partisans et adversaires de l’une ou l’autre théorie se disputent à coups d’arguments qui, pour prouver le bien-fondé de sa doctrine, qui, pour attaquer celle du parti opposé. Les points de vue les plus énergiquement défendus et les affirmations catégoriques avancées dans ces joutes passionnées ne reposent que sur des idées a priori ou des théories intellectuelles, mais pas sur une expérimentation scientifique ».

Considérant que celle-ci est possible à partir des sciences humaines et de la double compétence du psychologue et de l’artiste, plusieurs expériences sont ainsi restituées dans la revue *Musées et collections publiques* dans les années 1972, 1973 ou 1974. L’association tire de ces expérimentations qu’il faut poser la question de l’action pédagogique qui est menée dans les musées. Leurs conclusions rejoignent les résultats obtenus par d’autres enquêtes comme celle de Pierre Bourdieu et l’on peut « tenir pour de plus en plus assuré que l’œuvre ne se livre pas d’elle-même, ni aux enfants ni aux adultes. Avec des explications, on comprend mieux et on apprécie davantage ». L’enjeu est d’importance : « sans tomber dans les excès d’un scientisme exagéré nous ne pouvons plus nous contenter d’a priori intuitifs et nous n’avons pas le droit de refuser l’aide des sciences humaines qui peuvent nous apporter beaucoup. On nous rebat les oreilles de la "crise des musées" […]. Si nous voulons que nos musées continuent à jouer un rôle actif dans l’élaboration de la civilisation de demain […], nous devons être attentifs aux recherches des psychologues qui nous aident à étayer et nos convictions et nos actions ».

[37] « A propos d’une expérience d’imprégnation artistique », *Musées et collections publiques de France*, février 1973.

Le problème de l'animation continue d'être abordé tout au long des années 1970. Cette « complaisance de tour d'ivoire qui fait volontiers les savants de cabinets et leurs apparences évanescentes nous a déjà rendus vulnérables dans le passé : elle ne peut que déphaser davantage le corps des conservateurs par rapport au monde environnant, à un moment – phénomène de peu de profondeur peut-être mais de grande surface – où le public s'intéresse de plus en plus à l'art. Et nous voici tout naturellement conduit à aborder les problèmes de l'animation »[38]. « Qui dit animation fait référence à l'âme, à la vie, en l'occurrence celle des œuvres exposées dans nos musées, au complexe cohérent de civilisation dont elles procèdent, pour employer le langage des philosophes et des sociologues. Dans ce sens, l'animation doit être notre constant souci, d'autant que pour reprendre un avertissement de Dominique Ponnau, si les conservateurs ne font pas de l'animation, d'autres le feront à leur place ».

En effet, nouvellement nommé à la tête de l'inspection générale des musées classés et contrôlés en 1973, Dominique Ponnau précise devant l'association les raisons de son arrivée à la direction des musées de France[39]. Actuellement, on oppose, selon lui, l'animation culturelle et la conservation des objets. Ayant expérimenté les méthodes des maisons de la culture, D. Ponnau estime que ces deux activités sont en réalité complémentaires. Il pense toutefois que la conservation, « dans une époque aussi troublée que la nôtre, doit passer en premier. Il faut faire comprendre aux responsables culturels à tous les niveaux que la conception de la conservation qu'ils considèrent comme dépassée est au contraire la plus importante ».

Réagissant aux attaques de ceux qui critiquent les musées pour leur absence d'ouverture, Dominique Ponnau explicite, dans une note de synthèse sur les musées d'octobre 1973 appelée à faire date pour les conservateurs[40], les termes de l'opposition entre les partisans de l'animation et ceux de la conservation[41] : « Rassurons les fidèles du culte : rappelons fermement que notre but fondamental est d'assurer la conservation des œuvres. On nous dit sans cesse que nous n'avons pas le droit de négliger le plus large public ; nous en tombons d'accord. Et même nous avons du public une conception bien plus large que nos censeurs ! Car le public envers qui s'exerce notre devoir n'est pas seulement à nos yeux celui d'aujourd'hui, mais celui d'hier, qui nous a transmis ces œuvres, et celui de demain, à qui nous devons les remettre intactes. Nous ne sommes pas en effet les maîtres des trésors de nos musées même si l'Etat et les collectivités locales les possèdent juridiquement. Moralement, tous les Français de notre temps, y compris les responsables politiques, sont vis-à-vis d'elles dans une position du roi de France vis-à-vis de sa couronne : non point possesseurs, usufruitiers. Le soin et le

[38] *Musées et collections publiques de France,* mars 1976.
[39] *Musées et collections publiques de France,* janvier 1973.
[40] Ce texte servira par la suite de référence explicite ou implicite dans la revue des conservateurs de musées *Musées et collections publiques de France.*
[41] Archives nationales, CAC 920638, article 45, ministère des Affaires culturelles, direction des musées de France, inspection générale des musées classés et contrôlés, note de synthèse sur les musées de Dominique Ponnau, octobre 1973, 30 p.

respect dont on les a autrefois entourées sont causes qu'elles sont aujourd'hui offertes à notre amour et nous font, en leur faveur, une loi de soin et de respect à l'égard des hommes qui bientôt prendront notre place ».

Une fois l'objectif de la conservation réaffirmé comme premier, Dominique Ponnau défend ensuite les différents types d'animation qui peuvent exister dans les musées. Certes, reconnaît-il, le problème est « plus délicat, explosif, si l'on s'aventure vers des horizons nouveaux : film et audiovisuel. Ce dernier mot passe pour indigeste. J'en conviens. Mais puisque l'audiovisuel se développera de toute façon, avec nous ou sans nous – mais entre autres chez nous – mieux vaut que ce soit avec nous : car sans nous, ce serait à terme contre nous. Il faut que les conservateurs accueillent cette technique, se familiarisent avec elles […]. Je ne ferai que rappeler certaines initiatives d'une autre ordre mais dont la vocation pédagogique est évidente, comme ces fameuses "valises" des musées de Metz, Bourges, etc., comme ces muséobus de Marseille ou de Besançon. *Caveant Consules ? Conscripti rideant Patres ?* Et pourquoi donc ? Parce qu'ici et là quelque naïveté a pu se glisser ? C'est sans importance ! Le tout est de savoir si c'est utile. […]. Vraiment, il le faut : abandonnons toute hauteur un peu pincée ! »

Dominique Ponnau évoque aussi les tentatives de « concertation des arts » lancées par la direction à Senlis (où le musée participe à une animation globale de la cité), Chartres, Narbonne et Blois. Il s'agissait de montrer d'abord « que notre direction, si régulièrement accusée de s'enfermer dans un ghetto, était disposée non seulement à prouver l'erreur de cette analyse, mais à entraîner au bénéfice d'un musée une action commune à d'autres services ». Mais il s'agissait surtout, et ce but est « le plus perfide et le plus important que nous avons voulu poursuivre, je le réserve à la surprise du lecteur ! Voyons les résultats d'abord. On ne peut juger pour l'heure que l'expérience de Chartres. Pendant 15 jours, la vie chartraine a tourné autour de son musée, à un point tel que nous en demeurons stupéfaits. Il est bon d'avoir suscité un tel enthousiasme, parmi d'autres, dans les milieux locaux de l'éducation nationale. Bon que près de 7 000 enfants aient vu le musée ! Meilleur encore qu'ils y aient entraîné leurs parents et qu'ils continuent à le faire. A moins de considérer bien sûr que le regard du public est à soi seul salissant. Je vois la critique : et la sécurité ? Qu'on se rassure. Elle fut assurée. […] Le but que nous poursuivons est de montrer que nous nous ouvrons, dans toutes les limites du possible, à l'idée qu'il faut faire vivre le musée. C'est bien le contraire, n'est-ce pas, que nos adversaires mal informés nous reprochent ? Prouvons-leur donc qu'ils se trompent. Alors, mais alors seulement, nous serons dans une position psychologiquement forte, inattaquable, pour les convaincre, et avec eux les responsables politiques, de ce que les limites de l'animation – limites infranchissables et définissables en pleine et entière responsabilité par le seul conservateur – sont désignées par la sécurité des œuvres, que notre mission fondamentale est de conserver ».

On le voit : les débats sur l'animation ont semblé remettre en cause moins les conservateurs territoriaux – qui sont plutôt généralistes et centrés sur la gestion et l'animation d'ensemble – que les conservateurs d'Etat et ceux des musées classés – qui

sont des spécialistes scientifiques de haut niveau. Le fait que l'inspecteur général des musées de province éprouve la nécessité de cette mise au point en faveur de l'animation, tout en réaffirmant la primauté de la conservation, montre à quel point la coexistence de ces deux corps n'allait pas de soi. Et pourtant, c'est bien vers une solution visant à réunir ces deux corps que l'administration va s'acheminer.

4. Vers un corps unique (1980-1990)

Durant l'ensemble de la décennie 1980, les réflexions et les projets plus ou moins confidentiels de réforme du statut de la conservation se succèdent. Par exemple, à la fin de l'année 1980, un groupe de travail réunissant des représentants du ministère de la Culture, de l'Intérieur sous la présidence de M. Aubry, Conseiller d'Etat, est constitué à la demande du ministère de la Culture et de la Communication pour étudier les conditions d'une adaptation du statut des personnels des archives municipales. Il apparaît très vite que cette étude doit être complétée par celle des statuts des personnels communaux utilisés dans les musées et bibliothèques. Le directeur de l'administration générale du ministère de la Culture signale « de façon toute particulière que rien ne permettant à l'heure actuelle de présumer de la suite qui sera donnée à ces travaux auxquels dans l'immédiat ne sont associés ni le ministère du Budget ni les services de la fonction publique, il convient de leur conserver un caractère strictement confidentiel et d'éviter que leur déroulement puisse donner lieu à des revendications nouvelles qu'il serait sans doute impossible de satisfaire rapidement »[42].

En 1983, un document préparé par l'Association des conservateurs conservé dans les archives de la direction des musées de France fait des propositions pour aménager le corps des conservateurs d'Etat et des conservateurs des musées classés, et analyse les causes du désintérêt des conservateurs du corps d'Etat pour les postes dans les musées classés[43]. Pour les conservateurs d'Etat en effet, « les musées de province paraissent rebutants. La conservation paraît s'y limiter à des tâches administratives ennuyeuses et sans fin, à des lettres incessantes et épuisantes avec les élus locaux. Il ne paraît pas rester de temps pour l'étude des collections, ou s'il en reste, la modicité supposée des crédits ne permettrait ni la réalisation d'expositions de niveau suffisant, ni la rédaction de catalogues de qualité ». Or le prestige des musées nationaux est fort : « Quoi qu'on en dise, ce prestige demeure, car il est basé sur le simple fait que les collections y sont chacune dans leur domaine les plus importantes de France ».

Le constat porte aussi sur la formation : « Les candidats au concours de conservateurs sont très mal préparés à ce que sera l'exercice réel du métier de

[42] Archives nationales, CAC 910675, article 38, note du directeur de l'administration général au ministère de la Culture à l'attention de M. le directeur des musées de France, 26 mars 1981.
[43] Archives nationales, CAC 19930217, article 14, direction des musées de France, gestion du personnel conservateur, « Les causes du désintérêt des conservateurs d'Etat pour les postes dans les musées classés », s.d. [1983].

conservateur, ou du moins ne sont préparés qu'à une partie de ce métier, sa partie de spécialisation scientifique. Depuis quelques années, le concours a été réformé dans le sens d'une plus grande spécialisation des candidats (création d'un écrit « de spécialité »). Or plus les candidats sont spécialisés, moins ils comprennent qu'on leur demande ensuite de s'orienter vers la "polyvalence" relative d'un musée de province ; leur souci principal sera tout naturellement de briller, de se confirmer dans leur spécialité, ce qu'ils ne peuvent faire, en l'état actuel, que dans les musées parisiens. Il est donc logique qu'ils choisissent cette voie ».

En fait, le statut des conservateurs est présenté comme aboutissant à la création de deux métiers différents : d'un côté, des conservateurs de musées nationaux, ou plutôt parisiens, qui peuvent, la plupart du temps, se consacrer de façon suivie aux recherches scientifiques, à la documentation, aux articles, aux catalogues bien que certains aient aussi des tâches administratives mais sans commune mesure avec celles de leurs collègues de province. De l'autre, des conservateurs de musées classés, sorte d'hommes orchestres des musées, devenus par obligation plus gestionnaires ou animateurs que chercheurs[44]. A terme, le système conduit à l'existence de deux types de musées. D'un côté, des musées nationaux, surtout parisiens, organisés selon des normes internationales de division des tâches entre services administratifs, scientifiques et d'animation. Ces musées ont les moyens d'assumer leur vocation scientifique et sont reconnus comme tels par leurs homologues étrangers. D'un autre côté, des musées classés dans les grandes villes de province, mal organisés, surtout préoccupés de leur existence quotidienne, ne proposant que peu de publications, souvent obligés de se consacrer à des animations hâtives, autour d'expositions incomplètes.

Plutôt qu'à cette division entre musées-centres de recherches, peu préoccupés des rapports entre public et collections, et musées fourre-tout, lieux de stockage de collections non étudiées, livrées au public telles quelles ou avec des explications de second rang, il faudrait au contraire « unifier les conditions de conservation d'un patrimoine qui appartient à la nation toute entière et le présenter de façon correcte à un public qui a droit partout au même respect ». D'autant que le système actuel bloque les possibilités de carrière et les débouchés dans le corps des musées nationaux[45].

Les solutions qui sont alors envisagées, en 1983, sont de deux types : soit la suppression pure et simple de la notion de musée classé, les 32 musées concernés rentrant dans la direction des musées contrôlés ; soit le maintien des musées classés mais avec une politique entièrement nouvelle à leur égard. Or, la « suppression des musées classés est dans l'air. L'Etat, depuis plusieurs années, a apparemment des difficultés pour remplir son rôle à l'égard de ces musées qui consiste à leur fournir des

[44] Archives nationales, CAC 19930217, article 14, direction des musées de France, gestion du personnel conservateur, « Les causes du désintérêt des conservateurs d'Etat pour les postes dans les musées classés », s.d. [1983].

[45] Archives nationales, CAC 19930217, article 14, direction des musées de France, gestion du personnel conservateur, « Les causes du désintérêt des conservateurs d'Etat pour les postes dans les musées classés », s.d. [1983].

conservateurs de qualité en nombre suffisant. La création prochaine d'un concours des musées contrôlés, lié à la réforme de la fonction publique communale, pousse naturellement à la suppression des musées classés. Il est envisagé actuellement un alignement complet des formations et des carrières entre les deux corps de conservateurs ». L'association des conservateurs réclame d'ailleurs la suppression des musées classés.

Toute la question est de savoir si, en supprimant les musées classés, on introduit ou non une mobilité obligatoire des conservateurs des musées nationaux vers les musées contrôlés. La première solution, la plus radicale, consiste à supprimer les musées classés en instituant une mobilité facultative des conservateurs nationaux vers les musées contrôlés. Dans cette optique, l'Etat ne s'occupe pratiquement plus des musées de province ; il ne lui reste plus qu'à assurer le contrôle technique *a posteriori.* La conséquence la plus immédiatement prévisible sera alors l'agrandissement du fossé existant déjà entre musées nationaux et musées de province : l'existence de deux concours, pour les musées nationaux et pour les musées contrôlés, introduira une hiérarchie entre les deux. Dans la majorité des cas, l'on tentera d'abord le concours d'Etat, et ensuite seulement le concours municipal en cas d'échec : « Ce sera le cas, et ils sont l'énorme majorité, intéressés d'abord par l'aspect spécialisation et recherche scientifique ; qu'on le veuille ou non, la province continuera d'apparaître a priori comme moins favorable à cette partie-là du métier ». Le métier de conservateur de province dépendra désormais entièrement de sa municipalité. Les postes offerts en province ne seront plus automatiquement comme actuellement, des postes de direction. En effet la notion de musées classés ayant disparu, le poste de chef d'établissement pourra très bien être confié à un conservateur du corps municipal.

Une autre solution consiste à supprimer les musées classés en instituant une mobilité obligatoire des conservateurs du corps des musées nationaux dans les musées contrôlés. La cassure entre musées nationaux et de province serait diminuée. Mais les inconvénients du fonctionnement pratique de ce système demeureraient, avec les problèmes de détachement, de places disponibles, de réciprocité entre les deux corps : l'affectation temporaire d'un conservateur du corps d'Etat dans le corps municipal serait administrativement assimilable à un détachement. Il faudra d'abord que les municipalités acceptent le principe d'un conservateur d'Etat et de payer un salaire supplémentaire. Il est, en outre, vraisemblable que les conservateurs de petits et moyens musées, qui sont par force obligés de s'intéresser à un peu tous les secteurs et qui sont donc les moins spécialisés scientifiquement, auront plus de mal à être acceptés que les conservateurs des départements des plus grands musées. La seule solution viable serait donc la mobilité facultative : l'Etat n'obligeant pas les municipalités à recevoir un nombre fixe et forcément assez élevé de ses conservateurs, il n'est pas obligé d'ouvrir à proportion ses postes aux conservateurs municipaux. Les affaires se règlent au coup par coup, dans la mesure des disponibilités réciproques.

Finalement, une dernière solution apparaît comme la meilleure : le maintien des musées classés par une nouvelle politique de développement en leur faveur. On évite la cassure qui se produirait dans le cadre d'un système de mobilité facultative entre musées nationaux et musées de collectivités locales, on évite la rigidité d'un système de mobilité obligatoire. Mais cela suppose que l'Etat soit en mesure d'amener vers les musées classés du personnel compétent en quantité suffisante, et que la mobilité soit possible dans les sens, les conservateurs d'Etat vers les musées classés, les conservateurs des collectivités locales vers les musées classés et les musées nationaux. On ne peut pas prétendre qu'il soit bénéfique ou nécessaire à un conservateur du corps d'Etat de passer la totalité de sa carrière dans le même musée ou dans le même département. Même pour les branches les plus spécialisées de la profession (comme certains départements archéologiques du Louvre par exemple), l'expérience d'autres situations et d'autres tâches relevant aussi de la profession de conservateur ne peut être qu'enrichissante, sauf à transformer ces branches spécialisées en annexes pures et simples du CNRS. Il « faut donc créer pour tous les jeunes conservateurs qui seront recrutés une période obligatoire de passage en province d'une durée minimum de 5 à 6 ans », en suscitant parmi eux des volontaires en leur faisant bénéficier d'avantages financiers ou de carrière.

En 1990, un titre unique de « conservateur du patrimoine » est créé qui rassemble les différentes spécialités et réalise une unification des six corps de la conservation (musées, inventaire, archives, monuments historiques, archéologie et bibliothèques). La création de l'Ecole nationale du Patrimoine, devenue le passage obligé prolonge cette homogénéisation : tous les conservateurs quelle que soit leur spécialité (hormis ceux des bibliothèques) et quel que soit leur statut (national ou territorial) suivent le même enseignement (Octobre, 1998-1999, p. 13). L'école est créée en mai 1990 pour accompagner l'importante réforme statutaire du corps des conservateurs du patrimoine de l'Etat. A travers les décrets du 16 mai 1990 et du 2 septembre 1991 portant définition du corps des conservateurs du patrimoine et du cadre d'emploi des conservateurs territoriaux du patrimoine, la puissance publique précise : « Les conservateurs du patrimoine, les conservateurs territoriaux du patrimoine exercent des responsabilités scientifiques et techniques visant à étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine ».

Ce statut réunit, dans un même corps, conservateurs d'Etat et conservateurs des musées classés, tandis qu'un second corps des conservateurs de musées territoriaux voit ses carrières homogénéisées. Ce statut de 1990 est présenté comme une victoire des conservateurs territoriaux de la filière culturelle sur les conservateurs d'Etat qui ont fait pression pour qu'il subsiste une différence entre les deux types de conservateurs, d'Etat et territoriaux[46]. La forte hostilité des conservateurs d'Etat au statut unique aurait pour

[46] Entretien des auteurs avec Sylvie Grange, mars 2003 ; entretien d'Odile Join-Lambert et Yves Lochard avec Jean-Bernard Roy, 11 février 2003 ; entretien des auteurs avec Florence Ibarra, février 2003.

origine l'idée que l'unité allait diluer leur responsabilité et amoindrir leur haut niveau de formation et de recrutement[47]. Toutefois, cette réunion statutaire au sein d'un même corps n'empêche pas les pratiques de perdurer. Pour les cadres d'emplois territoriaux, on a créé une pyramide qui part de la base avec les assistants puis les attachés de conservation. On a toute une pyramide mais on n'a pas de sommet, il n'y a pas l'équivalent du corps des conservateurs généraux dans les cadres d'emplois territoriaux. C'est l'une des raisons pour lesquelles, actuellement, les demandes de détachement sont en sens unique, alors que s'il existait un cadre d'emploi des conservateurs généraux territoriaux, les demandes de détachement pourraient venir des deux côtés[48]. Une hiérarchie se maintient entre les deux statuts, présupposant la qualité de l'un supérieure à celle de l'autre. Cette distinction est sujette à critiques de la part des conservateurs territoriaux et remet en cause la tentative d'unification de la conservation des statuts de 1991 (Octobre, *in* Poirrier et Rioux, 2002).

B. Une fonction de service public assumée par des professionnels

Le statut unifie, dans un corps, ces personnels des musées que sont les conservateurs, dont la tâche se définit, historiquement, autour des actes de conservation des collections, autrement dit les actes qui assurent le soin consacré à des pièces (objets, œuvres…) que la collectivité juge nécessaire de transmettre aux générations suivantes. Ces actes constituent une responsabilité caractérisant à la fois le musée et les conservateurs, qui apparaissent plus ou moins comme les deux faces d'un même phénomène. Cette mission d'intérêt public s'est progressivement vue confiée à des fonctionnaires qui sont, simultanément, des professionnels : il s'agit, en effet, de spécialistes formés pour intégrer une profession avec le droit d'en exercer les prérogatives et détenteurs d'une expertise de haut niveau les conduisant à aborder la mission avec une forte autonomie (et un fort sens de la responsabilité) quant à la définition des finalités poursuivies et du contenu des tâches à effectuer.

1. La profession, ses missions et ses « segments »

Les conservateurs ont la responsabilité des missions fondamentales du musée, c'est-à-dire de véritables missions d'intérêt public. La codification des actes déterminants de préservation et de transmission des collections a amplement contribué à définir la fonction de conservateur. Sous la Révolution, la commission des Monuments avait entrepris ce travail de codification à travers ses *Quatre Instructions* (1790-1791), circulaires destinées à introduire des règles quant au sort à donner aux biens nationaux saisis. Elles établissaient une liste d'objets à conserver (dans les biens du clergé), des

[47] Entretien d'Odile Join-Lambert et Pascal Ughetto avec Jean-Marc Cannon, CGT-Culture, 3 février 2003.
[48] Témoignage de François Bergot, *in* Porrier et Rioux (2002), p. 209.

critères de sélection (valeur monétaire, date de l'objet, intérêt historique ou artistique[49]), les dangers auxquels il convenait de les soustraire (humidité, poussière), les normes d'inventaire des œuvres d'art (documentation des œuvres : sujet, dimensions, techniques, matériaux, inscriptions, auteur, lieu de provenance…) et le catalogage des bibliothèques. Avec de telles instructions, s'« opère une mutation importante dans le rapport de l'objet à son responsable » (Octobre, 1996, p. 41), à qui s'impose une norme qui « réduit en droit la part discrétionnaire attachée aux choix, et promeut par là même une vision scientifique de la mission », et cela même si « elle ne parvient pas à faire disparaître la part de jugement scientifique de la mission » (*ibid.*). Les instructions posent le principe d'une responsabilité à l'égard des objets du patrimoine, aussi bien en termes de préservation que de connaissance.

Ce second aspect sera appuyé, au XIX^{e} siècle, par la formation d'une véritable discipline en matière d'histoire de l'art, qui acquerra progressivement ses règles et ses pratiques scientifiques : en particulier, les règles de documentation des œuvres et de classement (largement inspirées du classement des espèces de Linné) (Therrien, 1998).

La conservation sera de plus en plus associée à des responsabilités précises, appelant le conservateur à pouvoir répondre de ses compétences. En 1848, Jeanron, directeur des Musées nationaux assigne six missions aux conservateurs du Louvre : inventorier, conserver, décrire, classer, communiquer, exhiber (Georgel, 1994, p. 293 ; Monnier, 1995, p. 107). La loi sur les musées, on l'a vu, énonce (tout en les complétant) des missions proches pour les établissements qui recevront le label « musée de France » : « Les musées de France ont pour missions permanentes de : a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ; b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large (…). »

S. Octobre (1996, p. 53) relève un point qu'il faut considérer avec elle comme éminent. Avec cette définition du conservateur par les compétences indispensables et les fonctions à assumer, l'économie est faite d'une définition préalable de l'institution elle-même. Celle-ci découle des fonctions du conservateur et non l'inverse. Cette approche fonctionnelle évite d'avoir à s'accorder sur une définition de l'utilité sociale du musée : « Centrer la rhétorique des musées par exemple sur les bénéfices sociaux que celui-ci procure, outre les difficultés réelles liées à l'identification de ces bénéfices, amènerait rapidement à poser la question du rôle de l'institution en termes économique, politique et idéologique, ce qui diviserait les acteurs du musée. » Au contraire, l'approche par les fonctions permet que l'emportent les principes de l'intérêt général et du désintéressement, conférant à l'activité du conservateur une « neutralité idéologique ».

[49] De tels critères ont eux-mêmes leur propre histoire. K. Pomian (1987) relate, sous divers angles, la manière dont les collections en sont venues à donner lieu à des jugements, quant à la valeur des objets les composant, qui sont passés du registre esthétique à un registre scientifique (histoire ou histoire de l'art) : ordre chronologique, classement par peintres, écoles... Plus généralement, les collections, qui étaient apparues sur la base d'un intérêt pour l'extraordinaire, c'est-à-dire « l'objet que ses propriétés uniques font investir de significations », se sont déplacées au XVIII^{e} siècle, vers un intérêt pour le régulier, dans lequel on peut mettre un ordre.

Comme le signale cet auteur, « [c]e trait marque durablement la rhétorique de la conservation : les fonctions des acteurs du musée priment sur le musée lui-même. » Aujourd'hui encore, la volonté des conservateurs est forte de signifier que, si le musée est garant de missions d'intérêt général, il en est d'abord et avant tout redevable à leur présence et à leur action, ce qui revient à rendre la tenue des missions de l'institution conditionnée à la reconnaissance du conservateur en tant que représentant d'une profession ou, d'une certaine manière, d'un office public. Mais cette fonction est sans cesse en tension avec les diverses prétentions à définir l'utilité sociale du musée : le conservateur assume ses fonctions en leur injectant un contenu concret dépendant de l'utilité sociale qu'il entend assigner au musée, mais d'autres acteurs (notamment ceux de la tutelle) ont également leur idée de cette utilité sociale que doit viser l'institution. Pris entre leur position dans une hiérarchie à l'égard de leur tutelle et les pouvoirs que leur reconnaît leur statut, les conservateurs ont, à la fois, la possibilité de promouvoir l'idée qu'ils se font de l'utilité sociale à laquelle ils concourent et de composer avec celle que tentent de pousser, par exemple, les élus.

Un cadre définit donc à la fois largement et impérativement l'action des conservateurs. Il décrit un champ de compétence, au sens juridique du terme, c'est-à-dire un champ, à la fois, de responsabilités et de prérogatives : le statut déclare les conservateurs qualifiés et, en même temps, appelés, à engager des actions par lesquelles s'engage leur responsabilité vis-à-vis des collections dont on leur confie la charge. Mais il s'agit là d'une définition juridique des actions des conservateurs : ce sont celles sur lesquelles ils pourront être amenés à répondre y compris juridiquement. Les actions plus concrètes venant donner corps à l'accomplissement de la fonction demeurent, quant à elles, de l'appréciation des professionnels, plus ou moins négociées avec leur tutelle. Autrement dit, les fonctions du musée se trouvent assumées non pas directement et objectivement mais par l'intermédiaire d'actions concrètes dans lesquelles s'exprime l'utilité sociale que l'on attribue au musée. L'identification de cette utilité sociale est fortement tributaire de la vision qu'en proposent les professionnels que sont les conservateurs.

On trouve ici l'expression de cette logique sociale qu'est la profession telle que définie par l'analyse sociologique qui, tout spécialement aux Etats-Unis, se consacre à son analyse (voir notamment MacDonald, 1995 ; Dubar et Tripier, 1998). La sociologie des professions met effectivement en exergue, non pas seulement la capacité d'une profession à s'organiser et à fermer le marché du travail dont elle se réserve le contrôle (Paradeise, 1984), mais à produire, de façon assez autonome, l'idée qu'elle se fait d'une activité sociale, l'importance élevée de cette dernière pour la société et les savoirs élaborés qu'elle requiert pour être accomplie. La profession est productrice de discours sur la société ou certaines de ses dimensions, sur des enjeux sociaux, et sur la manière dont elle se propose, par son activité, de contribuer à la réalisation de ces enjeux sociaux. Elle propose un sens de la responsabilité et une qualification à l'égard de

missions dont elle veut pouvoir dire quelle utilité sociale elle voudrait voir y présider. Elle a, à cet égard, des idées bien arrêtées.

De fait, les conservateurs sont des professionnels et la société fait confiance à leur sens moral, à leur sens de la responsabilité et s'en remet, sur ce plan également, à une autorégulation de la profession. Mais, peut-être plus encore que dans d'autres professions, le discours des valeurs tient, chez eux, une place d'autant plus importante que le monde culturel, plus généralement, n'est pas avare d'envolées lyriques sur son rôle essentiel dans la vie sociale. La question des fins (les « missions ») est l'horizon de leur discours. Elle est omniprésente sous diverses formes. Explicite dans les codes déontologiques, elle trame également les discours « ordinaires » de la profession. Si l'on s'en tient à la « rhétorique des valeurs » que les conservateurs expriment dans leurs productions discursives, sans préjuger de la composante axiologique de leur action que l'on abordera plus loin en traitant de leur activité, les conservateurs apparaissent et se donnent à voir comme défendant des principes placés au-dessus d'eux, qu'ils mettent un point d'honneur à respecter sous peine de trahir leur mission.

Ils ne se contentent pas de se les appliquer à eux-mêmes mais entendent les faire respecter par leurs collègues, qui pourraient être tentés par telle ou telle « dérive », mais aussi par les responsables politiques (voir encadrés). On peut parfois percevoir une assimilation de leur fonction à une sorte de magistère moral. Les discours de la profession sont traversés par des formes solennelles de réaffirmation de principes et l'intention déclarée de les défendre. Le corps des conservateurs et leurs associations professionnelles apparaissent comme les gardiens de principes menacés par la tentation commerciale, les visions élitistes, l'usage à des fins diplomatiques ou commerciales d'œuvres patrimoniales.

Les conservateurs et leurs principes : (1) Le code de déontologie de l'International Council of Museums (ICOM) (extrait).

« Introduction

» Le *Code de déontologie de l'ICOM* pour les musées constitue un moyen d'auto-réglementation professionnelle. Il fixe des normes minimales de conduite et de performance auxquelles l'ensemble de la profession muséale à travers le monde peut raisonnablement aspirer. D'autre part, il stipule clairement ce que le public est en droit d'attendre de la profession muséale. Bien que le Code ne puisse avoir la préséance sur la législation nationale, il peut cependant jouer un rôle quasi juridique lorsque la législation est mal définie ou inexistante sur les questions concernées.

» Comme la législation, les codes de déontologie sont influencés par les changements sociaux et par l'évolution des pratiques professionnelles. Ce constat se vérifie particulièrement dans les musées. Leur rôle social, de prime abord didactique, s'est élargi aux loisirs et au tourisme, ainsi qu'à la promotion de l'identité culturelle. De plus au cours de ces vingt dernières années, certains pays ont connu de profondes transformations avec le transfert de services publics vers les secteurs privés et commerciaux, et avec l'établissement d'organes spécialisés au service des musées. Cette évolution risque de déstructurer la profession. Tous ceux qui s'occupent de recueillir et d'interpréter le

patrimoine naturel et culturel doivent trouver un lien professionnel commun dans ce *Code de déontologie de l'ICOM pour les musées* révisé. L'adhésion à l'ICOM est une acceptation de ce Code. »

Les conservateurs et leurs principes : (2) La surveillance des élus.

« Echange de bons procédés

» Septembre 1993, le Président de la République française remet à son homologue coréen un manuscrit coréen conservé depuis 1867 dans les collections de la Bibliothèque Nationale.

» Septembre 1993, la D.M.F. et le *Metropolitan Museum of Art* de New York élaborent une convention d'échanges de dépôts afin de permettre la reconstitution d'œuvres dont les fragments se trouvaient dispersés entre ces musées.

» Dans le premier cas l'autorité suprême de l'Etat dispose à sa convenance d'une œuvre faisant partie des collections nationales, sans convention préalable ayant valeur de droit, ce à des fin diplomatiques voire commerciales...

» Dans le second cas les conservateurs entament au niveau international une politique d'échanges de dépôts qui a largement fait ses preuves entre institutions françaises, ce à des fins culturelles.

» Septembre 1993, le Ministre de la Culture annonce le prochain dépôt au Parlement d'un texte de loi sur les musées, texte susceptible de garantir " l'intégrité des collections publiques françaises ". Avec leurs collègues de la Bibliothèque Nationale, l'A.G.C.C.P.F. tient à protester contre la manière employée pour aliéner une œuvre appartenant au patrimoine français.

» Que cette remise d'un manuscrit ne prélude pas une hémorragie des trésors étrangers conservés dans les institutions françaises, tel est le vœu qu'avec toute la profession je tiens à exprimer au moment où se discutent les termes du projet de loi sur les musées.

» Geneviève Becquart, Présidente de l'AGCCPF. »

Source : *Musées et Collections publiques de France*, n° 200.

Ces prises de position dessinent une figure du conservateur qui déborde une définition en termes exclusivement scientifiques. Au-delà d'un savoir, de compétences scientifiques et techniques, il est porteur de valeurs : d'abord par la conscience d'être « comptable des deniers publics », mais aussi parce qu'il se vit souvent comme le gardien et le garant d'un patrimoine exposé à toute une série de menaces et face à de possibles dérives.

La sociologie des professions, cependant, accaparée qu'elle est par le souci de montrer la capacité d'action d'un groupe professionnel, a souvent tendance à privilégier les facteurs d'unité, les dynamiques centripètes, quitte à négliger les dimensions plus contradictoires de l'histoire des professions et la tension qui anime de façon permanente ces groupes. Composés par stratification d'héritages socio-culturels parfois assez divers, ceux-ci sont pris dans une dynamique continue dans laquelle se remettent en débat régulièrement de nouvelles questions, voire les anciennes, et où se renégocient les identités du tout et des composantes. De ce point de vue, il est intéressant d'adopter

comme approche des professions la représentation qu'en donne A. Strauss (1992), dont la spécificité est d'aborder d'emblée les professions par les « segments » qui la composent et sont en débat[50]. Ces segments proposent à la profession des définitions de ses activités, de l'utilité sociale de celles-ci, ainsi que des manières de faire qu'ils jugent les plus légitimes, celles qui devraient ainsi, à leurs yeux, l'emporter. Les pratiques et donc le travail sont directement présents dans cette réflexion des professionnels sur eux-mêmes.

Les conservateurs n'échappent pas à un tel schéma d'analyse et cela d'autant plus que, comme on l'a dit, la définition fonctionnelle du musée et de ses missions a laissé ouvertes de grandes plages d'interprétation pour définir plus concrètement les missions qu'un musée va quotidiennement chercher à assumer. Immédiatement, les deux grandes fonctions du musée que sont la conservation et la diffusion vont pouvoir donner lieu à des interprétations variées, aussi bien quant à leur contenu respectif qu'à leur pondération, et, ainsi, à autant de segments de la profession de conservateur. Les conservateurs se revendiquent généralement d'une conception de leur fonction qui intègre la conservation et la diffusion, ce qui contribue à l'unité professionnelle : ils s'enorgueillissent en général d'avoir sous leur coupe les nombreux champs de responsabilité évoqués plus haut. Mais on peut envisager ces missions de manière très diverse. De fait, les distinctions commencent avec l'observation que les conservateurs ne s'accorderont pas nécessairement sur les priorités à tenir en matière d'acquisitions : si pour les uns, il y a urgence à ajouter à la collection les pièces qui, aux yeux des spécialistes, en font un ensemble complet, pour d'autres, le service du public n'implique pas nécessairement de telles priorités mais plutôt l'accent mis sur le travail de médiation. De même, la diffusion pourra s'interpréter comme le fait d'avoir des salles ouvertes au public, à la différence d'un pur établissement de recherche, ou tirer vers l'idée de médiation, vers l'effort pour aller à la rencontre d'un public non-spécialiste.

En procédant à une approximation très large, on peut donc, dès ce stade, proposer de voir, sinon deux grands segments se confrontant, du moins une figure et

[50] « Dans les conditions actuelles, l'hypothèse de l'homogénéité relative à l'intérieur d'une profession n'est pas absolument utile : les identités, ainsi que les valeurs et les intérêts, sont multiples, et ne se réduisent pas à une simple différenciation ou variation. Ils tendent à être structurés et partagés ; des conditions se développent et prospèrent – en s'opposant à d'autres. Nous utiliserons le terme "segment" pour désigner ces groupements qui émergent à l'intérieur d'une profession. On pourrait être tenté de considérer les spécialités médicales comme les principaux segments ; un examen attentif dément cependant leur prétention à constituer une unité, révèle que les spécialités contiennent aussi elles-mêmes des segments, et montre que, si leurs membres s'accordent à un moment sur la définition des diverses dimensions de l'identité professionnelle, c'est probablement à une époque particulière et proche de la naissance de cette spécialité. Nous développerons une conception des professions comme agrégation de segments, poursuivant des objectifs divers, plus ou moins subtilement maintenus sous une appellation commune à une période particulière de l'histoire » (Strauss, 1992, pp. 68-69). « Nous examinerons quelques-unes de ces valeurs qui ne sont pas partagées par certains segments, et sur lesquelles peuvent porter des conflits » (*ibid.*, p. 72). Strauss énumère : le sens de la mission, les activités de travail (« les membres d'une profession n'accordent pas seulement une importance variable aux activités auxiliaires mais (…) ils ont aussi des conceptions différentes de ce qui constitue leur centre de leur vie professionnelle – *l'acte professionnel qui en est le plus caractéristique* » – p. 73, italiques d'origine), les méthodologies et techniques, les clients, la confraternité, les intérêts professionnels et associations.

une contre-figure du professionnel de la conservation. Certains tendent à se revendiquer prioritairement d'une conception faisant d'eux, avant toute chose, des professionnels de la conservation, attachés à la collection et à son étude scientifique. Le fait de se définir prioritairement comme des scientifiques a, chez eux, pour sens, de renvoyer à une connaissance spécialisée de haut niveau permettant l'étude des objets ou des œuvres, leur classement raisonné, etc. Par opposition, d'autres se positionnent, au contraire, plus spontanément du côté de la diffusion et, plus encore, de la médiation. Ils affirment ainsi que, tout en étant des scientifiques, privilégier l'étude des collections leur apparaît comme un arbitrage négligeant trop fortement la mission de diffusion et se réalisant par satisfaction personnelle plus que pour le public. Ils n'entendent donc pas « se contenter » de conserver[51]. Ils font l'esquisse du modèle dont ils entendent se démarquer en le désignant fréquemment comme « le conservateur du Louvre », enfermé « dans sa tour d'ivoire », qu'ils comparent, pour le réprouver, à un « chercheur du CNRS ». Ils élaborent ainsi une figure du conservateur qui se concentre sur l'étude des collections et fait primer la mission de connaissance de ces collections par rapport à celle d'explication auprès du public non averti, pour laisser entendre qu'il y a là accaparement d'un emploi public à des fins de satisfaction personnelle (sélection des tâches préférées au détriment de celles qu'on ne souhaite pas faire, gratification que l'on peut retirer de la notoriété de spécialiste ainsi acquise…), comme s'il n'avait aucun public qui fréquentait les lieux dont il a la charge. Pour eux, être conservateur exigerait, au contraire, de se saisir de l'ensemble de la diversité des tâches qu'implique l'ouverture d'une collection à un large public.

Au fondement du débat entre ces deux segments ou ces deux figures proposant les options concurrentes de la légitimité du conservateur, on trouve le public : qu'est-ce que servir le public ? quel public ? L'une des figures se caractérise par son invocation plus offensive du public dans la définition de la mission et du métier : le conservateur pratique un métier ayant fondamentalement affaire à du public ; on pourrait dire qu'il pratique le public, quotidiennement, qu'il en fait l'expérience directe. Par là, il ne s'agit pas de dire qu'il serait engagé dans une relation de service permanente comme, par exemple, des agents de guichet mais que le contexte de son travail n'est pas exclusivement une collection (comme ce serait le cas pour le chercheur à temps plein), mais bien plutôt un établissement recevant du public, gérant des flux de visiteurs, des attentes, des sollicitations de la part de ce dernier, etc. Cette expérience apparaîtra nécessairement à leurs yeux comme étant une expérience *des* publics : tous les visiteurs ne sont pas des spécialistes de la collection du musée, ils sont plus ou moins érudits, ils saisissent de façon inégale les connaissances qu'on peut leur diffuser, etc. Dans cette optique, prendre en compte le public, c'est se mettre à portée des différents types de

[51] On présumera qu'ils se retrouveront assez bien dans l'exposé des motifs de la loi sur les musées, dans la partie qui énonce : « Si le musée a pour mission de conserver et d'enrichir des collections, il faut rappeler qu'il ne s'agit pas d'une finalité en soi. Ce n'est que dans la mise en relation des collections avec le public qu'un musée trouve véritablement son sens. »

publics, savoir les intéresser à la cause du musée, travailler différemment sur la compréhension qu'ils peuvent se faire des pièces présentées en fonction de leurs connaissances et intérêts personnels. Derrière cette position, se profile donc aussi, assez fréquemment, une critique du rapport qu'entretient le modèle opposé à la collection : « sacraliser » la collection, comme on reproche à ce dernier de le faire, revient à déporter le conservateur vers un petit monde de connaisseurs, censés s'accorder entre eux pour valoriser des objets, et, d'une certaine manière, mépriser le grand public non-connaisseur. Pratiquer le métier de conservateur jusqu'au bout signifierait, au contraire, œuvrer contre le caractère imposant, impressionnant, du musée, en commençant soi-même par ne pas sacraliser la collection, la sacralisation étant facteur de distance sociale entre ceux qui prétendent savoir et les profanes.

Par contraste, le segment faisant primer la collection n'a pas besoin d'un recours aussi explicite au public pour définir la mission du conservateur et ses pratiques professionnelles légitimes : le conservateur est celui travaille à ce qu'une collection ne demeure pas inconnue comme cela lui arriverait si elle demeurait dans un lieu strictement privé ou si ses composantes n'en étaient pas identifiées[52]. Les évidences sont renversées : le public est surtout appréhendé sous l'angle de l'ouverture à la visite libre, mais une exigence renforcée porte sur la notion de collection. Celle-ci désigne un ensemble de pièces auxquelles on reconnaît un intérêt à être vues et qui doivent, pour cela, être qualifiées, spécifiées dans le cadre d'une collection raisonnée. Dans cette optique, une collection n'existe pas sans un lourd travail d'étude permettant de faire l'inventaire des pièces existantes, de constituer leur fiche d'identité minimale (datation, attribution…). Le conservateur sera parfois comparé, cette fois, à l'universitaire, pour souligner la différence émanant de la pratique quotidienne des objets : côtoyant régulièrement ces derniers, les manipulant, les observant de près, le conservateur en acquiert une connaissance particulière (faite d'une intériorisation de leur aspect physique…) qui aide à leur connaissance.

C'est souvent face à la réalité des collections que les débats se trancheront : les établissements forts de collections reconnues pour leur haute valeur renforceront la légitimité d'une vision du métier où est revendiqué le temps que l'on consacre à leur

[52] En conformité avec la définition que dégage K. Pomian (1987, p. 295) de l'évolution historique : une collection est un ensemble d'« objets maintenus temporairement ou définitivement hors du circuit des activités utilitaires », « soumis à une protection spéciale » (car des objets qu'on ne protégerait pas contre le vol, la dégradation physique, etc., seraient traités comme s'ils n'avaient aucune valeur), et « [exposés] au regard dans un lieu clos destiné à cet effet », de telle sorte que « la valeur que lui reconnaît son propriétaire est confirmée ou infirmée par d'autres que lui », ce qui suppose l'ouverture « à un certain public ». Ou encore : dès le XIX^{e} siècle, « le musée représente la collection publique par excellence. Publique au sens où elle appartient à une entité publique : à un Etat, à une collectivité territoriale, une corporation. Publique au sens où elle est ouverte au public selon les modalités définies d'avance. Publique au sens où elle réunit les objets que l'opinion des personnes compétentes dans le domaine dont elle relève tient pour dignes d'être conservés et exposés. Publique enfin au sens où ces objets sont classés non selon le bon vouloir de tel ou tel conservateur, mais selon les critères dont le choix est justifié par des arguments idoines et dont la validité est reconnue par les instances habilitées à cet effet (…) » (Pomian, 2003, pp. 302-303).

étude, à leur enrichissement, etc. ; ceux où la collection est moins prestigieuse ou plus hétéroclite mais où un sens très fort est donné, souvent localement, à l'existence même du lieu, auront davantage à penser une mise en valeur qui équilibre l'attention portée à la collection et la médiation autour du lieu et de ses présentations (le cas extrême étant le centre d'interprétation). D'où le fait que les deux figures ici opposées recouvrent parfois plus ou moins, aux yeux des acteurs, la différence entre conservateurs du corps d'Etat et du corps territorial, ces derniers ayant davantage en charge des collections hétérogènes, moins propices à un lourd travail d'étude scientifique.

2. D'une collection à un équipement culturel, de conservateur à manager ?

Les professionnels que sont les conservateurs sont de plus en plus appréhendés par leur tutelle comme conduisant la politique d'établissements qu'elle tend à définir, désormais, comme des équipements culturels. A ce titre, elle leur demande d'animer une activité de développement de l'équipement qu'ils pilotent et, donc, à la limite, de se concevoir comme des managers.

Aux conservateurs est attachée l'image d'une « tour d'ivoire » dans laquelle ils s'enfermeraient volontiers ou qu'il deviendrait aujourd'hui plus urgent de quitter. La profession elle-même a ses débats quant à l'évolution du métier qui peut légitimement être requise à l'époque actuelle. C'est au niveau de la responsabilité des établissements que les transformations du métier se voient le plus nettement. Sauf exception, la direction des établissements est généralement tenue par des conservateurs. En la matière, comme on vient de le voir, la profession insiste fréquemment sur la différence de contexte entre les musées nationaux et les musées territoriaux. De fait, ce sentiment prend appui sur une expérience de la fonction souvent assez distincte. L'étude d'annonces d'offre d'emploi pour des postes de direction d'établissements parues, ces dernières années ou ces derniers mois, dans la presse (voir encadrés ci-dessous) montre l'affirmation des orientations gestionnaires que les tutelles locales fixent à ces postes.

Un fait pourra paraître *a priori* curieux : ces annonces détaillent longuement les missions d'un conservateur-directeur, alors même que, au premier abord, les postulants potentiels n'en ont vraisemblablement nul besoin. Qu'ils soient passés par l'Ecole ou l'Institut du Patrimoine pour les plus jeunes, ou que, intégrés par la liste d'aptitude, ils soient d'assez longue date socialisés dans le milieu, la profession, les institutions de formation et l'expérience de précédents postes (parfois demandée) se chargent normalement d'une telle instruction. Il faut donc probablement y voir l'intention des institutions recrutant les futurs directeurs de préciser d'emblée clairement la hiérarchie des priorités qu'elles entendent faire reconnaître par le professionnel. Ayant à composer avec un professionnel arrivant avec des idées assez arrêtées quant aux finalités qu'il poursuit, l'institution employeur préfère afficher le cadre à l'égard duquel le conservateur accepte de s'engager. A la limite, il s'agit de l'anticipation d'une contractualisation entre les deux parties, tout postulant qui ne se reconnaîtrait pas dans

le portrait de directeur qui est fait étant implicitement appelé à éviter de soumettre sa candidature. Le simple mode de rédaction des annonces, leur détail, vaut énonciation par l'employeur du cadre d'exercice de l'autonomie qu'il reconnaîtra au professionnel. Apparaît ici fortement cette spécificité des musées territoriaux que décrivent habituellement les conservateurs qui en relèvent, à savoir le fait de devoir exercer la profession dans un cadre où l'employeur se manifeste fortement – dans certains cas, arbitrairement, feront-ils valoir. L'exercice de l'activité est placé beaucoup plus directement sous le regard et le contrôle de la tutelle que dans un musée national, avec de plus grandes exigences de justifier l'action, de répondre à des demandes d'actions, de soumettre ses choix au rythme et aux visées du politique, etc.

Ce n'est pas pour rien que les annonces commencent par énoncer le lien hiérarchique qui s'imposera au conservateur, autrement dit l'autorité à laquelle il devra répondre de ses actions. Deux annonces peuvent être mises en contraste pour faire sentir les différences d'expression de cette présence hiérarchique et d'encadrement de l'autonomie qui peuvent se manifester : les annonces [1] et [3], des villes de Meaux et Dijon.

La première fait savoir au postulant qu'il sera « affecté au Musée Bossuet » et « membre de la Direction des affaires culturelles ». Elle définit un poste où le travail scientifique occupe une très grande place : le conservateur aura pour tâche « d'étudier et valoriser les collections permanentes », d'en tirer des expositions et des publications, « d'achever l'inventaire et le catalogage des collections ainsi que leur informatisation ». Le poste suppose aussi de prendre en charge tout le volet d'actions de médiation, le tout dans l'élaboration d'un projet scientifique et culturel. Cet emploi dans une ville de taille relativement modeste fait du conservateur-directeur un scientifique opérationnel, un personnage qui passera beaucoup de temps auprès des œuvres et « mettra la main à la pâte » dans les différentes activités (inventaire, réalisation d'expositions, élaboration du projet scientifique et culturel…). Cette annonce ne touche en rien à la définition classique du rôle du conservateur-directeur, qui fait de celui-ci une personne assurant une « direction scientifique et administrative ». Elle se contente essentiellement de donner à voir la nature du travail qui sera à réaliser : on devine un musée où beaucoup de choses assez élémentaires sont à assumer, qui ne l'ont pas forcément été, et qui sont les conditions de base d'un fonctionnement effectif du musée. L'inventaire des collections, s'il reste à faire – qui plus est sous forme informatisée –, offre largement de quoi occuper le conservateur, surtout si celui-ci doit également organiser un projet scientifique et culturel et des expositions sur la base d'un travail scientifique. Le conservateur attaché au travail opérationnel, le mettant en contact quotidien avec les œuvres, y trouvera probablement son compte.

Toutefois, l'annonce prend garde de faire comprendre que ce travail devra se faire dans un minimum d'ouverture vis-à-vis de la Ville et de sa politique. Le conservateur est bien un membre de la direction des Affaires culturelles, il est « en liaison avec la direction du tourisme et en cohérence avec la dynamique de

développement local » pour « assurer la promotion et le rayonnement du musée ». Il est capable d'entretenir des partenariats, internes et externes. Il est disposé à « [s']intégrer à la vie culturelle locale et à [s']intéresser à l'évolution de la ville ». Le postulant se voit ainsi informé qu'il n'est pas destiné à ne connaître de la ville que son musée parce qu'il la jugerait trop insignifiante. Probablement spécialiste de beaux-arts, il devra, par ailleurs, savoir s'intéresser à une « section liée à l'économie fromagère », qu'il aura pour tâche de mettre en place. Ce projet est sans doute inspiré par une conception large du patrimoine local, répondant à une volonté de valorisation touristique, avec laquelle le conservateur devra s'accorder. Enfin, on notera ces exigences formulées presque systématiquement dans ce type d'annonces : le conservateur est quelqu'un qui ne travaille pas seul mais en équipe, qui ne dédaigne pas l'outil informatique et sait le pratiquer par lui-même, qui sait se coller aux procédures administratives. Globalement, le professionnel, s'il inspire quelques petites méfiances, est ici reconnu, moyennant le rappel du fait qu'il travaille pour une ville.

Très différent est l'esprit de l'annonce de Dijon, qui a, d'ailleurs, amplement fait parler d'elle dans certaines rencontres professionnelles de conservateurs. Cette longue annonce semble précisément destinée à faire comprendre aux candidats qu'ils ne doivent pas se représenter leur poste selon le modèle précédent, mais bien plutôt comme un poste de management d'un équipement municipal servant au rayonnement de la ville, à l'échelle au moins nationale. La ville est de taille trois fois plus importante que la précédente. Le futur titulaire du poste, recruté « au sein de la Direction de la Culture », est un conservateur en chef du patrimoine de catégorie A. Le poste a son importance, son prestige, la Ville n'a pas à faire autant d'effort de promotion en sa faveur que de plus petites communes : l'annonce ne s'embarrasse pas de dépeindre les charmes de la ville et du musée. Les collections ne sont pas décrites.

Tout concourt à inscrire la fonction, non pas à proximité directe de celles-ci, mais en surplomb. Il s'agit de manager une équipe pour faire faire et non pas d'être soi-même directement plongé dans l'opérationnel. Le directeur inscrit son action « dans le cadre de la politique culturelle définie par la Ville » : il est placé dans un cadre collectif et hiérarchique d'action (on lui rappelle, du reste, à plusieurs reprises, les limites de son autonomie : le musée est un « service municipal en régie directe », le conservateur est « rattaché hiérarchiquement au Directeur de la Culture et à la Direction Générale des Services Municipaux », ce second rattachement montrant bien qu'il rend des comptes directement sur sa contribution à la politique de la Ville, comme n'importe quel service). Il assure une fonction de « direction », « coordination », « animation ». Il a « la responsabilité » de la conservation et de la mise en valeur des collections, de même que de la diffusion et promotion, ce qui semble signifier qu'il supervise et contrôle les tâches correspondantes plutôt qu'il ne les exécute. Il est « assisté de l'équipe de direction » pour cela. En matière scientifique, ses attributs couvrent l'étendue classique des missions, mais il est « garant », il fait un « suivi », il doit « superviser », « participer », « assurer la coordination », et non pas s'immerger lui-même dans le

travail. Il n'est d'ailleurs pas enfermé dans son musée, penché sur les œuvres, mais consacre du temps à « animer et entretenir un réseau de relations nationales et internationales avec d'autres grandes institutions culturelles ». En matière administrative, son implication dans l'opérationnel semble plus directe, mais il doit aussi savoir « veiller » (au bon fonctionnement des équipements, « coordonner » (la logistique interne), etc.

Bref, ce qui, dans cette annonce, pourra gêner, voire choquer, certains professionnels, qui dénoncent une liste des tâches interminable et impossible à assumer, ce ne sont, en réalité, pas tant les sphères de responsabilité couvertes que la mise en forme d'une figure du manager. A la limite, interrogés sur les activités qui entrent dans leur métier, ils se mettent volontiers en situation d'énumérer des tâches du même ordre et aussi nombreuses : c'est ce qui contribue à la reconnaissance de l'importance de la fonction. Mais ils le font en ajoutant, généralement, immédiatement qu'ils n'ont matériellement pas le temps de tout assumer complètement et qu'ils doivent faire des choix, ce qui manifeste leur autonomie et la possibilité de mettre en application une conception du métier préservant le temps dévolu au travail sur les œuvres. Tout du moins, si le travail scientifique ne peut se voir accorder le temps qu'on voudrait idéalement lui concéder, il est cependant possible d'assumer la fonction de direction en demeurant au plus près d'activités opérationnelles et non pas en basculant du côté d'une pure fonction de management. Là où l'annonce étudiée excède les attentes habituelles, c'est dans le renversement des pondérations qu'elle impose, dans le fait qu'elle demande ouvertement au conservateur de se dégager des tâches opérationnelles pour exercer sa fonction en surplomb, vers du management de projets et d'équipes. En cela, la profession de conservateur est aujourd'hui confrontée à une demande d'évolution que de nombreuses autres fonctions d'autorité, dans le public et dans le privé, connaissent depuis plusieurs années, sous l'effet d'un raccourcissement des lignes hiérarchiques et d'une évolution des stratégies d'entreprises. Des cadres jusqu'à la maîtrise, les personnes sont de plus en plus appelées à se faire une idée de leur rôle comme étant de gérer le développement de leur sphère de responsabilité et de déléguer aux équipes les tâches les plus opérationnelles.

On pourra compléter cet aperçu en se référant aux annonces [4] et [5], des villes de Lyon et Troyes. Si on la compare à celle de Dijon, la première montre une tendance, à la fois, similaire et moins prononcée. Le professionnel y est davantage mis en valeur. Les marques d'inscription collective et hiérarchique de l'action, vis-à-vis de la politique municipale, sont moins affirmées ou plus égalitaires, plus participatives (« en relation constante avec l'Adjoint au Maire (…), la direction générale de la ville ainsi qu'avec l'Etat »). Les collections sont mises en valeur, amplement décrites, peut-être dans l'idée que la ville doit faire un effort de promotion pour attirer des candidats prestigieux, y compris sur le plan international, à la hauteur des ambitions de rayonnement, elles-mêmes internationales, qu'elle souhaite faire jouer à l'établissement.

L'annonce [5], de la ville de Troyes, offre, par certains côté, une impression comparable à celle de la ville de Meaux, liée à la taille relativement modeste de la ville, avec une insistance encore plus forte à faire la promotion de la ville pour attirer les candidats (quitte à doubler la population touchée en se référant à l'agglomération), mais aussi plus d'exigences de qualifications en matière de muséologie, muséographie, conservation préventive, gestion de projets et peu de précisions sur les collections. Mais elle tire davantage dans le sens d'une définition gestionnaire du poste, pour un individu qui aura à « coordonner » et « piloter ».

Enfin, les annonces [2] et [6] offrent davantage de latitude d'interprétation sur l'attitude attendue du futur conservateur. Celle du musée du Cinéma Henri Langlois dessine le profil d'une fonction de conduite d'un projet de rénovation, laissant supposer que le conservateur devra, à la fois, avoir des compétences scientifiques, le rendant apte à donner du contenu au projet, et des compétences de conduite d'un projet. Celle du musée Unterlinden de Colmar[53] manifeste, à la fois, l'importance de la collection de ce musée et sa renommée – d'où, sans doute, l'importance accordée aux aspects scientifiques de la fonction – et la situation particulière liée à la gestion du musée par une société. Ce type de situation peut effectivement avoir des effets non négligeables sur les tâches qui entrent dans la fonction du conservateur, en le déchargeant partiellement d'aspects de gestion purement administrative et en le concentrant, dès lors, davantage, sur la mise en valeur des collections.

[1] *Télérama, n° 2682, 6 juin 2001.*

La Ville de Meaux (Seine-et-Marne, 50.000 habitants), Ville d'art et d'histoire, pôle historique de la Brie, recrute :

Un Conservateur de Musée (h/f),
titulaire de la fonction publique territoriale

Affecté au Musée Bossuet : musée municipal contrôlé, installé dans l'ancien palais des évêques au cœur de la cité épiscopale et du centre ancien de la ville.
Collections : Beaux-arts du XVI^{e} au XX^{e} siècle.

Membre de la Direction des affaires culturelles, vous assurez la direction scientifique et administrative du musée de la ville, ce qui suppose entre autres :

- d'étudier et valoriser les collections permanentes en réalisant à partir de ce travail expositions et publications
- d'achever l'inventaire et le catalogage des collections ainsi que leur informatisation
- de mettre en place les actions de médiation culturelle

[53] Elle visait à pourvoir le poste qui allait se libérer à la suite du départ de sa conservatrice pour aller occuper le poste de directeur du musée des Beaux-Arts de Lyon.

- de proposer un projet culturel et scientifique pour le musée comportant un volet d'extension et d'ouverture à l'archéologie
- d'assurer la mise en place de la section liée à l'économie fromagère en fonction de l'avance du projet liée à celle-ci
- d'assurer la promotion et le rayonnement du musée en liaison avec la direction du tourisme et en cohérence avec la dynamique de développement local.

Fort d'une expérience réussie dans la gestion d'un musée, vous possédez une certaine capacité à traiter des sujets diversifiés et à développer des relations avec les partenaires internes et externes.
Vous maîtrisez l'outil informatique, les procédures administratives, et vous possédez une aptitude au travail en équipe.
Vous souhaitez aussi vous intégrer à la vie culturelle locale et vous intéressez à l'évolution de la ville.
Merci d'adresser votre candidature (lettre, CV, photo et diplômes) à : M. le Maire – DRH – Hôtel de Ville – BP 227 – 77107 MEAUX Cedex.

[2] *Télérama, n° 2682, 6 juin 2001.*

Cinémathèque Française. Musée du Cinéma.

En 2003 la Cinémathèque Française (CF), la Bibliothèque du Film (BiFi) et le Service des Archives du Film et du dépôt légal du CNC (SAF) se regrouperont au 51, rue de Bercy. Ils proposeront au public 4 salles de cinéma (plus de 800 places au total), le musée du cinéma Henri Langlois, une salle d'exposition temporaire, une médiathèque, des ateliers de formation, des activités pédagogiques, un espace pour les chercheurs, une librairie/boutique et un bar/restaurant.
Le musée du cinéma Henri Langlois de la Cinémathèque Française y sera réinstallé sur environ 600 m², rénové et étendu. Dans ce cadre, il est procédé au recrutement, par voie de détachement, du :

Directeur-Conservateur du Musée Henri Langlois
(conservateur d'Etat ou territorial titulaire)

Missions :
Sous l'autorité du Président de la Cinémathèque Française, il/elle sera chargé(e) d'assurer la conduite du projet en liaison avec le maître d'œuvre chargé de la scénographie et de la muséographie, le maître d'ouvrage délégué (EPMOTC) et la Mission de réalisation du 51, rue de Bercy et en particulier : • de coordonner l'équipe constituée pour l'élaboration de ce musée • de mettre en œuvre le programme du musée • de travailler avec les responsables de collections de la Cinémathèque Française, aux questions relatives à l'ensemble des œuvres (enrichissement des collections, conditions de conservation, restauration, etc.).
Par ailleurs, il/elle veillera à toute définition et mise en œuvre éventuelle d'actions relatives au musée et aux expositions temporaires.
Statuts et Compétences :

Connaissances en histoire du cinéma ;
Compétences scientifiques et artistiques en matière de présentation muséale ;
Expérience d'études et de réalisation de projets culturels ;
Expérience confirmée de la conduite d'équipe ;
Bonnes capacités relationnelles et organisationnelles.
Poste à pourvoir dans les meilleurs délais.
Les candidatures devront être adressées accompagnées d'un CV détaillé à : Nelly FESSEAU, Mission de réalisation du 51, rue de Bercy, 24, rue Hamelin, 75116 Paris.
Date limite de réception des candidatures : 20 juin 2001.

[3] *Le Monde, 2 septembre 2003.*

La ville de Dijon, Côte d'Or, 153 813 habitants
Recrute au sein de la **Direction de la Culture**,

le Conservateur en chef du Musée des Beaux-Arts, Directeur de l'établissement (h/f) Conservateur en chef du patrimoine de catégorie A – filière culturelle.

Dans le cadre de la politique culturelle définie par la Ville et notamment du projet de rénovation du Musée des Beaux-Arts, vous assurez la direction, la coordination et l'animation de cet établissement, service municipal en régie directe, notamment la conservation et la mise en valeur des collections dont vous avez la responsabilité ainsi que la promotion et la diffusion des activités de la structure.

Rattaché hiérarchiquement au Directeur de la Culture et à la Direction Générale des Services Municipaux, assisté de l'équipe de direction du musée, vous êtes responsable :
■ de l'activité scientifique du musée des Beaux-Arts et notamment : • être garant de la conservation et du suivi scientifique des collections, de l'inventaire et de la documentation • concevoir, proposer et mettre en œuvre le programme culturel de l'établissement défini en concertation avec la municipalité • superviser l'étude scientifique des collections en vue de publications ou de réalisations d'expositions • animer et entretenir un réseau de relations nationales et internationales avec d'autres grandes institutions culturelles • participer à l'élaboration de la stratégie de communication de l'établissement, en assurer la coordination et le suivi.
■ de l'administration générale de l'établissement et notamment : • gérer les personnels relevant des filières administrative, culturelle et technique sur lesquels vous avez autorité (60 agents environ) et animer cette équipe selon la politique de ressources humaines de la ville • élaborer le budget de l'établissement, en suivre et contrôler la mise en œuvre • rechercher des financements extérieurs et élaborer des dossiers de demande de subvention en partenariat avec les services financiers de la ville • veiller au bon fonctionnement des équipements, à la sécurité générale des biens et des personnes • coordonner la logistique interne, en collaboration avec les services concernés de la ville.
■ du suivi et de la coordination du projet de rénovation du musée des Beaux-Arts.

De formation supérieure en histoire de l'art, vous maîtrisez une ou plusieurs langues étrangères, les contraintes de conservation des collections et les règles de fonctionnement des collectivités locales (aspects juridique, administratif et financier). Vous justifiez d'une expérience significative dans la gestion de structures culturelles de même importance, d'une bonne connaissance des partenaires scientifiques et institutionnels ainsi que des technologies nouvelles (capacité à les utiliser). Vous faites preuve d'une capacité à piloter des projets ainsi que d'un sens éprouvé du management et de la direction d'équipe. Doté de qualités relationnelles, vous témoignez également du sens de l'organisation et de rigueur (administrative et scientifique).

Merci d'adresser votre candidature (lettre manuscrite et CV) avant le 30 septembre 2003 à Mairie de Dijon, Direction des Ressources Humaines, BP 1510, 21033 DIJON Cedex.

[4] *Le Monde, 16 septembre 2003.*

La ville de Lyon recrute le **Directeur du Musée des Beaux-Arts de Lyon**.

Le musée des Beaux-Arts de Lyon, installé dans le Palais-Saint-Pierre, récemment rénové, offre aux visiteurs sur 7000 m², soit 70 salles d'exposition, des collections depuis l'Egypte pharaonique jusqu'à Picasso, enrichies en 1997 de l'exceptionnelle collection Jacqueline Delubac, comportant des œuvres de Corot, Renoir, Degas, Bonnard, Bacon et Léger.

A la veille de son bicentenaire, le musée augmente et diversifie les expositions temporaires, avec notamment en 2003 l'exposition Winthrop.

L'emploi de Directeur est accessible aux conservateurs du patrimoine du corps d'Etat ou territorial de 1re catégorie ou aux candidats pouvant justifier en France ou à l'étranger d'un niveau de qualification équivalent et d'une expérience significative dans le domaine.

En relation constante avec l'Adjoint au Maire, délégué aux affaires culturelles, la direction générale de la ville ainsi qu'avec l'Etat,

- Il conduit la politique de conservation et d'acquisition du musée, en coordonne l'ensemble des missions patrimoniales (procédures d'inventaire, restaurations, documentation).
- Il établit la politique de l'établissement en ce qui concerne la mise en valeur, l'étude et la diffusion des collections permanentes dont il dirige ensuite la gestion des différents secteurs d'activités.
- Il élabore et conduit un programme d'expositions temporaires.
- Il met en place la politique de recherches et de publications du Musée.
- Il dirige l'action des services administratifs, scientifiques et techniques du musée et assure la direction financière, administrative et juridique.
- Il impulse la politique culturelle de l'établissement et coordonne l'action des différents services du musée dans ce domaine.
- Il dirige la politique de communication et de recherche de partenariat du musée et développe le rayonnement national et international.

Les candidatures, accompagnées d'un CV et d'un dossier de références professionnelles, sont à adresser avant le ***15 octobre 2003*** *à Monsieur le Maire, Direction du Personnel et des Ressources Humaines, Service Recrutement, 1, place Louis Pradel, 69205 Lyon Cedex 01.*

[5] *Le Monde, 16 mars 2004.*

La ville de Troyes (60 300 habitants)
Centre d'une agglomération de 130 000 habitants, à 1h30 de Paris (autoroutes A5 et A26). Riches d'un patrimoine historique exceptionnel, ses atouts touristiques en font un site de renommée où il fait bon vivre.
Recrute sur liste d'aptitude, par voie de détachement ou de mutation,

Un Directeur Général des 5 Musées Municipaux (H/F)

Rattaché à la Direction des Affaires Culturelles et du Tourisme, vous assurerez l'encadrement de cinq musées municipaux et serez chargé à ce titre, de la mise en place d'un pôle muséal unique, de la coordination et du suivi scientifique des collections, de l'élaboration d'une politique des publics, de la collaboration avec les établissements culturels locaux et institutionnels.
Vous aurez à élaborer et piloter un projet de rénovation de l'ensemble des musées d'art et d'histoire cohérent intégrant l'aspect culturel, scientifique, architectural et budgétaire.
Gestionnaire du Musée d'Art Moderne, vous serez chargé de l'élaboration du budget, de la recherche de financements publics et privés ainsi que de l'animation de l'équipe administrative et de surveillance.
Titulaire du cadre d'emplois des conservateurs du patrimoine, vous justifiez d'une expérience à un poste de direction de Musées.
Vous avez une pratique confirmée dans le milieu des musées d'art, une qualification professionnelle en muséologie, muséographie, conservation préventive et gestion de projets. Vous disposez de capacités relationnelles, maîtrisez les outils bureautiques ainsi que les procédures administratives et budgétaires de l'Administration.

Merci d'adresser votre candidature manuscrite avec CV à Monsieur le Député Maire, Direction des Ressources Humaines, Place Alexandre Israël – 10026 TROYES Cedex, avant le 1er avril 2004.

[6] *Le Monde, 24 mars 2004.*

La ville de Colmar 67163 habitants Chef-lieu du Département du Haut-Rhin
Recrute sous conditions statutaires
Un Conservateur du Patrimoine
pour le Musée d'Unterlinden h/f

Fonctionnaire territorial, vous exercerez vos missions sous l'autorité de la Société Schongauer, qui gère et administre le musée. Vous aurez à :
• gérer l'ensemble des collections, poursuivre la politique de restauration et d'enrichissement des collections, développer la documentation

• concevoir et mettre en œuvre la politique d'expositions temporaires, le programme d'action culturelle et d'élargissement des publics
• promouvoir l'étude et le rayonnement des collections
• assurer la responsabilité de la gestion administrative générale de l'établissement.

Vous justifiez d'une expérience et de compétences scientifiques dans les domaines touchant aux collections du musée, plus particulièrement en art médiéval et de la renaissance. Vous possédez une bonne connaissance de l'espace germanique et démontrez une capacité à diriger une équipe et à promouvoir des partenariats avec des institutions françaises et étrangères.

Merci d'adresser votre candidature (lettre de motivation, CV et photo) avant le 16 avril 2004 à Monsieur le Député-Maire de la ville de Colmar, Direction des Ressources Humaines et des Moyens, Hôtel de Ville, BP 528, 68021 COLMAR Cedex.

Il est cependant intéressant de mobiliser le cas des muséums d'histoire naturelle, pour le contraste qu'ils peuvent offrir sur ce sujet et donc pour ce qu'ils apportent quant à l'interprétation de l'attitude à l'égard du management. Les conservateurs de muséums adoptent un rapport à ces questions assez différent de leurs collègues des musées de beaux-arts, archéologie, histoire, etc. Autant ces derniers, lorsqu'ils décrivent leurs activités et leurs missions, s'emploient à mettre en exergue la dimension scientifique et son primat pour définir l'identité professionnelle (« on est quand même d'abord des scientifiques », disent-ils très souvent), autant les conservateurs des muséums introduisent ce sujet sur un mode plus nuancé. Ils n'hésitent pas à relativiser la part qu'occupe leur travail scientifique, voire à concéder qu'ils ne mènent pas pleinement une activité scientifique, pour, au contraire, se revendiquer parfois, sinon comme managers, au moins comme gestionnaires d'un équipement public. Les disciplines scientifiques d'appartenance révèlent ici tout leur effet. Les conservateurs de muséums admettent, en effet, ne pas pouvoir prétendre qu'ils font de la recherche de haut niveau. A leurs yeux, il n'est pas possible de concilier les tâches de gestion d'un établissement et une activité scientifique qui se tiendrait au niveau des standards internationaux (publication dans les revues reconnues, notamment américaines, etc.). Cette science-là se fait dans les laboratoires universitaires ou du CNRS. Les conservateurs n'ont aucune gêne à le reconnaître. Dans l'entretien qu'il nous accorde, l'un d'eux, directeur d'un muséum de province, en vient à une acceptation plus restrictive de son travail et de son identité de scientifique : il les localise dans l'élaboration du projet scientifique et culturel (c'est parce qu'il est, à l'origine, un scientifique qu'il est fondé à rédiger ce document et à inspirer, par conséquent, la politique de l'établissement). L'essentiel de son temps est donc occupé par des tâches de gestion, que, loin de rejeter, il revendique : « Je me définis plus comme un gestionnaire ». Il tient à les prendre en charge, jusqu'à, par exemple, faire mettre en place une comptabilité analytique pour mieux piloter l'exécution des budgets.

Sciences dures et histoire de l'art présentent des rapports complètement inverses entre personnels académiques et conservateurs. Dans les premières, la recherche est sans conteste du côté académique et les professeurs et maîtres de conférences du muséum national d'histoire naturel laisseront percer éventuellement un peu de condescendance envers les conservateurs, qu'ils sont tentés de réduire à une simple fonction de manutention des collections (sur lesquels, du reste, ils ne travaillent plus nécessairement). En histoire de l'art et archéologie, le prestige sera du côté des conservateurs, tout spécialement de ceux d'établissements de référence (des musées nationaux comme le Louvre, Orsay, ou, pour l'archéologie, Saint-Germain-en-Laye, etc.). Compte tenu de la manière dont le travail scientifique se fait en histoire de l'art, le conservateur a, plus que l'universitaire, les ressources pour contribuer à la connaissance. L'universitaire s'exposera à être renvoyé par les conservateurs à une pratique que l'on pourrait qualifier d'essayiste : il « brasse » des idées très générales, regarde les œuvres à partir de considérations qui tendent davantage vers une perspective philosophique que vers l'examen attentif de la technique et de leur matérialité. Il tend à monter en généralité et à esquiver ainsi la confrontation minutieuse et difficile à l'œuvre. Un conservateur, également universitaire, nous explique la différence qu'il perçoit : le conservateur, côtoyant à longueur de journées les pièces de sa collection, dans les réserves ou dans les salles, les manipulant et donc éprouvant leur matérialité, se bâtit insensiblement une connaissance qui assure son jugement ; celui qui aura eu dans les mains des dessins de Rubens, aura dû en acheter et donc en certifier l'authenticité, en viendra à reconnaître l'épaisseur du papier que le peintre avait l'habitude d'utiliser, la manière dont il griffait le papier, etc. Les obligations du métier de conservateur – assurer la gestion d'une collection – sont sources d'une connaissance plus précise que celle, plus livresque, de l'universitaire[54]. Dans le domaine des beaux-arts, les conservateurs estiment donc représenter le travail scientifique, voire revendiquent – tout du moins pour ceux exerçant auprès des collections les plus prestigieuses – la contribution à l'histoire de l'art du plus haut niveau. Ils auront dès lors davantage tendance que les conservateurs de muséums à vivre comme un déchirement le temps à octroyer aux tâches qui les détournent des collections, au premier rang desquelles les tâches gestionnaires.

Dans les musées de beaux-arts, les conservateurs se font progressivement aux tâches qui les éloignent des collections – et la rédaction du projet scientifique et culturel pourra, de ce point de vue, être interprétée par eux, à la différence de l'exemple cité plus haut, comme une activité gestionnaire et non pas scientifique. Ils assument de plus en plus le fait que leur activité scientifique s'en trouve d'autant réduite. Certains, même, dans des musées territoriaux, concèdent que celle-ci est presque nulle, mais ils affirment toujours l'importance de leur qualité de scientifique pour faire les choix pertinents dans

[54] En revanche, concède-t-il, l'universitaire pourrait en apprendre au conservateur en termes de capacité à se mettre au niveau de son auditoire pour communiquer ses connaissances.

tous les domaines du musée (acquisitions, expositions, médiation…). Mais surtout, ils semblent interroger les intentions qui pourraient les viser, eux directement ou la profession plus généralement : va-t-on les faire basculer dans une fonction qui serait prioritairement définie comme gestionnaire ou managériale, dans laquelle le contenu scientifique ne serait qu'un contexte ? Une conservatrice, en poste dans les services d'un conseil général[55] et exerçant, par ailleurs, des responsabilités dans la section fédérée régionale de l'AGCCPF, fait part des réticences extrêmes que lui suggère l'évolution des attentes des tutelles à l'égard des conservateurs, précisément en feuilletant, d'un air dubitatif, les offres d'emplois qu'elle a collectées depuis plusieurs années. Elle s'inquiète de voir monter le profil d'un chef de service municipal. Ses réticences font comprendre que c'est le métier de conservateur qui lui semble ainsi nié tandis qu'on demande aux individus de pratiquer celui d'un autre, pour lequel ils n'ont généralement pas manifesté d'attirance. Simultanément, elle exprime sa conviction que le métier de conservateur nécessite de poursuivre sa professionnalisation dans des aspects qui ont, jusqu'à présent, été négligés et que l'on pourrait dire à l'interface de la pure activité de conservation et des responsabilités gestionnaires : par exemple, la gestion du risque incendie pour les œuvres (plan d'évacuation…). C'est à la montée d'une catégorie de tâches que l'on pourrait appeler des tâches gestionnaires de conservateur que cette position semble appeler à se confronter, soulignant par là une attente de voir l'autorité reconnaître que l'on est d'abord conservateur de métier et non pas manager. Cette demande trouve son équivalent dans d'autres professions, également soumises à une évolution les conduisant à faire l'interface avec d'autres domaines : ainsi les responsables de la communication qui, avec le développement d'Internet, en sont venus à faire la jonction avec l'informatique à travers le développement des sites et qui finissent par revendiquer d'être identifiés comme hommes ou femmes de la communication et non pas informaticiens (Zune, 2003). C'est en ce sens que notre interlocutrice nous dit : « Je suis conservatrice, dans tous les sens du terme ».

C. L'activité des conservateurs

Si le conservateur occupe une place centrale dans le fonctionnement des musées, appréhender les spécificités de cette catégorie d'acteur et la nature de son activité se révèle un exercice complexe et soulève de nombreuses questions. Fonctionnaire de haut niveau dans la hiérarchie de la fonction publique, il est aussi un expert, détenteur de savoirs spécialisés, et un membre d'un groupe professionnel, d'une communauté d'acteurs porteuse de règles, de repères et d'actions collectives

Dans cette partie, nous proposons d'aborder le monde des conservateurs à partir de l'analyse de la pratique de leur activité. Dans un perspective de sociologie du travail,

[55] Mais sans qu'il s'agisse d'une conservation départementale. L'activité conduit la conservatrice à intervenir auprès des musées du département dans un rôle de conseil, sur divers aspects concernant les responsabilités des chefs d'établissements.

il s'agira, ici, de tenter d'entrer dans la matérialité de ce qui constitue le travail effectif du conservateur, afin d'en mettre en évidence les diverses composantes, de dégager les savoirs et compétences mobilisés, de repérer les actions dans lesquelles ce travail s'incarne. C'est plus l'activité, « le métier » du conservateur qui sera au centre de la réflexion que la profession, au sens de la sociologie des professions, qui privilégie l'analyse du milieu professionnel en tant qu'instance œuvrant à sa reconnaissance et partie prenante de débats et de négociations (notamment autour de questions de statuts, comme nous l'avons abordé. Ce passage par l'activité devrait apporter un éclairage complémentaire, permettant notamment d'aborder plus avant la question de l'articulation entre travail et profession, soit notamment : dans quelle mesure le milieu professionnel au travers de son association instituée constitue-t-il un relais des situations de travail vécues par les conservateurs ? Dans quelle mesure des segments professionnels porteurs de conceptions divergentes de l'activité muséale prennent-ils appui sur des pratiques de travail de nature différente ? Par ailleurs, cette analyse du travail permettra de revisiter la question récurrente de la distance existant entre les cadres définis par le statut des fonctionnaires et leur activité effective.

L'approche privilégiée ici se fonde sur l'analyse des données résultant d'investigations de terrain : entretiens semi-directifs, observations de type ethnographique. L'utilisation de ces matériaux vise à appréhender les pratiques de travail dans leur diversité au-delà de leurs formalisations explicites dans des catégories objectivées. L'observation des situations concrètes et le recueil des discours tenus par les acteurs permet d'appréhender simultanément les pratiques et leurs formalisations verbales, et ainsi d'ouvrir la voie à l'étude des représentations. Nous donnerons donc une large place à la restitution de ces données empiriques[56].

Qu'est-ce que le travail de conservateur aujourd'hui ? A cette question simple en apparence, il est difficile d'apporter d'emblée une réponse. L'observation donne à voir un ensemble hétérogène, tant du point de vue des statuts que de celui des pratiques. Qu'ont en commun un conservateur spécialiste des primitifs italiens au Louvre qui conduit de longues recherches à partir d'archives, un conservateur chargé de concevoir un nouveau musée dans le cadre de la rénovation d'un château dans une commune de province, un conservateur dans un service régional d'archéologie veillant à la préservation du vestiges face aux promoteurs immobiliers, un conservateur en chef d'un établissement de plusieurs centaines d'agents, un conservateur en charge de plusieurs petits musées d'un département dont le fonctionnement est assuré essentiellement par des bénévoles, un conservateur dans un musée aux collections composites, juxtaposant des sciences naturelles, de l'archéologie, des beaux-arts, de l'histoire locale, un

[56] Les exemples présentés seront rendus anonymes, afin de respecter la confidentialité des entretiens. Par ailleurs, bien que la profession comporte une proportion importante de femmes, nous utiliserons le vocable « le conservateur » pour désigner ses professionnels, non seulement pour des questions d'anonymat, mais aussi parce que nous avons constaté que les personnes du milieu (tous sexes confondus), utilisent cette appellation. Nous la reprenons donc à titre « d'appellation indigène », ainsi que cela se pratique en ethnologie.

conservateur de centre d'art contemporain à la recherche de nouvelles tendances et cultivant des relations avec des « artistes vivants »... Cette longue liste qui n'épuise pas la multiplicité des fonctions assurées par les conservateurs, dont l'inventaire resterait à faire, met tout au moins en évidence la diversité des situations de travail dans lesquelles ceux-ci se trouvent.

Par-delà cette hétérogénéité, le fondement du travail du conservateur est d'être en charge d'une mission, que l'on peut définir dans un premier temps comme : rendre le patrimoine accessible au public. Dès lors, quelles sont la nature et la spécificité de cette activité de service ? Dans quels types d'activités s'incarne-t-elle dans la pratique de travail du conservateur et en quoi ces activités manifestent-elles des prises en compte particulières du public ? Dans quelle mesure peut-on voir ici à l'œuvre un « métier », « des métiers » ? La nature de l'activité de service muséale et les modes de relations aux publics, seront les angles d'approche privilégiés ici pour analyser le travail du conservateur.

1. Le travail invisible : une activité de service sans rencontre avec l'usager ?

Les travaux de recherche sur les services s'accordent à donner une place déterminante au destinataire de la prestation. A la différence du secteur industriel, les activités de services ne présentent pas une séparation radicale entre conception, fabrication, distribution et consommation, elles se réalisent en relation étroite avec le client qui revêt alors un statut de « co-producteur » (Gadrey, 1992). Le service, produit immatériel, ne saurait exister hors de celui qui en fait usage (par exemple : l'élève que l'on instruit, le chômeur que l'on informe de ses droits, etc.). Dans cette perspective, l'analyse de la relation agent / client devient centrale pour appréhender la nature de la prestation et la façon dont elle va être réalisée. Ainsi, de nombreux travaux, se sont attachés à étudier l'interaction avec l'usager, afin de rendre compte du travail des personnels, des compétences qu'ils mettent en œuvre, des procédures et dispositifs techniques auxquels ils peuvent recourir, dans cette relation de service où est toujours en cause une forme de « négociation » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1994) avec l'usager qui est en position d'évaluateur de la qualité du service rendu[57].

Activité de service, le travail du conservateur se présente à bien des égards comme un cas de figure singulier, en premier lieu du fait de la place particulière qu'occupe ici l'usager : contrairement à d'autres types de services, la prestation ne se réalise pas, le plus souvent, dans une relation de face à face entre le producteur et le destinataire. Si le médecin, tout comme l'agent de guichet de la sécurité sociale, ne saurait effectuer une prestation en l'absence d'une personne exprimant une demande ou un besoin, l'activité du conservateur ne passe pas nécessairement par une interaction directe avec l'usager. Ainsi, le visiteur d'un musée peut pleinement prendre

[57] Pour une vue de synthèse des approches de la relation de service voir Weller (1998).

connaissance et se délecter du patrimoine mis à sa disposition, sans rencontrer le conservateur qui lui en a rendu, de fait, l'accès possible. On peut même avancer que non seulement cette rencontre n'est pas indispensable, mais que par nature, l'ensemble du dispositif muséal vise à ne pas la rendre nécessaire.

Or ce type de relations indirectes qui apparaît comme une caractéristique de l'activité de service du conservateur, mérite que l'on s'y attarde, car il ne serait pas sans effet sur les modalités de réalisation du service, c'est-à-dire sur la nature du travail effectif du conservateur, ainsi que sur la façon de l'évaluer. Le musée, finalement, exacerbe un phénomène que l'on connaît dans d'autres activités de service : du guichet de certaines institutions ou, ici, des salles d'expositions, l'usager ne perçoit qu'une partie seulement des activités et des actions qui concourent au service dont il fait l'expérience. Or, dans le cas du musée, on ne peut désigner ces activités en faisant vaguement référence à un quelconque « *back office* ». L'activité du conservateur est constituée d'actes bien trop fondamentaux pour la vie de l'établissement pour en faire une telle désignation. Le musée contraint à voir l'importance égale des activités qui seront visibles du visiteur et de celles qui ne le seront pas. Il incite à constater le décalage possible entre le regard, voire l'évaluation du visiteur, et le jugement des conservateurs sur leur activité ou celle de leurs pairs[58]. Si le service de l'institution muséale se réalise bien lorsque le public en fait usage, ce que perçoit ce dernier ne permet pas d'appréhender le travail réalisé dans sa complétude. Derrière la partie exposée au regard du visiteur se trouvent une multiplicité de tâches invisibles.

La perception que peut avoir le visiteur « ordinaire » d'un musée lorsqu'il en franchit pour la première fois les portes, ne lui permet pas nécessairement d'appréhender l'activité de l'établissement et de fonder un jugement quant à la qualité du travail accompli par le conservateur. Si son appréciation peut concorder avec la validité du travail réalisé, elle risque aussi d'être décalée. Par-delà le goût, la sensibilité, les centres d'intérêts – et même le niveau culturel – propres à chaque visiteur, celui-ci n'évalue jamais qu'une partie apparente du service réalisé, la partie visible de l'iceberg, dont la partie immergée lui demeure largement imperceptible.

a) Un musée, sa vitrine et ses coulisses

Pour expliciter cela, reportons-nous à la situation vécue par le chercheur conduisant son investigation dans les musées. Cette partie adopte un style ethnographique impliquant un auteur dans sa subjectivité d'observateur. Pour une part, il s'agit d'une restitution à partir d'un « cahier de terrain ».

[58] Cette situation, où la relation à l'usager ne passe pas nécessairement par la co-présence avec celui-ci, est à l'œuvre, à des degrés divers, dans d'autres secteurs. L'un des intérêts de l'étude du cas de l'activité de conservateur où cette situation est plus particulièrement manifeste est de permettre de pousser plus avant la réflexion sur la relation de service en dépassant les relations de face à face qui ont été les plus souvent explorées (notamment à partir de l'observation de travail de guichet).

On verra ici que les impressions retirées de la visite du musée avant d'effectuer les entretiens, présentent un décalage avec l'évaluation du travail du conservateur que l'on peut faire après avoir conduit l'enquête[59]. Dans cette ville de moins de 50 000 habitants, située dans une région fortement touchée par le chômage, le musée contraste par l'ampleur de sa collection, avec notamment des peintures et sculptures remontant jusqu'au XIV^{e} siècle, et l'importance du bâtiment, château classé monument historique. Cette richesse du patrimoine paraît bien mal mise en valeur. Dans les salles de peinture un peu vieillotte et défraîchie, les tableaux paraissent entassés à l'excès. Une exposition temporaire sur l'histoire de la ville, avec des photos anciennes et des documents d'archives, fait un peu « bricolage amateur ». Les galeries de la cour d'honneur sont encombrées par des moulages en terre informes posés sur des tréteaux. Le tout donne une impression de relatif abandon, hormis une salle de sculpture récemment rénovée, dont le caractère monumental est saisissant. Cette visite m'avait donné l'impression d'un conservateur pas très dynamique. L'enquête montrera au contraire une forte activité, mais pas nécessairement « visible » au visiteur en dehors de la salle rénovée.

Le conservateur, chef d'établissement, est à la tête d'une petite équipe de dix personnes essentiellement de catégorie C, « c'est une toute petite équipe... grand musée, petite ville, donc tout petit budget ». Il s'est engagé depuis une vingtaine d'années dans la rénovation du musée.

A son arrivée, le plus urgent lui à paru de faire l'inventaire des collections qui n'avait jamais été réalisé et d'exhumer pour cela les réserves et les archives dispersées en divers lieux. A ce travail de recensement, qui n'est pas achevé, s'est ajouté celui d'assurer la préservation et la restauration de nombreuses œuvres ainsi que du bâtiment présentant des signes critiques de dégradation.

Dès lors, de longs pourparlers ont été engagés avec la municipalité afin d'obtenir des financements. Dans cette commune frappée par la désindustrialisation, la priorité de l'investissement dans ce bien culturel n'allait pas de soi. De plus, ce qui était enfin accordé par un maire, se trouvait remis en cause à chaque fois par son successeur. Cette tentative de convaincre les élus ne s'est pas résumée à des échanges de courriers officiels. Afin d'être crédible et entendu, le conservateur s'est aussi impliqué dans la vie locale (réunions, inaugurations et événements festifs divers) : « dans une petite ville comme ici, les élus attendent du conservateur qu'il participe à la vie locale, ils ne veulent pas de "conservateurs-TGV", ici on doit être des notables ». Finalement la commune participe, bien qu'à moindre frais, à la rénovation, considérant notamment que le musée permet « d'améliorer l'image de la ville, marquée du sceau de la déshérence », ce qui devrait contribuer au développement local. Parallèlement, le conservateur a cherché des financements auprès de la Région et du Département, sollicité des dons auprès d'entreprises et de l'association des amis du musée. Ce travail

[59] Cet exemple nous permettra, par ailleurs, d'avoir une première appréhension du travail du conservateur dans sa globalité. Nous reviendrons sur ses différentes composantes par la suite de façon fragmentée.

de négociation s'est étalé sur plusieurs années : « il m'a fallu dix ans pour les remotiver ». Cette longue quête a permis de parer au plus pressé : la majorité des œuvres sont restaurées et exposées, les salles ont été repeintes, mais la rénovation du bâtiment n'est aboutie que pour la salle des sculptures. Par ailleurs, il faut noter que la rénovation a été retardée, du fait qu'il était nécessaire d'avoir l'agrément, à la fois de la DMF, pour la partie beaux-arts, et des monuments historiques, pour le château, deux administrations distinctes... Pour la rénovation, le conservateur a assuré le pilotage des différents entrepreneurs.

Autre aspect qu'il paraissait crucial au conservateur de développer : le service des publics. « La mission de service public, c'est l'ouverture au public et la recherche de public ; aller chercher le public et créer quelque chose pour le public... Il y a tout un public à conquérir, au-delà même des scolaires qui sont déjà un public conquis ». Dans cette perspective, il a lancé plusieurs actions : conférences, visites, ateliers, opérations « musée hors les murs » où des conférenciers interviennent dans divers lieux pour faire connaître les collections : écoles, universités, maisons de quartiers, résidences de retraite, comités d'entreprises, etc.

Des opérations ont été engagées en direction de différents publics nourries par l'idée qu'il faut concevoir des démarches différentes suivant les publics. Pour les scolaires, sont développées des activités plastiques, contes, théâtre... avec « l'idée de travailler dans le long terme auprès des enfants pour en faire de futur public : faire en sorte qu'ils mémorisent un souvenir ludique, un moment de plaisir, afin qu'adultes ils n'aient pas cette appréhension à venir au musée ». Tout cela, en s'efforçant d'assurer des relations suivies avec les enseignants, notamment en proposant à ces derniers de participer à la définition des animations. De même des propositions de montage d'animation sont soumises aux institutions et associations s'occupant de personnes handicapées : malentendants, malvoyants. Ainsi des collaborations se sont nouées avec des hôpitaux psychiatriques, « les malades sont un public en socialisation, ils viennent ici de la même façon qu'ils vont à la bibliothèque... C'est aussi un outil thérapeutique pour les soignants ». Cette dernière initiative, qui ne vient pas d'une injonction de la municipalité ou des autorités de tutelles, – ceux-ci « ne participent pas, mais ils soutiennent »–, a donné lieu à une convention entre le ministère de la Culture et celui de la Santé, suite aux recherches d'informations entreprises par le conservateur, notamment auprès de ses collègues d'autres régions, sur les moyens de soutenir cette action. Ces divers ateliers peuvent donner lieu à des expositions, comme c'est le cas actuellement des moulages montrés dans la cour d'honneur.

Pour conduire cette politique de médiation, le conservateur a souhaité que l'on crée un poste de responsable du service des publics. Ceci lui ayant été refusé, il a engagé un contractuel à temps partiel. Par ailleurs, il a recours, pour le seconder, à un agent du musée de catégorie C, qui ainsi est, de fait, amené à réaliser des tâches relevant normalement d'un poste d'attaché de conservation. Celui-ci a en charge, notamment, la réalisation de l'inventaire d'une importante collection de photographies anciennes, dont

un particulier vient de faire la donation au musée. Cet agent est le réalisateur de l'exposition temporaire actuelle de photos. Cette délégation de fonction ne va pas sans créer des tensions dans l'équipe du personnel, certains se sentant par contrecoup dépréciés. C'est au conservateur qu'il revient de gérer ces questions d'emploi et de relations sociales : « les agents dépendent du service du personnel de la mairie, mais c'est à moi de régler les problèmes, d'ailleurs les agents y tiennent… si je suis en déplacement plusieurs jours, ils le vivent mal ». Si la mairie n'accorde pas nécessairement les emplois demandés par le conservateur, par contre elle fait obligation à ce dernier de trouver un emploi aux personnels municipaux en reclassement pour des problèmes de santé. C'est ainsi, qu'une personne ayant de graves problèmes visuels se trouve à occuper la fonction de gardien... Par ailleurs, en l'absence de directeur administratif, le conservateur assure lui-même la gestion de l'établissement.

Enfin, le conservateur poursuit ses travaux de recherche. Il estime passer 80% de son temps à faire du travail administratif, la recherche étant réalisée en partie en prenant sur son temps de loisirs. Il prépare les expositions, ce qui donne lieu à des publications de catalogues, de livres et de documents pédagogiques...(Je remarquerais que la majorité de ces publications n'est pas exposée à l'accueil du musée ; j'en ai pris connaissance dans d'autres musées de la région). Pour réaliser les expositions et faire des publications, le conservateur s'appuie sur l'association des conservateurs de la région dont il fait partie.

b) Les ambiguïtés de l'apparence

Ainsi, contrairement à l'impression retirée de la visite du musée, le travail réalisé par le conservateur se révèle à l'examen particulièrement substantiel, et ayant nécessité de la part de ce dernier une implication personnelle forte dans la durée. On n'est pas ici, en effet, face à un conservateur inactif.

En contrepoint à cet exemple, on peut se référer à un autre cas observé, dans un musée d'une petite ville. De la visite du site, le chercheur éprouve le sentiment qu'il est ici face à un « beau musée », avec de vastes salles où les tableaux et les objets paraissent mis en valeur avec soin. Or l'enquête révèle que le travail du conservateur est jugé médiocre par le milieu professionnel, considérant que celui-ci n'a pas véritablement conduit de projet muséal, jugement d'ailleurs sanctionné par une inspection de la DMF. Si, pour sa défense, le conservateur explique qu'il s'est trouvé en butte à l'immobilisme des élus locaux et face à un manque de moyens tant en termes financiers que de personnel, peut-être aussi que cet état de fait résulte d'un manque de combativité, voire d'implication ou de talent de la part de ce dernier. Quoi qu'il en soit des raisons de cette défaillance, le fait est qu'elle ne s'impose pas au regard du visiteur.

D'une façon générale, le visiteur « ordinaire » ne perçoit, le plus souvent, que ce qui se donne à voir, ce qui ne lui permet pas nécessairement d'apprécier à sa juste valeur le travail de mise en forme qui a été réalisé. Le visiteur porte spontanément plus

d'attention au sujet, au contenu de ce que est exposé, qu'à la façon dont est réalisée cette présentation. Le fond tend à primer sur la forme. Comme le soulignent Heinich et Pollak (1989, p. 34) à propos d'expositions d'art contemporain, le conservateur effectue des « choix formels qui ne sont pas toujours perçus des profanes : éclairage, couleur des murs, rapprochement » (d'œuvres). Ce n'est pas tant le niveau culturel du visiteur qui est ici en jeu, que son ignorance des techniques muséales, lesquelles ne peuvent être véritablement appréciées que par des professionnels du milieu. Si certains aspects peuvent cependant être perceptibles, c'est lorsqu'ils sont particulièrement évidents (comme un entassement excessif d'œuvres ou l'insuffisance des cartels explicatifs). Mais inversement, une présentation apparemment soignée, peut masquer le faible niveau de contenu de l'exposition ; par exemple : des œuvres dont la juxtaposition n'obéit à aucune logique explicite, au lieu d'une mise en correspondance visant à montrer des similitudes d'inspirations ou de techniques entre divers artistes, ou encore a mettre en évidence des évolutions au sein d'une école, d'un courant...). Ce dernier aspect, s'il a de nouveau de fortes chances d'échapper aux profanes, est cependant susceptible d'être relevé par un public plus cultivé.

Par ailleurs, à partir de ce qui lui montré, le visiteur ne peut guère appréhender les actions de différentes natures qui ont été nécessaires pour aboutir au résultat visible. Comme on peut le voir à partir de l'exemple développé plus haut, le travail du conservateur comporte un très grand nombre de tâches, relevant de divers domaines, dont la majorité demeure masquée au regard du visiteur – inventaire et restauration des collections, rénovation des locaux, négociations avec les tutelles, recherches de financement, montage d'actions culturelles, gestion des infrastructures et gestion du personnel, recherche et publications...

Alors même que la fonction du musée est de donner à voir, paradoxalement, ce qui se trouve à la portée du regard du visiteur ne lui permet pas nécessairement de pouvoir juger de la qualité du service rendu. Toutefois, au-delà de ce premier constat, l'exemple suggère aussi, que l'activité muséale – et le travail du conservateur – comporte plusieurs dimensions au travers desquelles le public peut apparaître sous diverses formes, qui ne se résument pas à la seule figure du visiteur ordinaire, ainsi des participants à des animations, des habitants, des élus, des chercheurs.... Dès lors, quelles sont les spécificités de ces tâches qui constituent le travail du conservateur et en quoi intègrent-elles une prise en compte du public ?

2. Travail multidimensionnel, multiplicité de publics

L'observation du travail effectif du conservateur met en évidence la multiplicité et la diversité des tâches que peut recouvrir cette activité. Nous proposons ici d'en faire un listage systématique afin de mieux en appréhender la nature, en s'interrogeant plus particulièrement sur les spécificités des actions qu'elles nécessitent ainsi que sur les modes de prise en compte du public et les formes de relations avec celui-ci qu'elles

supposent. L'objectif est ici d'opérer un balisage de l'ensemble des tâches entrant dans le champ du travail de conservateur, de dresser une « carte » générale. Nous verrons par la suite que celle-ci est parcourue à des degrés divers et suivant des combinatoires variables dans les situations concrètes de travail.

Les tâches du conservateur, dont l'exemple précèdent donne un bon aperçu, peuvent être regroupées dans de grandes fonctions, renvoyant à des domaines d'actions de natures différentes : une fonction patrimoniale, une fonction de recherche, une fonction de médiation, une fonction relations publiques, une fonction managériale.

a) La fonction patrimoniale : préserver et enrichir les collections à travers les générations

Le premier objet de travail du conservateur est le patrimoine qui lui est confié. Ce patrimoine, bien de la collectivité, peut être de nature très diverse : objets d'art (peintures, sculptures, objets décoratifs, mobilier.., anciens ou contemporains), monuments, vestiges archéologiques, sites historiques ou socio-économiques (un champ de bataille, une maison d'écrivain, un puits de mine...), archives, objets relatifs à une période ou à des modes de vie (un uniforme de soldat américain de 1945, une charrue, une table en formica des années soixante, un ticket de métro...), des collections de sciences naturelles, des machines et des technologies... Ce patrimoine peut revêtir diverses formes de matérialité (depuis la collection de miniatures, en passant par un squelette de mammouth jusqu'au paysage industriel), et d'immatérialité (un mémorial de la résistance, une performance d'artiste contemporain).

Du fait de cette grande disparité, la fonction patrimoniale va s'incarner dans des tâches très diverses : faire des fouilles, décrypter un grimoire, réhabiliter un édifice, restaurer une peinture, rassembler des objets, recueillir des témoignages, s'entretenir avec un artiste ou un scientifique... Par delà leur nature concrète, ses actions relèvent de trois catégories : inventaire et récolement (répertorier, classer, identifier) ; préservation (conservation préventive, restauration, stockage) ; enrichissement des collections (collecte, acquisitions). Pour cela le conservateur peut s'appuyer sur des équipes de spécialistes (restaurateurs, archivistes...), en interne où en externe, suivant la taille du musée

Ce travail nécessite un investissement lourd, dans la durée, et suppose de faire des arbitrages afin d'établir des ordres de priorité quant aux actions à engager. Nous avons vu, dans l'exemple précédent, qu'une rénovation peut s'étaler sur plusieurs années (quinze ou vingt ans ne sont pas ici des durées exceptionnelles). Très souvent, même dans les musées les plus anciens et les plus prestigieux, l'inventaire n'est pas achevé et, par ailleurs, la préservation nécessite une attention continue.

> Un musée d'archéologie de plusieurs départements, avec un inventaire non achevé comportant déjà 89 000 numéros, pour un seul département : « Il faut lutter contre le découragement. On ne

maîtrisera pas tout ça. Il faut retourner à l'objet, à la collection. Avant de se poser des questions métaphysiques, il faut travailler dans les réserves, sur le plus urgent. C'est vrai que quand on a des silex, il n'y a pas de nécessité absolue, ça ne s'abîme pas. Mais quand il y a du fer, qui peut se désagréger (...). Pour savoir ce qu'on va restaurer, cela nécessite de passer du temps auprès des collections, de les comprendre... Le réflexe face à ce sentiment d'impossible, c'est de se concentrer sur l'essentiel » (conservateur de musée archéologique).

« Qui n'a pas passé dix ans de sa vie à classer dans des réserves des bouts de machins, n'y connaît rien » (conservateur de musée d'arts décoratifs).

« J'ai des collections de bicyclettes, j'ai des collections d'armes, j'ai des collections de la mine, j'ai des collections de tissus, j'ai tout ; qu'est-ce que je fais avec ça ? Vous vous rendez compte ! Mon premier travail que je me suis donné en 1970, c'était de faire l'inventaire ; je me suis dit : "je me donne cinq ans, j'ai mis trente ans, je n'ai pas fini" » (conservateur d'un musée d'art et d'industrie).

« Un conservateur est responsable des tableaux, c'est-à-dire du choix des œuvres, du suivi des salles, il doit surveiller. On sait qu'il y a des tableaux fragiles. On s'efforce de remarquer les anomalies : défauts d'éclairage (problème récurent dans nos musées), de cartels...Il faut être attentif aux problèmes de volume : telle ou telle œuvre trop proche du passage (des visiteurs)...La présentation est liée à la conservation, la conservation dans de bonnes conditions » (conservateur de musée de beaux-arts).

Les capacités de jugement sont d'autant plus manifestes pour l'enrichissement des collections, qui mobilise aussi beaucoup de temps, notamment pour entretenir des réseaux de relations dans le monde des spécialistes.

« Il faut suivre les opportunités du marché de l'art. Nous recevons les catalogues des maisons de vente ; (on va) voir des marchands de tableaux, des antiquaires ; je vais à Berlin la semaine prochaine. Je veux voir les œuvres qui y seront, leur état de conservation, les photographies ne permettent pas de s'en rendre compte. Nous recevons encore des donations. On essaye d'entretenir des liens avec des gens qui on déjà donné ; la semaine dernière à Rome, j'ai fait une visite à des anciens collectionneurs qui ont déjà donné… Ils ne redonneront sans doute plus, mais on ne sait jamais» (conservateur de musée national de beaux-arts).

« Nous avons eu la donation, par ses héritiers, de la collection complète de madame M., qui tenait l'une des plus importantes galeries d'art contemporain de la place de Paris. Tous les centres d'art européens nous jalousent... Non, elle avait choisi notre ville. Cela faisait plus de trente ans que je la connaissais et elle appréciait ce musée » (conservateur de centre d'art contemporain d'une ville de province).

Faire des acquisitions s'inscrit dans une logique scientifique, dans laquelle il s'agit de compléter une collection afin d'en renforcer la cohérence et / ou l'étendue. Mais aussi, l'objectif peut être de contribuer à la préservation et à l'enrichissement du patrimoine national.

> « Notre dernière acquisition : l'herbier de Jean-Jacques Rousseau. Si nous n'avions pas bougé, l'herbier serait à Doha, chez l'émir du Qatar qui voulait l'acquérir ; également les lettres sur la botanique. La finalité de ses acquisitions, c'est de donner de l'assise, de l'enracinement à ce qui était au départ une maison d'écrivain » (conservateur d'une maison d'écrivain).

Ceci ne va pas sans passer par des situations conflictuelles, le conservateur pouvant se trouver en opposition avec les décisions prises par des instances supérieures, notamment des élus.

> « Dans la collection G. il y avait 40 œuvres que les conservateurs en commission avaient décidé de ne pas laisser sortir du territoire. C'était des œuvres qui provenaient du château de Versailles et puis certains châteaux, il y avait la fameuse Diane de Houdon qui est la sculpture majeure du XVII^{e} et bien de Gaulle est passé outre, il a dit : "moi, j'autorise toute la sortie ", pour des raisons politiques » (conservateur d'un musée d'art décoratif).

Ce travail patrimonial qui se réalise hors de la vue du public, ne serait pas sans entretenir un lien avec ce dernier. Ici, le conservateur assure une mission jugée essentielle par nombre d'entre eux, à savoir : préserver le bien commun, l'accumuler, faire en sorte qu'il persiste et s'enrichisse à travers le temps. Le public est ici le *citoyen propriétaire*, qui paye avec ses impôts. D'un point de vue plus abstrait, il est aussi une *collectivité humaine* à laquelle on doit restituer son patrimoine (culturel, historique, scientifique) à travers les siècles. Plus qu'une présence du public, c'est une *préoccupation du public*, qui serait ici à l'œuvre. Cependant le public peut aussi se manifester directement sous la figure du chercheur (professionnel ou amateur) qui demande à consulter les collections, à participer à des fouilles...

> « Le patrimoine appartient à nos concitoyens…. Ils participent à la constitution du patrimoine à travers ses impôts, c'est lui le propriétaire et il faut le restituer dans de bonnes conditions » (conservateur de centre d'art contemporain).
>
> « Ici, cela a été un laboratoire extraordinaire. Il y avait (un important) patrimoine, mais qui était un peu comme la belle au bois endormie, il y avait tout à faire : inventaire jamais fait, fonds ethnographique ignoré ». C'était un point de « départ, un ressourcement, ce qui va générer les possibles de toutes actions... Il ne me semble pas que dans un processus patrimonial on puisse partir de la table rase, même si c'est pour faire quelque chose de nouveau...Un conservateur se doit de garder ce qui a été transmis par les générations précédentes et faire en sorte de transmettre à son tour, avec son propre apport, aux générations futures. C'est une construction à petits pas, on tend vers quelque chose et on saisit des bouts de ce qui passe pour y contribuer... La mission de service public, c'est cela, un devoir de conservation, de témoignage de transmission, de restitution, entre les générations. C'est un rôle d'acteur par rapport aux

contemporains, une responsabilité de décider ce qui doit être conservé pour les générations futures » (conservateur d'une petite ville site historique).

b) La fonction recherche : donner des clefs d'analyse

Le conservateur participe à la production de savoirs. Ceux-ci relèvent de plusieurs disciplines : histoire de l'art, archéologie, ethnologie, sciences naturelles, histoire, etc. Son travail s'apparente ici à celui du chercheur universitaire ou CNRS : étude de sources bibliographiques et d'archives, observation du patrimoine, investigation de terrain (fouilles, enquêtes...), analyse et expertise, rédaction de catalogues, articles et ouvrages, conférences et enseignement. Il contribue aussi au développement de la recherche en soutenant des travaux conduits par des spécialistes extérieurs à son institution.

A l'instar du scientifique et de l'expert, le conservateur peut procéder notamment à des authentifications, c'est-à-dire certifier le caractère authentique du patrimoine et en définir la provenance. Par exemple, cette poterie date du néolithique, cette peinture n'est pas de Léonard de Vinci, mais d'un disciple. Par cette intervention, il opère une validation du patrimoine et contribue ainsi à en fonder la légitimité.

Mais il se différencie du scientifique à plusieurs points de vue. Tout d'abord, parce que fréquemment, notamment dans les petits musées territoriaux, le conservateur ne se présente pas comme un véritable spécialiste.

« Au départ, je suis plus formation peinture, mais quand on est dans un musée comme le mien où on travaille avec un petite équipe.... je suis le seul conservateur, je m'adapte. J'ai abordé un peu tous les sujets : j'ai travaillé autant sur l'orfèvrerie, la céramique, la faïence italienne que sur les post-impressionnistes, la sculpture du XIX^{e}... Je n'ai plus de spécialité. Je crois que c'est le cas de tous les conservateurs d'un musée polyvalent, d'aborder tous les sujets... je n'ai pas un assistant à qui je peux dire "je me spécialise en peinture italienne du XVI^{e} et tout le reste je l'ignore" » (conservateur d'un musée de beaux-arts d'une petite ville).

Par ailleurs, plus fondamentalement, contrairement à l'universitaire, la recherche ne constitue qu'une partie de l'activité du conservateur, même pour ceux d'entre eux qui y consacrent le plus de temps. Le conservateur, le plus spécialisé qu'il soit dans son domaine, a toujours peu ou prou, au moins à assurer aussi la fonction patrimoniale. Son travail de recherche entretient plus de liens avec le patrimoine dont il a la charge que celui d'un pur scientifique. De même, le destinataire final du service étant le public, et non pas les seuls spécialistes, son travail de recherche en porte la marque, plus ou moins forte.

Question : quelle différence entre le travail scientifique du conservateur et celui d'un universitaire ?

> « Les conservateurs font de l'histoire de l'art qui part de l'objet, pas des idées » (conservateur de musée national de beaux-arts).
> « L'universitaire, sa grande différence [avec nous], c'est la disponibilité d'esprit. Les conservateurs sont des gens pas aussi disponibles que les universitaires... ». Par exemple, on peut avoir à « répondre à quelqu'un de l'accueil sur la question d'une personne qui s'interroge sur l'absence d'un tableau... ». Par ailleurs, « moi, je n'ai pas fait de thèse ». C'est aussi : « la nature du travail : notre travail est avant tout orienté vers des œuvres dont nous avons la charge... L'universitaire voit les œuvres en reproduction, nous, les œuvres, on les a sous les yeux, et on va les voir régulièrement dans des expositions. J'ai passé quatre jours en Italie, la semaine dernière ; j'ai visité quatre expositions, peu d'universitaires ont cette démarche. Pour eux, le contact direct n'est pas aussi important. Le contact direct est important pour nous parce qu'il est lié à nos collections. On a toujours besoin de comparer nos collections avec d'autres », […] « pourquoi notre tableau est-il plus sale ? La fonction de conservation entretient un lien avec la fonction scientifique ». Par ailleurs quand on fait une exposition, deux paramètres entrent en compte dans « le choix de présentation : intellectuel (tel tableau est plus important dans la carrière de l'artiste, il faut le mettre en tête) et esthétiques (moi, je trouve que tel tableau est plus beau et doit être vu en premier rang) » (conservateur d'un musée national de beaux-arts).

Si l'universitaire a moins de contacts avec la matérialité du patrimoine, il a aussi moins de possibilités de le mettre concrètement en valeur pour expliciter sa thèse, et encore moins pour exprimer un sentiment subjectif. Comme on le voit dans les derniers propos transcrits plus haut, le conservateur ne traite pas seulement des idées, il peut agencer les objets pour exprimer une idée ou un choix esthétique notamment lors d'une exposition[60]. Ainsi il se rapproche d'un autre personnage : l'artiste. Dans certains cas, comme celui des commissaires d'expositions, le conservateur peut être considéré comme accédant au statut d'auteur (Heinich et Pollak, 1989), ce qui n'est pas sans rentrer en tension avec le principe de l'effacement de l'individu (fonctionnaire) derrière l'œuvre et plus généralement la fonction. Si le conservateur peut dans certains cas être assimilé à un auteur, il réfute cependant généralement l'idée d'être un artiste :

> « Non je ne suis pas un artiste, je fais avec ce que les autres créent... Mon travail est de le mettre en valeur... C'est comme au supermarché : la façon de présenter les endives, de les éclairer pour en donner envie aux gens... et il ne faut pas croire que c'est facile, c'est un vrai métier.... Il y a une part de création, mais il faut qu'on arrête de dire que le curateur d'une exposition est un artiste. Moi, je n'ai jamais fait un beau tableau de ma vie ! J'ai fait une belle expo et j'ai fait un travail qui est celui d'un découvreur de talents; exactement comme il y a des gens qui sont imprésarios. Je prends des risques, d'une certaine manière, je risque aussi ma vie, mais pas

[60] Cette question de la place accordée à la subjectivité dans le travail de recherche ne se pose pas seulement dans le domaine des arts plastiques, mais dans d'autres spécialités : ainsi dans un mémorial historique, tout comme un musée de la mine ou de sciences naturelles on cherchera à « transmettre une émotion », « à reconstituer une atmosphère ».

> comme un artiste… Et deuxièmement, je me fonde toujours sur l'acquis et sur la connaissance, c'est-à-dire que je ne provoque pas des ruptures qui vont modifier la création, même si je pense les provoquer par une réorientation… Donc moi, je ne suis pas un artiste » (conservateur musée d'art contemporain).

Ni pur scientifique, ni pur artiste, le conservateur produit nécessairement des analyses, formule des hypothèses, effectue des expertises et propose une interprétation qui a pour but final d'être traduite – rendue sensible – au public (par une exposition, une publication...). Si ses analyses concernent les scientifiques et les artistes, elles visent aussi à fournir des clefs de compréhension pour le public « ordinaire ». Cela en lui facilitant l'accès aux connaissances des milieux avertis, voire pour certains conservateurs en faisant percevoir les limites de ces savoirs, et même jusqu'à leur processus de production et de consommation :

> « Plutôt que de raconter une histoire, on laisse apparaître les parties manquantes. On aide à décrypter et on dit que là on ne sait pas » et par la suite s'il y a de nouveaux résultats de recherche, on peut les intégrer. On a la possibilité « d'enrichir cette espèce de parcours permanent et éminemment évolutif ». (conservateur d'une petite ville site historique).
>
> « Au-delà de la compréhension d'un objet, il faut faire comprendre le discours archéologique. Faire de la médiation archéologique, faire comprendre qu'il y a un archéologue, qui a formulé des hypothèses.... Mettre le visiteur dans une situation similaire à celle de l'archéologue » (attaché de conservation, directeur d'un musée d'archéologie).
>
> « Moi, je veux qu'on étudie l'art aussi comme des objets de société, de civilisation. Pourquoi il n'y aurait que les objets d'art africain, ...qui seraient regardés comme des objets d'art et de société… Les œuvres d'art, on doit les mettre dans des musées de beaux-arts et en même temps dans les musées de la civilisation occidentale et les faire étudier par des ethnologues bantous ou canaques, ça nous apprendrait beaucoup … Donc… Quelles sortes de rites exerçons-nous quand nous regardons… voilà… donc tout ça, on peut le faire passer, on peut jouer de cette ambiguïté, de cette multiplicité de sens. » (conservateur d'un musée d'art contemporain)

Dans cette fonction de recherche, il n'y a donc pas, non plus, d'interaction directe avec le public, si ce n'est, toujours, les chercheurs et spécialistes du monde de l'art, qui sont alors à la fois des partenaires et des publics. On pourrait dire qu'il s'agit ici d'un travail de recherche *orienté vers le public.* A partir d'un patrimoine existant, il s'agit d'en expliciter les caractéristiques en fournissant au public des outils d'analyse.

c) La fonction médiation : donner à voir

La mise à disposition du patrimoine constitue le cœur de cette fonction. Il s'agit d'ouvrir le musée au(x) public(s), d'en rendre l'accès possible – dans tous les sens du terme –, en créant les conditions de la rencontre entre le public et le patrimoine. La

possibilité de rencontre passe en effet par la conception et la mise en œuvre de différents *media*, matériels et immatériels, depuis l'agencement des locaux, le montage d'exposition, la diffusion (sur divers supports : cartels, notices, brochures, catalogues, dossiers pédagogiques..), la conduite de campagnes de communication (conférences de presse, affichage, publicité...), la mise en place d'actions culturelles (ateliers, animations, visites, événements).

Cette fonction, qui recouvre des activités très diverses correspondant à des compétences de différentes natures nécessite plus que d'autres de coopérer avec des spécialistes (architectes, techniciens, graphistes, éditeurs, muséographes, animateurs, conférenciers...). Dès lors, outre le personnel dont il peut éventuellement disposer en interne, le conservateur doit organiser le recours à des sous-traitants et intervenants extérieurs, et par ailleurs, développer des collaborations avec d'autres institutions et organismes socioculturels (écoles, centres de loisirs, bibliothèques, théâtres, hôpitaux, maisons de retraites, comités d'entreprises, offices de tourisme...). Il assure ici une fonction de conception de projets, de pilotage et de coordination. Dans cette fonction médiation, on peut distinguer deux grands ensembles de tâches : la muséographie et les actions culturelles.

La muséographie vise à mettre en valeur le patrimoine. Cela consiste en premier lieu à concevoir et agencer les locaux afin d'organiser le parcours des visiteurs. Souvent, ceci est intimement lié à des opérations de rénovation de bâtiments ou d'espaces, mais contrairement au travail de restauration proprement dit, il s'agit ici essentiellement, de rendre les collections accessibles et visibles. Cet aspect n'est pas indépendant du second, qui consiste en ce qu'on pourrait appeler une mise en scène du patrimoine[61]. Sur la base de l'analyse qu'il a faite de ce dernier, le conservateur en propose une lecture, une traduction qu'il va inscrire dans l'espace par différents moyens : en jouant sur les volumes des salles, les couleurs des murs, l'éclairage, la disposition des œuvres et objets, le rapprochement entre eux et la mise en correspondance avec d'autres formes d'expression (musique, théâtre..), la confrontation avec d'autres périodes historiques, en recourant à divers supports techniques (panneaux explicatifs, bornes multimédias...), où encore à des acteurs socioculturels : artistes, scientifiques ou témoins (anciens résistants ou ouvriers, etc.). Ceci concerne aussi bien les collections permanentes que les expositions temporaires, toutefois ces dernières sont parfois conçues comme une façon de « créer des événements » pour « faire vivre les collections » permanentes, c'est-à-dire, finalement, comme un moyen d'en offrir une nouvelle lecture.

[61] Suite au développement de ce type d'activité, on a d'ailleurs vu apparaître dans les années 1980, de nouveaux métiers de « scénographes ».

> Dans ce musée d'histoire et d'industrie d'une ville moyenne, le projet de rénovation comporte non seulement les bâtiments, mais aussi les salles, les parcours, la position des vitrines et des collections constituées d'objets techniques et de matériel industriel. Le conservateur a dû négocier sans cesse avec les architectes, pour leur faire admettre la configuration des lieux qu'il a choisie, car cela ne correspond pas aux standards communément pratiqués. Pour faciliter l'accès au musée, il obtient, lors d'un dîner en ville, du directeur des transports de la municipalité qu'il prévoie un arrêt de tram devant le musée.
>
> Un atelier de passementier est installé dans le musée en collaboration avec les passementiers locaux. Des anciens ouvriers font des démonstrations : « c'est important pour le public de voir fonctionner les machines et de discuter avec les ouvriers sur leur façon de vivre ». Des bornes interactives sont mises en place, ce sont des « réactiveurs de mémoire » qui diffusent des extraits d'entretiens ethnographiques sur les anciens métiers. Ce dispositif attire les critiques des spécialistes d'art moderne, car selon eux : « on ne doit pas mélanger objets authentiques et objets de médiation », mais la DMF apporte son soutien. « Ils apprécient le travail que je fais » (entretien avec un conservateur de musée d'industrie).

La muséographie se présente donc comme une combinatoire d'espaces, d'objets et d'humains autour des collections. Si la muséographie a acquis une place reconnue au cours des deux dernières décennies, elle demeure néanmoins un important sujet de débats dans le milieu muséal (débats que nous aborderons plus loin). La controverse ne porte pas seulement sur les formes qu'elle peut revêtir, mais renvoie plus fondamentalement à la conception de l'action culturelle et du statut du patrimoine, avec notamment la question de la primauté qui doit être accordée à l'œuvre d'art relativement à son exhibition[62]. L'œuvre n'est-elle pas porteuse de sa propre signification, aussi rajouter du discours serait superflu, voire nocif, et dès lors la médiation ne doit-elle pas se réduire au minimum, proche de la préconisation de Picasso proposant que l'on accroche les tableaux « comme ça sort du camion »[63] ? Inversement, ne faut-il pas expliciter ce que l'œuvre à elle seule ne montre pas ?

Ainsi, certains conservateurs considèrent que le patrimoine se suffit à lui-même et qu'il s'agit avant tout de montrer le plus de choses possibles quitte à les entasser, plutôt que de les laisser en réserve. Toutefois, ce point de vue paraît désormais relativement peu répandu[64] ; au contraire, on peut voir un conservateur préférer ne pas montrer ses collections, faute de pouvoir faire une véritable muséographie :

---

[62] Si le débat paraît plus manifeste pour les musées relevant du domaine des beaux-arts, il ne serait pas absent des autres types de musées, bien que revêtant des justifications d'ordres différents (comme par exemple, préserver « l'atmosphère » d'un site historique en le restituant « brut » et non pas artificiellement apprêté).

[63] Anecdote rapportée par Pierre Soulages, conférence au Grand Palais, 16 janvier 1988 ; cité par Heinich et Pollak (1989).

[64] Ou en tout cas, un point de vue difficilement soutenable explicitement dans le discours.

> « Il ne suffit pas de poser des objets sur une étagère, de faire un alignement de 500 silex... A partir des découvertes récentes, il s'agit de réinterpréter les vestiges et de le communiquer au public. Cela nécessiterait d'avoir des moyens dignes de ce nom pour faire une exposition. Comme on ne m'en donne pas, j'ai fermé la salle, parce que ce n'est pas consultable » (conservateur d'un musée archéologique).

La muséographie est aussi, simultanément, une démarche, un travail de réflexion et de réalisation quant à la façon de mettre le visiteur en situation. En concevant l'agencement de l'espace et des objets, en proposant divers supports, en recourant à des mises en scènes, il s'agit de guider le public, de le faire entrer (au sens abstrait du terme) dans le cœur du musée.

> « Il s'agit de mettre les gens en capacité d'être curieux, de basculer dans un autre monde, comme en passant dans un sas. Ce n'est pas intellectuel, on prend les gens par le sensible » (conservateur d'une petite ville, site historique).
>
> Pour ce conservateur d'un musée de la résistance, faire des expositions : « c'est rendre des gens actifs, ce n'est pas leur livrer des vérités révélées, c'est aussi leur donner l'occasion de s'approprier, ce qui passe beaucoup par la forme d'exposition. Par exemple, j'aime pas quand il y a trop de textes dans une exposition ; aussi on a eu l'idée de faire des textes qu'on emmène … » (des fiches sont mises à disposition du public, tout au long du parcours de l'exposition). « C'est plus de l'intuition, mais il me semble que quelqu'un qui est actif, ne serait-ce que faire le geste de prendre quelque chose dans une exposition peut mieux s'approprier l'idée... parce qu'on ramène des choses chez soi pour réfléchir tranquillement et éventuellement pour en parler avec d'autres gens. Si on veut approfondir, on peut aussi aller sur le site Internet… Ici, il y a un côté un peu sacré qui tient beaucoup à l'histoire du lieu… à une mise en scène aussi qui est un peu *hard*, [réalisée par son prédécesseur]. Il y a un parti pris de l'architecte qui met les gens dans une certaine disposition d'esprit. J'adhère pas complètement d'ailleurs… la petite lucarne avec la lumière bleue, la pierre… enfin je ne sais plus quoi… ça fait penser aux cachots de la Gestapo… oui… enfin, bon… ce ne sont pas les vrais ». En effet, si le musée est bien dans les locaux d'un ancien siège de la Gestapo, les salles d'exposition ne correspondent pas aux anciens cachots, lesquels se trouvaient en sous-sol.... Par contre, « moi j'aime bien l'idée de tripoter les objets. Il y a des choses qui fonctionnent très bien : la reconstitution d'un intérieur des années quarante, ça marche bien, c'est hyper exploitable d'un point de vue pédagogique ainsi que pour un public qui s'est développé, celui des handicapés, handicaps visuels notamment… Parce que là c'est du vrai, pour le coup, mais on peut toucher… Vous verrez, c'est tout usé… on a eu 500 000 visiteurs, on a presque plus de toile cirée… alors ça, ça fonctionne bien. Je pense qu'il y a des moyens, pas ludiques, mais un peu quand même… de faire en sorte que les gens s'approprient des concepts compliqués ».

Cette opération de transcription, de mise en lecture, passe nécessairement par une part d'interprétation personnelle du conservateur, qui est toujours susceptible d'être

critiquée, remise en cause par les gens du milieu muséal, voire par divers acteurs et le public lui-même. Le débat se cristallise souvent sur la question du respect de l'authenticité de la collection[65]. Comme nous l'avons vu plus haut, des controverses ont lieu entre spécialistes du milieu à propos de scénographies concernant des machines et des cachots. De même, des polémiques émanent du public :

> Ainsi, dans un mémorial, des anciens combattants critiquent le fait que tel événement ne soit pas mentionné dans une exposition et des visiteurs déplorent que l'on ait oublié leur village. Dans un musée de la mine, un ancien mineur s'insurge contre une intervention d'un jeune comédien qui au cours de son spectacle se couche sur un banc de la « salle des pendus » ; ce banc était celui où, autrefois, on allongeait les blessés, en attendant les secours, « cela a fait un vrai drame ».

Les actions culturelles, pour leur part, visent très directement à assurer la diffusion auprès du public le plus large possible. Cela suppose une réflexion sur le public lui-même, ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. On étudie le public par des enquêtes, on définit des catégories cibles (les scolaires, les handicapés, les populations en difficultés ou d'origine étrangère, etc.) ; on met en place des actions (ateliers, visites guidées, animations...) en développant des partenariats avec diverses institutions et associations ; on crée des supports pédagogiques à l'usage des intervenants de ces dernières (enseignants, animateurs...), des brochures et documents pour les visiteurs ; on conduit des campagnes de communication.

A l'intérieur de l'établissement, pour mener à bien ces actions, si le conservateur peut se retrouver seul, en particulier dans les petits musées, il est de plus en plus fréquemment secondé par des personnels, plus ou moins spécialisés et aux statuts plus ou moins stables ou précaires, suivant les moyens de l'établissement (et aussi suivant la priorité qu'il donne à ce type d'actions). Ces équipes, dénommées à présent « services des publics », peuvent fonctionner de façon relativement autonomes, notamment dans les grands musées où elles constituent des services à part entière.

Ces actions culturelles s'apparentent à l'activité d'un centre culturel, parfois jusqu'à s'y confondre. Elles présentent cependant des caractéristiques propres, ne serait-ce que parce qu'elles entretiennent un lien avec les collections du musée (même si ce lien est parfois très distendu, comme par exemple organiser des ballets dans une maison d'écrivain). Ainsi, propose-t-on des ateliers de fouille pour les enfants dans un musée de préhistoire, de peinture dans un centre d'art contemporain... Par ailleurs, s'il s'agit bien de faire de la diffusion et donc d'entrer dans une démarche éducative, les conservateurs affichent fréquemment une volonté de se démarquer du système scolaire, mettant en avant la nécessité de développer un « côté ludique », de faire appel à la subjectivité, plus qu'au seul intellect.

---

[65] D'où sans doute la position de retrait que préfèrent adopter certains conservateurs, en « présentant simplement » les collections.

« Nous avons un service d'animation pédagogique, aussi bien pour les scolaires que pour les personnes du troisième âge, avec des visites guidées traditionnelles mais aussi des visites plus ponctuelles… Nous, on fait des anniversaires ici au musée, et autour de ces anniversaires, des enfants qui fêtent leur anniversaire, il y a une animation, on fait s'habiller les gens en Louis XV, en Louis XVI, des choses comme ça ; ou bien, on les fait travailler sur le textile » (conservateur d'un musée d'arts décoratifs).

Dans ce musée de la mine, le conservateur a développé « des événements festifs pour drainer de nouveaux publics : pique-nique lors de la fête de la musique, soirées étudiantes, expositions d'art contemporain sur le site de la mine...» On est sorti de l'éducation populaire du début de la Cinquième République. Il ne s'agit pas de faire de la transmission de savoirs, mais on est là pour apprendre aux gens à voir ce qui les entoure ; voire que le patrimoine n'est pas figé mais que ça bouge, qu'il y a là des enjeux politiques, sociaux, historiques. On est là pour tenter d'aider les gens à être dans une posture de réflexion. Et cela peut prendre une forme ludique, festive. Le patrimoine est validé par le présent, il ne faut pas déconnecter le passé du présent, mais inciter les gens à percevoir les liens existants avec ce passé. Dans un musée comme celui-ci, on est au cœur du problème. Les gens viennent en voulant retrouver le passé de la mine. On part de ça et on les emmène vers autre chose » (conservateur d'un musée de la mine).

Même si la démarche peut être didactique, comme par exemple dans un commentaire de visite, il semble que l'on conserve toujours ici une place à la subjectivité : prendre les gens «par le sensible » afin qu'ils s'approprient à leur façon le patrimoine.

« Mon travail consiste à dédramatiser l'entrée dans le musée, montrer que c'est un lieu de vie ouvert à tous, que chacun a la possibilité de prendre quelque chose à sa mesure... On peut trouver quelque chose d'extrêmement intellectuel de l'ordre de la recherche, si on veut, mais on peut découvrir les collections tout à fait autrement » (conservateur d'un musée de beaux-arts d'une petite ville)

« Il faut partir de ce que les gens ressentent comme du patrimoine, pour essayer de les conduire, non pas vers quelque chose qui serait la valeur objective qu'il faudrait leur inculquer mais quelque chose à quoi ils n'accèdent pas et dont il faut leur donner les moyens d'accéder ». Il s'agit de « révéler des choses qu'ils n'ont pas l'habitude de voir ». Il faut que les gens « partent en s'étant posé quelques questions, et gardent quelques-unes auxquelles ils n'ont pas trouvé de réponse, plutôt qu'ils sachent que c'est de 1772 et pas 1779, ça je m'en fous totalement. Mon rôle n'est pas de leur dire des dates, l'essentiel de ce que j'ai à leur transmettre est ailleurs... Je n'ai pas à diffuser une bonne parole ; ce que j'ai à transmettre, c'est une méthodologie, si j'ai quelque chose à communiquer aux autres, c'est de faire partager ce regard différent. Certes, des connaissances, car on arrive pas là à partir de rien... » (conservateur d'une petite ville historique).

Il entrerait, dans cette démarche, une part de tentative de « séduction » du public, un essai de capter son attention pour l'emmener plus loin que ce qu'il était venu chercher. A travers les actions culturelles, on chercherait à établir un contact avec le patrimoine, afin que cela suscite un intérêt, des questions, un nouveau regard, lesquels ouvriraient un chemin vers la culture[66]. Très fréquente dans les discours des conservateurs contemporains, cette démarche, qui porte la marque d'une tendance de la politique culturelle actuelle, demeure dans les faits un sujet de débat et de controverses dans le milieu. Ainsi, à l'extrême, certains considèrent encore que c'est au public de faire un effort pour « se mettre à niveau ».[67] C'est dans le prolongement de cette démarche que l'on peut situer nombre d'actions conduites en direction des « publics défavorisés » qu'il s'agit d'attirer non seulement, alors, pour leur ouvrir le chemin de la culture, mais aussi pour faire une œuvre sociale, en les sortant de leur isolement. Le patrimoine devient ici un moyen de thérapie sociale.

> Dans un musée national en région parisienne, à l'occasion d'une exposition, une action éducative est lancée en direction des populations locales d'origine maghrébine. « On a reçu des classes de banlieue, avec beaucoup de jeunes Arabes de la deuxième génération, qui étaient très heureux de voir comment l'Arabie avait pu s'illustrer lors de la Renaissance ». A la suite de cela, une action de plus grande envergure a été conduite au niveau de la ville, en direction des enfants et des familles. (un conservateur d'un musée national)
>
> Dans ce musée de beaux-arts d'une petite ville, des animations sont mises en place pour des milieux défavorisés : « Il y a là tout un travail de re-socialisation avec des gens en grande difficulté sur le plan social. On travaille avec des centres de formations qui les amènent au musée. Dans ce cas, le musée devient, du fait de sa fonction, quelque chose de revalorisant pour celui qui franchit la porte. Déjà cela leur a fait du bien. Ensuite, s'ils viennent à plus long terme, on prévoit un travail qui leur permet d'avancer, de sortir du marasme dans lequel ils se trouvent. Par exemple, on a fait des ateliers pour des femmes au chômage, qui ne sortaient même plus de chez elles, avec une animation autour de la représentation du corps à partir des collections. Cela leur a fait beaucoup de bien, elles ont peu à peu plus pris soin d'elles ; elles se négligeaient plus ». Par ailleurs, des visites ont été organisées pour des étudiants de l'école d'ingénieurs, ainsi « les matheux découvrent un monde » (conservateur d'un musée de beaux-arts).

Comme on le voit, ce travail sur le corps social peut concerner d'autres catégories que les cibles habituelles des travailleurs socioculturels, comme les étudiants. (*cf. supra* le musée de la mine et le musée des beaux-arts), bien que cela paraisse beaucoup moins fréquent. Toutefois, il apparaît aussi ici que « les publics » ne sont pas seulement des catégories sociales auprès desquelles il faut développer des actions adaptées, ils sont aussi considérés comme des vecteurs de diffusion pour attirer de

[66] Culture entendue sous différentes acceptions : un capital culturel « institué » et / ou une appropriation singulière.
[67] Nous reviendrons plus loin sur ces débats qui animent le milieu.

nouveaux visiteurs. Comme nous l'avons vu plus haut avec les visiteurs scolaires d'origine maghrébine, on se saisit de cette occasion pour tenter d'attendre une population plus large (parents, amis, etc.). De même, des femmes de la bourgeoisie peuvent être considérées comme des vecteurs non négligeables, pour « irriguer la ville » et contribuer à drainer des visiteurs au-delà de la région, comme l'exprime ce conservateur de musée d'art moderne :

> « J'ai une responsabilité de diffusion de la connaissance dans le domaine des objets patrimoniaux envers tous les publics, donc je dois trouver des solutions adaptées. Publics scolaires, publics d'adultes, publics d'enfants inadaptés, publics cultivés, publics non cultivés, je dois voir comment je peux irriguer la ville, en sachant qu'il n'y a pas de dictature là-dedans, on ne va pas imposer aux gens la visite au musée... Donc qu'est-ce que je vais faire pour eux ? L'événement ? La médiation ?, etc. Comment vais-je élargir ce public à travers les gens qui voyagent, à travers les gens qui ont un intérêt pour les images ? Je cible quoi ?... Les femmes, c'est toujours une très bonne clientèle...C'est des femmes qui viennent dans les visites commentées des musées ou qui viennent assister aux conférences, les femmes sont en général des femmes des classes moyennes, des hautes classes moyennes, elles ont le temps et de l'argent. Elles commencent à voyager, elles sont en train de devenir des vecteurs très fort de communication des tendances contemporaines de la culture. Il ne faut pas l'oublier ! ».

Drainer de nouveaux publics, en recourant aux visiteurs est alors considéré comme un moyen d'assurer une meilleure diffusion du patrimoine et de faire œuvre éducative. C'est souvent par les scolaires que les conservateurs considèrent pouvoir agir en ce sens, que ce soit en attirant leurs parents ou en formant « le public du futur ». L'horizon est alors plus lointain et la validité de cette démarche est difficile à appréhender, laissant le conservateur dans le doute, sauf cas relativement rare où il peut voir les effets de son action.

> Ainsi, ce conservateur de musée d'art moderne d'une ville de province avait monté une exposition sur de nouvelles tendances d'art contemporain dans les années soixante-dix, qui avait alors touché un faible public. Vingt ans plus tard, il fait une nouvelle exposition sur le même sujet. « Ça a été ma grande surprise ici, en 1991 on a fait l'exposition du vingtième anniversaire… premier dimanche, une trouille bleue. Le lundi matin, ..on me dit : 2000 personnes. 2000 personnes ? Je dis : "bizarre, il n'a pas plu ! qu'est-ce qui se passe ?" Et puis il y a quelqu'un de charitable, parmi les gens de mon équipe qui me dit : " Ecoute, t'as pas encore compris que tu as vieilli ? " Je dis : " Oui bon Dieu ! Ça fait vingt ans, ça fait vingt ans qu'on a tous vieilli ! ". Et ce sont les gens de cette époque qui avaient aimé [l'exposition] qui arrivent avec les gens que nous on avait formés à l'université, ici dans les conférences, et qui venaient avec leurs gamins de vingt ans, seize ans, montrer et raconter la théorie et la subversion de leur jeunesse. Donc voyez que ça fait gagner quand même… »

Dans cette fonction médiation, la relation au public est beaucoup plus directe que dans les fonctions précédentes. C'est un travail à la fois *pour le public* et *sur le public* qui serait ici à l'œuvre. Il s'agit de rendre le patrimoine accessible, matériellement et immatériellement : donner à voir et donner une lisibilité ; ceci en allant au devant *des publics*, qu'il s'agit de capter et de captiver. Dès lors, si c'est bien la rencontre entre le patrimoine et le public que l'on doit réaliser, celle-ci passe essentiellement par la mise en place de dispositifs matériels et organisationnels, qui sont autant d'intermédiaires (Callon, 1991) entre le conservateur et le public. Aussi, le plus souvent, la relation de face-à-face entre ces derniers est médiatisée. Elle est plus tangible pour ce qui concerne les actions culturelles, mais ces dernières sont souvent déléguées à d'autres personnes par le conservateur.

Dans les aspects actions culturelles, on se trouverait plutôt dans une situation d'action *sur* le public. De même que dans le secteur de l'action sociale ou de la santé, on intervient sur des personnes dont on tente de modifier l'état, soit ici : frayer des chemins vers la culture, drainer des populations, afin d'élever le niveau culturel et d'accroître l'intégration de tous dans le corps social.

Dans les activités de muséographie, le conservateur opère des traductions (Callon, 1991), des interprétations, *pour* un public qu'il présuppose. Il n'y a pas co-présence physique, mais différée : on procède à une estimation du besoin du public, on cherche les moyens d'y répondre ; le jugement du public intervient *a posteriori*. S'il peut être manifeste, par le niveau de fréquentation ou par l'expression directe d'appréciations de visiteurs, le « retour d'audience » est souvent plus tardif, parfois avec le décalage de plusieurs décennies. Il faut remarquer, d'ailleurs, qu'une faible fréquentation n'est pas considérée nécessairement comme un signe d'échec, le conservateur ayant pour cap un horizon plus lointain « de diffusion de la culture », ne se résumant pas au présent immédiat.

Enfin, dans cette fonction, le public apparaît au pluriel : « les publics ». Il s'agit de définir différentes démarches susceptibles d'atteindre diverses catégories de populations. Mais ces « publics », désignent, de fait, finalement, surtout le « grand public », c'est-à-dire qu'ici, les spécialistes, experts et autres chercheurs ne semblent pas inclus dans cette acception.

d) La fonction relations publiques : réaliser des dispositifs muséaux légitimes

Pour conduire son projet muséal, le conservateur doit développer des relations publiques. Quelle que soit la nature du projet, depuis la conduite d'une action de diffusion, le montage d'exposition, la rénovation ou la création d'un musée, la définition d'un projet scientifique, effectuer des acquisitions, bref, pour toutes les actions qui engagent le musée à des degrés divers, le conservateur doit justifier le bien-fondé de sa démarche et négocier avec les acteurs légitimes. Ceux-ci sont, au premier chef, les élus, tant au niveau national que local, élus qui ont la « double casquette »

d'autorité de tutelle détenant le pouvoir de décision et la faculté d'octroyer les moyens nécessaires (financement, emploi, mise à disposition de locaux, etc.), et de représentants du public, dont ils sont les porte-parole officiels. Les acteurs dont il est question ici sont aussi les responsables des diverses administrations (Culture, mais aussi services de l'Education nationale, de l'Equipement, etc.), dont les décisions peuvent interférer dans la réalisation du projet.

Spécialiste de l'action culturelle dont il est en quelque sorte un acteur de terrain, le conservateur, se trouve à l'intersection de plusieurs instances de décision, qu'il doit parvenir à convaincre simultanément (dans des registres différents) et à coordonner dans la pratique. Les récits des conservateurs fourmillent de mille péripéties où le conservateur doit déployer des trésors de négociation et d'acharnement pour parvenir au résultat escompté. Par exemple, après avoir obtenu à force de conviction le soutien de la collectivité locale pour rénover un musée, c'est la région qui tarde à donner son feu vert, la DIRE qui met en avant de nouvelles exigences, la DMF qui critique le projet, les Monuments historiques qui ne suivent pas...

Si le conservateur est un fonctionnaire, c'est un fonctionnaire de mission, à qui il revient en partie de définir les moyens de son action. A partir de son expertise propre, sur ce qu'est le patrimoine, l'action culturelle, les besoins du publics, la demande sociale, il définit des objectifs et une démarche, dont il lui reste alors à convaincre ceux qui ont le pouvoir de décision. Au-delà de démêlés administratifs, techniques et financiers, le conservateur se retrouve, de fait, dans le champ du politique, parce que c'est de politique culturelle dont il s'agit et que les acteurs (élus, tutelles, administrations, mais aussi populations) peuvent être porteurs d'options divergentes. Dès lors, c'est au cœur de débats quant à la production de valeurs symboliques légitimes que se trouve impliqué le conservateur.

Dans cette fonction relations publiques, on peut donc distinguer deux grands ensembles, que l'on désignera comme une activité de porteur de projet et un travail de diplomatie. Ces deux dimensions sont, dans la pratique, fréquemment intimement imbriquées, nous les distinguons ici dans un souci analytique afin de mieux mettre en évidence les différences d'enjeux auxquelles chacune d'elles renvoie. Cette fonction de relations publiques est présente de façon plus ou moins marquée pour tous les conservateurs ; elle est tout particulièrement manifeste pour les conservateurs en chef d'établissements dans des musées relevant de collectivités territoriales.

L'activité de porteur de projet. La réalisation concrète des diverses opérations muséales – et plus généralement la conduite pratique de l'activité du conservateur –, passe par un travail de coordination et de mobilisation de l'ensemble des parties prenantes susceptibles d'intervenir dans la réalisation de l'opération. Le conservateur doit ici négocier afin de favoriser la convergence des divers intervenants, ou, faute d'accord, dégager des solutions de compromis ; ceci tout en veillant à faire respecter l'esprit de la mission de service public, face aux risques de dérives.

Promouvoir son projet, contribuer à ce que les divers intervenants parviennent à communiquer entre eux et concourir à leur coordination dans la pratique est en soi un travail de longue haleine. Chacun de ceux-ci se situant dans un domaine d'action particulier, avec ses règles et ses enjeux spécifiques, ce sont des registres d'actions et des langages diversifiés qu'il s'agit de se faire rencontrer.

> « Il y a un faisceau d'enjeux culturels, touristiques, politiques. Il faut faire en sorte que ce vaste éventail trouve sa cohérence, sans qu'on tiraille vers un pan plus que vers les autres. Sans quoi, ça se voit, le bébé n'est pas beau... C'est difficile de faire parler la même langue à tout ce petit monde. Ce que je retiendrai de mon passage ici, c'est ce côté extraordinaire que ç'a été de rapprocher des univers professionnels différents. Il n'y avait pas de vocabulaire commun, c'était plein d'incompréhension. Ces dix ans ont servi à construire un langage commun. Mais il suffit qu'un acteur change (mutations…) et il faut reprendre. C'est un milieu où il y a beaucoup de susceptibilités : chacun porte une image sociale forte (l'architecte, le conservateur, l'élu, le professeur d'université…). J'avais mal mesuré cela. Les gens défendaient leur territoire... Il y a des moments de découragement. Moi-même, au moindre incident, je n'en pouvais plus. Quand on a lancé les choses en 1995, beaucoup de gens se disaient que ça ne se ferait jamais » (Conservateur d'un musée-château d'une ville de province).

La négociation qu'est amené à conduire le conservateur, concerne en premier lieu la définition même du patrimoine et la nature des collections. On peut observer des divergences de points de vue aussi bien entre le conservateur et ses divers interlocuteurs, qu'entre ces derniers eux mêmes. L'accord n'étant pas toujours réalisable, des solutions de compromis sont recherchées en s'appuyant sur le soutien de certains acteurs.

> « La municipalité d'une petite ville ne voit pas l'intérêt d'acheter une cafetière design, jugée objet unique et complémentaire à la collection du musée par le conservateur, alors que les élus considèrent que c'est bien cher pour une x-ième cafetière de plus. Aussi, le conservateur recourt au financement de l'association des amis du musée. (conservateur de musée d'arts décoratifs)
>
> Les cas de batailles à propos des acquisitions sont nombreux. « On voulait acquérir la partition de Barbara "Il pleut sur Nantes". On alerte la DMF. La DMF préempte, mais refus du conseil artistique des acquisitions ; sans que l'on ait été consultés, sans qu'on soit venus défendre le projet. La Ville de Nantes a dit : "eh bien, on s'en fout, on paie 100% et, comme ça, on n'a pas besoin de leur autorisation". J'avais vu, déjà, avec l'achat d'un Turner pour la ville de Nantes, que ça avait déjà tiqué (parce qu'un Turner pour un musée qui n'est pas un musée des beaux-arts…). L'Etat n'est plus reconnu par les musées de province. Le conseil des acquisitions, ce n'était que des conservateurs d'Etat de Beaux-Arts. Ils ne sont pas compétents pour juger de l'acquisition d'une partition de Barbara » (conservateur d'un musée de Nantes).

Dans ce travail de négociation, qui s'affiche d'ailleurs rarement comme tel, mais se donne plutôt à voir comme *un travail de conviction* de la part du conservateur, ce dernier peut aussi bien se retrouver seul face à tous ses interlocuteurs que trouver des appuis de l'un où l'autre ; alliances toujours provisoires, car sur un autre projet, les alliés d'hier sont susceptibles de devenir des opposants, ceci d'autant plus que les personnes qui incarnent les institutions changent (nouveau directeur de la DRAC, nouvel élu, etc.). Aussi, le conservateur se trouve sans cesse au sein de controverses et de compromis instables qui apparentent alors son travail à celui d'un véritable stratège. Les récits d'acquisition d'objets patrimoniaux ou de conduite de rénovations s'apparentent souvent à de véritables épopées où le conservateur engage une véritable bataille, jouant des oppositions et des alliances des uns et des autres.

Ainsi, des controverses houleuses et aux multiples rebondissements ont lieu, parfois durant des décennies, autour de la définition de la nature du musée et de ces orientations, ce qui se cristallise de façon particulièrement manifeste lors de projets de rénovations. Des projets peuvent rester bloqués pendant de longues périodes. Si l'issue peut être finalement positive, comme on va le voir dans l'exemple suivant, on a pu constater des cas où aucune solution ne se profile, après plus de vingt ans de lutte acharnée du conservateur, lequel, découragé, cherche une autre affectation.

> « Il faut dire que, moi, j'ai vu trois maires se succéder. Le premier, qui a voulu la création du musée, a en même temps créé le Centre de la Mer ; mais la différence c'est que celui-ci a bénéficié d'énormes moyens, car la municipalité a décidé que ce serait le phare culturel de la ville. Le musée n'a pas eu les moyens pour fonctionner. Il a été créé mais sans être abouti... Après, malheureusement, le maire qui a succédé au premier, avait horreur, on peut dire, de la culture, aussi il a mis le musée dans un placard. Donc là, un coup d'arrêt qui a quand même duré onze ans… Oui, ça a été très difficile, moi j'ai présenté des dossiers de remise à niveau, de développement, pendant dix ans, qui n'ont jamais été retenus, lus, qui sont allés à la poubelle... Ce qui a motivé le changement récent, c'est l'arrivée d'un nouvel adjoint à la culture, qui s'est rendu compte de cette situation catastrophique du musée, et qui a pris les choses en mains et a interpellé le maire ; et aussi un autre élément qui a changé le paysage, c'est l'inspection des musées de France dont les conclusions étaient très nettes, le château musée manque absolument des moyens basiques pour assurer ses missions de conservation et de diffusion de ses collections » (conservateur d'un musée-château d'une petite ville).

La controverse entre le conservateur et ses interlocuteurs peut aussi se cristalliser autour de la question des nécessités de conservation du patrimoine face à des décisions de conduite de certaines opérations culturelles. Le conservateur peut alors se trouver en position critique relativement à des choix opérés au niveau central (Etat, Région...) qu'il peut juger incohérents avec la mission de préservation de l'intégrité du patrimoine.

> Ainsi, dans le cadre de l'opération « Lille capitale européenne de la culture », un conservateur s'insurge à propos d'une pratique qu'il trouve aberrante du point de vue de la conservation et de la sécurité des œuvres. « Le Louvre va devoir prêter l'an prochain vingt chefs-d'œuvre qu'il va mettre dans des gares, des mairies etc. dans la région Nord Pas-de-Calais, oui ! N'importe où !… dans des lieux non sécurisés ». De même : « Malraux, souvenez-vous, était allé la présenter lui-même, la Joconde, à Jacqueline Kennedy ; la Vénus de Milo, c'était au Japon qu'on l'avait prêtée et là évidemment, au cours de son transport, elle avait été un peu esquintée parce que vous voyez ce qu'est le marbre, c'est très fragile… Eh bien, le Ministre était passé outre l'avis de tout le corps des conservateurs et de toute la Direction des Musées de France. Et vous ne pouvez pas vous y opposer, comment voulez-vous ? Sinon on vous bazarde... Vous ne pouvez que dire : "écoutez, je ne suis pas d'accord mais j'exécuterai vos ordres" » (conservateur de musée d'arts décoratifs).

Sans se limiter à cordonner et mobiliser les parties prenantes, le conservateur est conduit à assurer un rôle de régulateur vis-à-vis de ces dernières, au nom de son savoir d'expert et de la mission de service public dont il est investi. Il s'agit aussi, en effet, de contrôler le respect des règles du service public, tant en ce qui concerne les orientations des projets muséaux que de questions relatives au fonctionnement de l'établissement afin d'éviter des risques de dérives. S'il peut intervenir directement dans certaines circonstances, souvent il ne lui est guère possible, de fait, que d'exprimer son désaccord. Les règles de référence, d'ordre général, demeurent relativement floues confrontées aux multiples circonstances pratiques quotidiennes. Par ailleurs, cette tâche se révèle particulièrement difficile, notamment lorsqu'il s'agit de contrer des décisions émanant des pouvoirs de tutelle.

> « Les élus veulent faire plaisir, par exemple, aux Rotary qui organisent leur congrès dans la ville... Le maire va dire : "Ah ! quand même le président du Rotary de France, qui se réunit en congrès ", allez, crac ! Gratuité ! Alors gratuité pour les salles et gratuité aussi des visites guidées ; c'est nous qui devons payer du coup les conférencières puisqu'elles sont vacataires, c'est sur le budget du musée, etc. Mais tout ça, ils ne se rendent pas compte parce que les élus, ils votent un budget, ils le voient globalement mais après, ils ne voient pas comment ça fonctionne. Et mon président, qui est charmant, avec qui je m'entends très bien, à chaque fois qu'il nous envoie quelqu'un, il ne pense même pas que ça nous entraîne à des frais supplémentaires, il ne se dit même pas : tiens c'est 4500 euros de moins pour le musée ! » (conservateur d'un musée d'arts décoratifs).

Cette activité de porteur de projets est donc traversée par une tension entre fonction de coordination-négociation et fonction régalienne, dont la conjugaison dans la pratique n'a rien d'évident. La patience, la prudence, la capacité d'adaptation sont alors les compétences que doit déployer le conservateur, avec finalement pour principal moyen son pouvoir de conviction. Tous n'y parviennent pas et les situations de blocage

ne sont pas rares. Ainsi, on observe des cas où faute d'avoir su rallier tel ou tel acteur, comme notamment la collectivité locale, le conservateur se retrouve isolé dans son établissement en déshérence, renvoyé en quelque sorte « à ses chères études ».

Un travail de diplomatie. Ces controverses et négociations renvoient souvent à un débat de fond quant à la définition de la politique culturelle. Le conservateur se trouve alors au cœur de polémiques entre différents types d'acteurs portant des visions divergentes. Dans ce débat en légitimité, le conservateur s'apparente à un diplomate ; diplomate au statut bien particulier cependant, car sans mandat autre que celui de défenseur de la culture. En effet, c'est sa seule capacité d'expertise qui légitime son intervention dans le débat, son statut de fonctionnaire impliquant un devoir de réserve relativement aux postions des uns et des autres. Cette obligation d'impartialité n'est pas qu'une close de droit, mais une nécessité pratique, ainsi que cela apparaît clairement lorsque la polémique entre explicitement dans le champ du politique.

Le débat qui se noue autour du musée peut être très directement inscrit dans la controverse politique : sur ce que doit être la politique culturelle en général et celle de la ville en particulier ; chaque acteur politique, tant au niveau local que national, pouvant défendre des options divergentes. C'est dans ce jeu d'acteurs que doit intervenir le conservateur, avec toutes les réserves d'usage et pour seuls arguments possible ceux relevant du registre scientifique.

> Dans cette ville moyenne, le musée comporte trois types de collections : objets d'histoire industrielle, un site minier, une collection d'art moderne. La controverse va porter durant plusieurs décennies sur la façon de concevoir la rénovation : un musée rassemblant toutes les collections (défendue par le conservateur qui veut préserver ce lien historique entre l'industrie et l'art), un écomusée donnant la priorité à la mine, un musée d'art moderne porteur d'une image de modernité de la ville (ces deux options étant défendues par des élus de partis politiques adverses).
>
> « Or, moi je me retrouve avec les socialistes (dont un député) qui ont ces visions modelées par les écomusées. Mais les communistes (à la mairie) ici sont pour l'art contemporain... Pourquoi? Parce que les communistes n'ont pas envie d'un musée type Creusot, parce que c'est une manière de produire de la nostalgie, pour un passé qui a été un passé de lutte dont on ne parle pas… (les analyses des marxistes à l'époque, rejoignent un peu cette position)... Comment je peux en sortir entre les communistes et les socialistes ? ... Moi je dis : on va tout intégrer. On a une symbolique historique très forte : la mine, le savoir-faire industriel, l'art moderne... tout cela c'est notre capacité avant-gardiste...on justifie la rénovation du musée à partir de cette idée, de cette capacité avant-gardiste, cette capacité pionnière... » Il reprend en référence pour cela le fondateur du musée du début du siècle qui « voulait que les arts industriels, comme on disait à l'époque, soient la conjonction de l'art et de l'industrie ».
>
> Arrive alors un nouveau maire de droite, qui ne veut plus entendre parler de l'industrie et de la mine, mais tout miser sur la création d'un musée d'art moderne. « Il me disait : " Ah, foutez-moi

> la paix avec la ferraille ! … Vous dites partout que je suis inculte mais je vous fais un grand musée d'art moderne "… Je dis : " Monsieur le maire, j'accepte, mais vous faites le musée de la mine "…
>
> Donc moi, je me suis retrouvé dans ce musée, mais avec une cabale, ici, des socialistes qui a été très, très dure... Ils étaient persuadés que je ne défendais pas le musée de la mine. Il faut savoir que j'ai passé un temps fou … Le député socialiste, à chaque fois qu'on arrivait à faire passer un message sur le montage du musée d'art moderne, allait torpiller auprès du cabinet de Lang... Je me dis : "C'est râpé, on va se faire avoir… " J'étais allé déjeuner une fois chez Lang, on s'était engueulé à quelques-uns autour de l'art contemporain…c'était un type admirable Lang… Au cours de la soirée, il me dit : " Qu'est-ce que je dois faire ? ". Je dis : " Monsieur le ministre, faites obéir un député socialiste. Il faut suivre l'idée du maire". C'était le dimanche soir, le mardi matin, la conseillère DMF me téléphone, elle me dit : " avant, je voudrais vous dire, que vous avez réussi à semer la zizanie chez les socialistes ; mais de toute façon vous avez gagné ". J'ai dit : " écoutez, j'en suis très heureux." (conservateur d'un musée de ville moyenne).

Ce type de situation, plus fréquente dans les musées territoriaux, n'est pas absente des établissements nationaux où une orientation décidée par un ministre peut être jugée partisane au détriment d'une cohérence muséale par des conservateurs.

> « Chirac avait décidé d'exposer tous les arts islamiques du Louvre. Il s'en foutait littéralement qu'au Musée des Arts Décoratifs il y ait déjà un projet démarré depuis plusieurs années de rénovation complète du musée ! On a fait des frais là pour des sommes considérables, eh bien, on remet tout à zéro... Et pour faire ce grand département au Louvre, eh bien, il faut revoir tout ce qui a été fait dans le cadre de la rénovation du Grand Louvre ! Pour gagner de l'espace sur d'autres départements dont on va amputer les espaces... Chirac y tient d'autant plus qu'actuellement on veut montrer que l'on met les arts islamiques sur le même pied que les autres... vous savez qu'en France on a quand même cinq millions de musulmans eh bien, ne serait-ce que vis-à-vis de cet électorat pour lui faire plaisir, etc. » (conservateur d'un musée d'art décoratif de province).

Ces démêlés autour de la définition de ce que doit être le musée, seraient significatifs de la place croissante qu'occupe la culture dans le discours des élus, notamment depuis les années quatre-vingt. Dès lors, au-delà de conceptions divergentes, le musée se trouve de plus en plus fréquemment au cœur des politiques d'images qu'entendent porter les élus. Ainsi, le musée peut être considéré comme un élément intégrant d'une action de communication, dans le cadre plus général de l'élaboration d'un plan de développement territorial. Il peut devenir une « vitrine », devant assurer le rayonnement de la commune ou de la région, afin de participer à son essor.

> Ainsi, dans la banlieue parisienne, des élus soucieux de revaloriser l'image locale, attendent du conservateur qu'il conduise des événements qui permettent de donner une vison plus dynamique culturellement de la ville et de drainer des touristes.
>
> Dans la région du Nord, les élus locaux rechignent à donner des moyens pour la rénovation d'un site minier, préférant d'autres types d'investissements culturels, afin de ne pas entretenir une image « noire et sinistrée » de la région, pour sortir de la « sinistrose » et promouvoir une vision jugée plus positive tournée vers l'avenir.

C'est alors avec ces impératifs que le conservateur doit composer. Il se trouve en tension entre les objectifs des élus, dont il peut reconnaître plus ou moins le bien-fondé et sa propre conception. La justification qu'il oppose consiste souvent à tenter de faire reconnaître que la politique culturelle renvoie à des enjeux plus vastes et que le patrimoine à son existence propre, qui ne peut être balayé au nom d'une vison particulière de ce que devrait être une identité locale souhaitée. C'est de nouveau au nom d'une compétence d'expert qu'il intervient dans le débat. Pour cela, il peut parfois trouver un appui du côté du public. Ce public n'est pas alors forcement le visiteur, mais plutôt des populations particulières porteuses d'une vision culturelle. C'est en s'appuyant sur la légitimité de revendications propres à une population (enjeux identitaires, économiques, artistiques...) que le conservateur va chercher des appuis à son projet.

> Dans le Nord, l'affluence du public au musée de la mine oblige finalement les élus à accorder des moyens pour la rénovation du musée. En effet, un public, « nordiste », essentiellement d'origine populaire, recherche au travers du musée la préservation de la mémoire du passé minier et au-delà une reconnaissance de la pénibilité des conditions de travail et de vie des travailleurs, emblématique des difficultés présentes auxquelles ils doivent faire face avec la crise qui frappe plus particulièrement la région.
>
> Dans une ville moyenne, alors que le musée d'industrie se trouve délaissé par les élus qui considèrent les industries représentées au musée comme incarnant des valeurs traditionalistes de petits entrepreneurs, c'est du côté des industriels locaux que le conservateur trouve un appui, ce qui va permettre la rénovation.
>
> Dans une petite ville, le conservateur avait entrepris de susciter la création d'œuvres d'art contemporain. La municipalité, portant peu d'intérêt à ces actions, décide de les interrompre. C'est alors en s'appuyant sur les artistes qui manifestent à grand bruit à travers la ville, que le conservateur trouve une possibilité de poursuivre son action.

Bien entendu, les populations n'apparaissent pas nécessairement comme un recours contre des options prises par les décideurs officiels. Elles peuvent aussi être considérées, dans d'autres cas, comme un frein à la mise en place d'actions jugées pertinentes (par exemple la création d'un centre d'art contemporain pour lequel la population locale marque son désintérêt). Il s'agit alors pour le conservateur de parvenir

à les conquérir par ses actions culturelles. De même, les populations, par l'intermédiaire de diverses communautés, peuvent être porteuses de demandes qui ne sont pas jugées recevables.

> « La grande crainte, ce n'est pas d'aborder l'histoire de la seconde guerre mondiale, qui ne pose pas tant de problèmes que nos incursions dans l'histoire plus contemporaine qui elles, sont bigrement plus polémiques, avec le risque de froisser telle et telle communauté, parce qu'on va parler de tel ou tel aspect… Traiter du génocide arménien, ça peut mécontenter la communauté juive, et la communauté turque évidemment. C'est un risque. Je crois que les élus sont bien conscients aussi que c'est des choix à faire... Il y a une pression très forte de différentes communautés, les Ukrainiens qui veulent qu'on parle de la famine de 1933, les Africains qui pensent en général que l'on fait trop l'histoire de la France et de l'Europe et pas assez l'histoire de l'Afrique, les Tibétains ou les Amis des Tibétains qui pensent qu'on devrait dénoncer la Chine… Donc, c'est très politique, au sens large du terme. C'est ouvert sur le monde contemporain avec en plus ce qui pourrait être une dérive un peu communautariste du style : tout le monde a droit à son histoire, et donc il faut faire l'histoire des gays, l'histoire des femmes, l'histoire des handicapés... » (conservateur d'un musée de la résistance).

Toutes ces controverses et péripéties restent souvent ignorées du grand public (l'opinion publique et, *a fortiori*, les visiteurs ordinaires du musée). Elles ont lieu en coulisses, peu relayées par la presse et les médias, sauf dans des cas particuliers où le débat est porté sur le devant de la scène, comme cela a été le cas, par exemple, pour la création du Musée des Arts Premiers à Paris ou dans le cas de l'inauguration du MAMAC à Nice. Mais alors, la controverse tend à se déplacer. Il s'agit moins de contester des options muséales et culturelles que de se saisir du musée comme d'un objet symbolique dans une confrontation politique.

> L'inauguration du musée d'art moderne de Nice, en 1990, a donné lieu à un boycott, notamment des artistes, pour s'opposer aux élus proches du Front National, qui avaient reçu, peu de temps auparavant un ancien Waffen SS. Le conservateur, directeur du musée, est alors demeuré volontairement en retrait en se cantonnant dans son rôle de professionnel : « mon point de vue, je l'exprime à travers le MAMAC que j'ai contribué à créer... Lorsqu'on voudra me dicter mes choix, je prendrai mes responsabilités » (Poirrier, 1993).
>
> Dans un musée de la résistance, ce sont diverses populations qui investissent le lieu comme espace symbolique pour donner de la visibilité à leurs revendications : « Nous sommes une sorte de totem. L'été dernier, on a été envahi pendant plus de quinze jours par les sans-papiers qui cherchaient un lieu fort, plus fort qu'une église pour porter leur cause, et ils ont trouvé le Centre de la Résistance…L'impact médiatique a été important, on a rarement eu autant de presse nationale, *Libération*, *Le Monde*... Je l'ai mal vécu d'ailleurs… c'est un épisode assez traumatisant pour moi... De même, en début d'année, j'ai reçu un courrier des archéologues en colère : "On cherche un lieu emblématique, est-ce qu'on pourrait venir occuper ? ". Ces

> situations sont dures à gérer parce que ça ne se gère pas en fait... Toutefois, que les gens trouvent ici une sorte de symbole, c'est plutôt valorisant... Là, on est vraiment dans une notion collective…Cela en dit long sur la relation que l'on a avec l'histoire et la mémoire, sur l'actualité des valeurs de la Résistance. En tout cas, ça nous pousse à aller de l'avant et à sortir de la seule histoire de la libération de la ville » (conservateur d'un musée de la résistance).

C'est donc au cœur de polémiques en légitimité que se trouvent le musée et son conservateur, entre les instances décisionnelles culturelles, les élus, les partis politiques et les populations. Le musée, au-delà de son rôle de diffusion de la culture, qui est, en soi, un sujet de controverses, est un lieu de production de valeurs symboliques et, en tant que tel, il se situe d'emblée dans le champ du politique, au sens fort du terme. Les débats qui se nouent autour du musée entre les différents acteurs porteurs de conceptions propres, renvoient fondamentalement à la question de la validation de valeurs sociales. C'est une authentification de valeurs et une reconnaissance du bien-fondé de leur usage qui est ici en jeu. En opérant des choix entre diverses conceptions, choix qui s'incarnent dans des dispositifs matériels (la nature du musée, une exposition, une œuvre, un objet...), le système muséal les fait advenir à l'état de valeurs reconnues ; il produit du sens institué. L'enjeu est donc considérable, tant en ce qui concerne cette érection de visions particulières en vérité instituée qu'en ce qui concerne le bien-fondé de l'usage que l'on peut en faire. Ainsi, comme nous l'avons vu dans l'exemple précèdent, si la Résistance a accédé au statut de valeur instituée, est-on en droit de mobiliser celle-ci pour justifier d'autres luttes ?.

Ce processus de production de valeur instituées[68], procède par un débat entre différentes ordres de légitimité plus particulièrement portés par certaines catégories d'acteurs. Cette « dispute en justification » (Boltanski, Thévenot, 1991) a pour caractéristique de ne pas se réaliser, le plus fréquemment, par des confrontations directes entre les acteurs aux points de vues divergents. Il n'y a, ici, qu'exceptionnellement la mise en place de véritables « forums » (Callon, 2002). Le conservateur se trouve ainsi dans un rôle d'intermédiaire particulièrement conséquent. Il lui revient, pour une grande part, de permettre la confrontation des points de vue. S'apparentant à un diplomate[69], s'il peut se référer à la légitimité de son savoir d'expert, il ne peut se réclamer officiellement d'aucune autre légitimité. Aussi, si certains conservateurs peuvent tenter de jouer d'arguments d'autorité, en tant « qu'élite éclairée », il semble que cette posture ne soit guère justifiable[70]. Le plus souvent, le

[68] L'observation empirique des musées, permet ainsi, d'aller au-delà de la simple constatation que ceux-ci sont des instances de production de légitimité culturelle, pour porter l'attention sur le processus de production qui est ici à l'œuvre. Nous ne développerons pas ici l'analyse de ce processus qui dépasse le cadre de ce rapport.

[69] Activité diplomatique, qui, notamment dans les musées territoriaux, fonderait pour partie son statut de «notable» local. On peut remarquer aussi, ici, que cette fonction diplomatique, peut être la voie ouverte à des activités de *lobbying* de la part de conservateur moins scrupuleux.

[70] En tout cas pour ce qui concerne la période des dernières décennies, au cours de laquelle la culture et le musée sont entrés à part entière dans le débat politique. Toutefois certains peuvent tenir malgré tout

conservateur se trouve obligé à une position de relatif effacement ; ainsi que l'expriment nombre d'entre eux, si la controverse persiste, « c'est aux élus qu'il revient de décider », car ces derniers sont, en dernière instance, les seuls acteurs habilités à trancher les débats de légitimité [71].

Dans cette fonction de relations publiques, l'activité du conservateur peut être considérée globalement comme un travail d'interrelation : coordonner, négocier, réguler, jouer un rôle d'intermédiaire entre l'ensemble des acteurs parties prenantes de l'activité muséale, afin de permettre la réalisation concrète de projets et d'en assurer les fondements légitimes.[72] La relation aux usagers prend ici la forme de *relations aux citoyens*, citoyens dans leur pluralité : diverses populations et leurs instances représentatives (élus et institutions). Si les citoyens peuvent emprunter la figure du public qui plébiscite l'activité du musée par son affluence (comme les «nordistes » au musée de la mine), ce n'est alors pas tant à titre de visiteurs que de représentants d'une population particulière, d'une communauté partageant des valeurs. Si ces relations aux citoyens sont directes, elles ne sont pas cependant assimilables à une prestation de service fondée sur des interactions individuelles. La figure du citoyen se présenterait ici comme un *acteur* collectif, susceptible d'agir en amont de la prestation de service, au moment de l'élaboration de ce qu'elle pourra être et de ce qui sera légitime qu'elle soit.

e) La fonction managériale : gérer l'exécution de la prestation

Le conservateur est appelé à assurer la gestion des institutions muséales. Si cette dimension est incluse dans la définition de sa fonction, dans la pratique, ce sont essentiellement les conservateurs chefs d'établissements (ou éventuellement de départements de grands musées), qui conduisent effectivement ce type d'activité. Cette fonction managériale est semblable à bien des égards à celle des autres cadres de la fonction publique ayant en charge la responsabilité d'un service ou d'un établissement. Elle recouvre la gestion administrative et financière, la gestion des infrastructures, la gestion des ressources humaines. Sans entrer dans la description détaillée de ces activités[73], on peut repérer différents aspects qui paraissent plus particulièrement spécifiques à cette fonction managériale comparativement à celle d'un chef d'entreprise privé ; spécificités propres à la fonction publique, en général, et aux établissements

(relativement) cette position de surplomb, dans certaines situations, notamment lorsque le musée est délaissé par les collectivités locales et autres acteurs, ou bien dans le cas de grands musées nationaux où un conservateur au sein d'une équipe de conservation peut se ménager une activité centrée par exemple sur la conservation ou la recherche, s'isolant ainsi des divers acteurs.

[71] Ce qui ne va pas pour autant sans poser de problèmes, notamment pour la conduite de l'activité du conservateur, comme nous l'avons vu, par exemple à propos des relations complexes et changeantes existant entre le conservateur et les élus locaux.

[72] Les différents travaux existant sur les conservateurs accordent guère de place à cette fonction que généralement ils englobent dans l'ensemble management. Notre démonstration tend au contraire à montrer qu'il s'agit ici de tout autre chose que de simple gestion.

[73] Qui sont abordées par ailleurs dans ce rapport.

muséaux en particulier. Relativement à la mission de service public muséale, la fonction managériale vise à gérer les moyens matériels, financiers et humains permettant la production de la prestation de service.

La gestion de l'infrastructure, au-delà du seul agencement des locaux administratifs (bureaux, services techniques, etc.), concerne aussi une conception de l'espace propre à permettre une valorisation du patrimoine et des collections et adaptée à l'accueil du public (accès, sécurité, hygiène, services complémentaires tels que des cafétérias ou des boutiques). On retrouve donc ici deux des éléments situés au « cœur du métier du musée » : le patrimoine et le public, en fonction desquels, donc, l'infrastructure doit aussi être organisée.

La gestion administrative et financière présente des configurations variables en fonction du statut de l'établissement (plus ou moins autonome ou dépendant d'autres services) et de la nature des règles de gestion en vigueur. On relèvera ici que les musées, plus que d'autres administrations, sont appelés à pouvoir obtenir des financements via des mécénats et des donations ; lesquels résultent souvent des négociations que conduisent les conservateurs auprès d'acteurs extérieurs à l'institution (entreprises, associations d'amis du musée...). Les aspects de négociations et de relations avec les acteurs internes et externes à l'institution muséale, constituent donc une dimension intégrante de cette activité de gestion.

La gestion des ressources humaines varie aussi en fonction du statut de l'établissement. On soulignera notamment que dans le cas des musées relevant des collectivités territoriales, fréquemment la fonction Ressources Humaines revient à ces dernières, le chef d'établissement n'assurant que la gestion courante du personnel (congés, horaires...) et l'organisation du travail. Ici, l'une des difficultés, propre à la fonction publique, est que le conservateur-directeur n'a pas véritablement la possibilité de disposer des postes qu'il juge utiles et d'effectuer des recrutements en fonction de ses besoins de fonctionnent. En effet, ce sont les services centraux qui décident en la matière, ce qui fait que, souvent, on observe des décalages entre les besoins (en effectifs et en compétences) et les emplois disponibles. Ceci apparaît de façon d'autant plus marquée dans le cas des musées que souvent ceux-ci se trouvent désignés pour accueillir des personnels en reclassement – pour raison sociale ou de santé – provenant d'autres établissements et services administratifs (cf. infra). Le conservateur se trouve donc obligé de composer avec les moyens en personnel qu'on lui alloue, ce qui peut se traduire par des problèmes pratiques de conduite de l'activité et engendrer des tensions sociales. Problèmes de gestion du travail et des tensions sociales que le conservateur doit traiter avec des possibilités d'actions limitées, car le pouvoir hiérarchique lui échappe en partie, les lieux de décision en la matière relevant d'une autre instance.

Dans cette fonction managériale, le public apparaît plutôt sous *la figure le l'usager*, au sens « courant » de ce terme. Il est le destinataire final de la prestation globale, culturelle, mais aussi matérielle : celui qui fait usage des lieux (circule dans les salles, utilise le parking, fréquente la boutique etc.). Dans son utilisation des espaces

marchands (boutiques, restaurants), il est usager-client. Avec cette fonction managériale, l'activité du musée se présente comme une *activité tournée vers l'usager* (dans le sens où dans les entreprises privées on parle « d'organisation orientée client »). On remarquera cependant, que le public-visiteur, peut réapparaître ici sous une figure inattendue, celle d'un *public interne :* à savoir les personnels du musée. En effet, dans de nombreux cas, le conservateur considère que les agents (notamment les moins qualifiés) constituent un public « naturel » du musée, pour lequel, dès lors, on organise des visites commentées, voire des sorties dans d'autres musées. Si cette démarche s'inscrit pour partie dans une logique managériale visant à intéresser le personnel à son travail, elle s'affiche souvent comme partie prenante de la mission de diffusion de la culture, dont les agents ne sauraient être écartés.

*
* *

L'analyse du travail du conservateur met en évidence que cette activité de service comporte plusieurs dimensions dans lesquelles la relation aux usagers revêt différentes formes qui ne sauraient être résumées à une interaction de face-à-face entre un prestataire de service et un utilisateur.

Plus qu'une co-présence avec l'usager, l'activité du conservateur se présente comme une activité *au nom* de l'usager. Celui-ci est au cœur de l'activité, il est celui pour lequel on agit : préserver et transmettre le patrimoine, fournir des clefs d'analyse, rendre accessible et donner à voir, réaliser des dispositifs muséaux producteurs de valeurs légitimes, gérer l'exécution de la prestation. Dans ce travail *pour* l'usager, celui-ci peut cependant intervenir de diverses façons. En effet, les usagers apparaissent sous différentes figures, plus ou moins actives (chercheurs, partenaires, visiteurs, publics, citoyens, utilisateurs, clients) et plus ou moins instituées (associations d'amis du musée, groupes sociaux, communautés, élus, institutions).

Dans cet ensemble fragmenté, on peut dégager trois grands types de publics, correspondant à des modes de relations particuliers. Le public visiteur, celui qui fait usage de la prestation finale, se présente surtout comme un public « pressenti », « espéré » ; il est celui que l'on tente de sonder pour définir les attentes et besoins, que l'on tente de capter et de séduire, celui pour lequel on offre une interprétation et dont on attend le retour d'audience (à l'image de l'écrivain qui espère son lecteur). Le public partenaire, qui se présente avec des demandes précises et aussi des offres, qui participe peu ou prou à la production muséale, dont il est un collaborateur potentiel (publics représentés notamment par les chercheurs, artistes, muséographes, galeristes, collectionneurs, mais aussi amateurs, bénévoles pour des fouilles ou des animations, personnes collectant des objets, donateurs, enseignants amenant leurs élèves au musée, etc.). Le public citoyen, renvoyant à la fois à une entité abstraite : «la collectivité

humaine » et aux acteurs sociaux (les populations et leurs représentants institués), qui est celui à qui on doit rendre des comptes et qui porte *in fine* la légitimité de l'action[74].

Cette multiplicité de figures sous lesquelles peut apparaître l'usager dans la réalisation de la prestation de service muséal, se retrouve dans la diversité des vocables utilisés par le milieu pour le désigner. L'activité du conservateur (et des autres professionnels du monde muséal) passe alors par la construction de représentations de cet usager multiforme, l'instituant ainsi en «personnages» au sens évoqué plus haut, qui sont autant de façon de l'appréhender et de justifier les actions que l'on conduit en son nom. Ces personnages, auxquels on accorde une importance variable suivant ce que chacun juge prioritaire dans son activité, est en fait un important sujet de débats entre les professionnels, car ces représentations renvoient à des pratiques et des conceptions différentes de l'activité muséale et du métier de conservateur[75].

3. Un métier de service public ?

Après cette exploration systématique des composantes de l'activité du conservateur, nous nous proposons à présent, pour conclure, d'aborder les modalités suivant lesquelles ces différentes fonctions sont mises en pratique dans les diverses situations de travail, les débats qui se nouent autour de ces pratiques dans le milieu professionnel et les tensions inhérentes à l'exercice de ce métier de la fonction publique.

a) Un métier aux diverses figures

Les fonctions du travail du conservateur sont moins à considérer comme différentes étapes d'un processus de production, ou comme des tâches réparties entre des activités de « front office » et de « back office » suivant la distinction utilisée dans l'étude des services, que comme des dimensions constitutives de cette activité, qui peuvent être déclinées à des degrés divers et suivant des combinatoires variables dans les situations de travail.

En fonction des établissements et des conservateurs, les fonctions –patrimoniale, recherche, médiation, relations publiques, management -, vont être plus ou moins mobilisées dans la pratique. On peut aussi bien trouver des cas où l'activité sera centrée principalement sur l'une d'entre elles (par exemple, la recherche ou la médiation), que d'autres intégrant l'ensemble de ses dimensions (ceci, en passant par des cas présentant toutes les déclinaisons possibles).

---

[74] Ces trois types de publics ne renvoient pas nécessairement à des catégories distinctes, mais plutôt à des strates de niveaux différents.

[75] On peut penser que, compte tenu de ce public multiple et de la difficulté de le nommer, l'usage du terme «les publics » est appelé à se généraliser. Si le singulier, « le public », « le peuple », etc. est une facilité qui gomme la segmentation, le pluriel a les atouts de l'imprécision. cf. Chapitre 2.

Plusieurs variables liées aux situations de travail entrent ici en jeu : la nature et la richesse des collections, le statut de l'établissement (musée national ou territorial), les effectifs de l'établissement et les caractéristiques de la division du travail. Par exemple, dans un petit écomusée rassemblant des objets de la vie quotidienne de la région, ou un musée de sciences, ou encore dans un mémorial centré sur la commémoration d'une bataille sans collection autre que celle de marquer un lieu, la fonction recherche, même si elle passionne le conservateur, sera beaucoup plus limitée que dans un musée national de beaux-arts, ou que dans un musée d'industrie rassemblant des objets remontant à plusieurs siècles... D'un autre point de vue, dans un musée territorial de province, la fonction relations publiques est susceptible d'être beaucoup plus développée que dans un établissement national à Paris. De même, le conservateur chef d'établissement aura nécessairement davantage en charge cette dernière fonction ainsi que la fonction managériale, relativement à un autre n'assurant pas de direction d'établissement. Suivant les effectifs du musée et son organisation, les diverses fonctions peuvent êtres prises en charge, en totalité ou en partie, par diverses personnes : plusieurs conservateurs se spécialisant chacun sur tel ou tel aspect ; d'autres professionnels, comme des archivistes, restaurateurs, muséographes, responsables de services des publics, des administrateurs, etc. On observera, qu'au cours des trois dernières décennies, avec la spécialisation croissante des différentes fonctions, on a vu apparaître et se développer de nouvelles professions, prenant en charge, dès lors, des segments de fonctions, parties intégrantes de l'activité du conservateur.

Au-delà des spécificités d'exercice liées au contexte de travail, la variabilité des pratiques, d'un conservateur à l'autre, est liée à la conception que chacun se fait de son métier et de sa mission. En fonction de l'importance qu'il accorde aux différentes activités dans l'exécution de son travail, de même que suivant la façon dont il se représente le public et les modalités pour assurer à celui-ci la prestation de service muséale, le conservateur va privilégier certains domaines d'intervention.

Ainsi, les conservateurs se caractérisent à la fois par leur unité et leur diversité. Ils ont pour point commun d'avoir une compétence globale leur permettant d'assurer toutes les fonctions relevant de leur activité. Détenteurs de capacités exhaustives, composées de savoirs institués (transmis par le système de formation) de savoir-faire acquis dans la pratique (notamment en ce qui concerne les relations publiques, mais pas uniquement), ils se présentent comme « des gens de métier », susceptible d'exercer leur activité selon des « genres et des styles » propres (Clot, 1995), en recourant à leurs talents personnels. Nous avons vu, en effet, que le travail du conservateur comporte des tâches aux contours imprécis, que ce dernier doit adapter dans la pratique : interpréter, analyser, traduire, coordonner, faire de la diplomatie, etc. Le caractère exhaustif et autonome du travail du conservateur, l'apparente donc à la famille des métiers (en opposition au modèle de la qualification fondé sur la division du travail[76]). Mais, ces

[76] *Cf.* Navillle (1956). Sur le débat actuel en sociologie sur les métiers voir aussi Piotet (2002).

gens de métiers se présentent sous des visages multiples, en fonction du contexte, des situations de travail et de leurs convictions. Ils se trouvent ainsi fort éloignés de l'image du fonctionnaire bureaucrate anonyme dont la tâche principale serait d'appliquer des règles prédéfinies de façon uniforme sur l'ensemble du territoire. Fonctionnaire de mission, il revient au conservateur de définir sa démarche d'intervention ; et ce, d'autant plus, qu'il intervient dans le domaine de la culture qui est un lieu de multiples controverses. Aussi, l'interprétation et le débat paraissent au cœur de son action.

b) Une activité en débat

Compte tenu de la nature même de son activité, avec toutes les marges d'interprétation qu'elle comporte, le conservateur se trouve devant la nécessité de conduire une réflexion quant aux moyens et aux finalités de son action, et ce, de façon croissante au cours des dernières décennies qui ont été marquées par de profondes transformations du monde muséal.

Les questions débattues dans le milieu concernent la valeur respective des différentes fonctions (soit leur hiérarchisation symbolique) et les modalités de réalisation de la mission de service public. Ce qui se cristallise plus particulièrement autour de la définition du service à rendre au public – et donc sur la définition même de ce public –.

Dans ces débats, on peut voir s'affronter diverses conceptions de la culture, du patrimoine, de l'art, de ce que doit être une action culturelle. Des tendances se dessinent, comme par exemple le fait qu'il soit à présent admis que tout musée digne de ce nom doit entreprendre des actions d'animation culturelles, ou encore que le musée ne doit pas être trop didactique, etc. Cependant, il semble qu'au travers des discours tenus par les conservateurs on puisse retrouver des traces des divers sujets qui ont fait débat depuis l'après-guerre, tels qu'ils sont apparus notamment dans divers courants de pensée ainsi que dans les orientations successives des politiques culturelles. Ces traces se présentent comme autant de strates d'une pensée collective qui procède par sédimentations plus ou moins stabilisées. C'est ainsi, par exemple que reviennent souvent les questions, toujours ouvertes, du respect du contact direct avec l'œuvre, de la place à accorder à la mobilisation de la sensibilité du visiteur, de la nécessité de traduction pour rendre la culture accessible, du respect de la diversité culturelle. Cette dernière question peut se traduire, à l'extrême, par une position relativiste visant à n'imposer aucune vision mais seulement à soumettre des interprétations (dont la formulation la plus achevée se trouve dans la notion de « centres d'interprétation »).

Cette réflexion est portée par le milieu professionnel des conservateurs, notamment au travers de ses associations professionnelles, qui semblent jouer ici un rôle important d'animation du débat, de vecteur de formalisation et de transmission des questions posées par les gens du métiers auprès des pouvoirs de tutelle.

L'un des axes du débat qui paraît plus particulièrement saillant, actuellement, concerne la controverse quant à l'importance à accorder à la médiation, relativement au travail scientifique (Poulard, 2004). On notera que, par « scientifique », le milieu désigne plutôt, semble-t-il, ce que nous avons identifié comme les fonctions patrimoniale et recherche (ainsi que la partie muséographie de la fonction médiation, mais de façon plus incertaine)[77]. Ce débat paraît remonter au début des années quatre-vingt, avec notamment, le développement des expositions temporaires et l'apparition de « commissaires d'expositions ». Au-delà de questions de principe, ce qui se trouve aussi en jeu ici est la définition de la nature et du contour du métier de conservateur. Ainsi, Heinich et Pollak (1989) voyaient dans le débat autour des commissaires d'expositions, l'émergence d'une position singulière « d'auteur d'exposition », élément de crise de la profession. Si, à présent, il semble que cette « crise » ait été dépassée, le milieu ayant intégré cette nouvelle position comme partie intégrante du métier, d'autres sujets restent sensibles plus particulièrement en ce qui concerne la médiation. L'incitation croissante des tutelles à conduire de telles actions, au nom d'une meilleure prise en compte des publics, conjuguée avec le développement de professionnels intervenant dans ce champ, conduit à une remise en question de la position du conservateur au sein de l'activité muséale[78]. Cela renvoie à des questions de division du travail, d'autorité hiérarchique et aussi de reconnaissance dans le système des statuts de la fonction publique.

c) Tensions

Dès lors, l'exercice de ce métier de service public est traversé par des tensions de différents ordres. Au-delà de la question la plus souvent évoquée de la distance pouvant exister entre les cadres statutaires et l'emploi, c'est aussi un décalage entre ces cadres institués de la fonction publique et le travail effectif du conservateur qui se trouve posé. La définition officielle de la mission du conservateur, apparaît très générale au regard de la nature de l'activité réelle de ce dernier et des compétences qu'elle nécessite. Cette distance, qui rejoint celle existant nécessairement entre travail prescrit et travail effectif, pose ici – de façon plus aiguë que dans le privé – des problèmes de reconnaissance. Les systèmes de corps, de grades, etc., qui régissent la carrière des conservateurs fonctionnent suivant une logique relativement autonome au regard des activités et responsabilités assumées dans la pratique par les personnels. Ainsi, par exemple, un conservateur chef d'établissement, peut se trouver dans une catégorie inférieure de celle d'un conservateur n'assurant pas cette responsabilité de direction ; d'un autre point de vue, la compétence qu'a pu déployer un conservateur dans une spécialité (beaux-arts ou histoire, etc.) n'est pas reconnue comme telle, les cadres

[77] Suivant un témoin historique, cette désignation de l'activité du conservateur comme « scientifique », serait apparue à la fin des années soixante, au moment du développement des écomusées et des ATP.

[78] De même, dans un autre domaine, le développement de postes d'administrateurs, si elle peut correspondre au souhait des conservateurs d'être allégés des charges managériales, pose cependant le problème du partage du pouvoir, le conservateur entendant souvent rester le capitaine du navire.

statutaire ne tenant pas compte des domaines de spécialisation. Cela engendre des problèmes de mobilité géographique et professionnelle des personnes et aussi des problèmes de rémunération. Par ailleurs, en tant que « métier », le travail du conservateur présente des spécificités que tend à gommer l'appellation générique de « fonctionnaire ». Sans se limiter à appliquer des règles, le conservateur se trouve à devoir opérer des arbitrages permanents entre diverses options pour conduire à bien sa mission. Il est, potentiellement, face à *une contrainte de constante justification* de ses actions : argumenter quant à ses choix en matière de politique culturelle, quant aux priorités qu'il accorde à certaines opérations relativement à d'autres, soutenir ses conceptions de l'art, du patrimoine, du public, etc. Sans en rester à un niveau de débat d'idées, cela se manifeste très concrètement dans les relations avec les différents acteurs intervenants dans le domaine muséal (confrères, autres professionnels, institutions, tutelles, élus, populations…).

Cette incessante controverse est source de tensions, car la légitimité de l'action est toujours susceptible d'être remise en question et l'aboutissement des opérations entreprises toujours marquées du sceau de l'incertitude. Aussi, alors que l'exercice du métier nécessite une part d'implication personnelle (qui peut être particulièrement forte, comme nous avons pu l'observer dans nombre de cas : lutte de dizaines d'années pour une rénovation du musée, longue négociation pour l'acquisition d'une œuvre, quête du public,…) le conservateur est souvent dans des situations aux issues incertaines, qui se concluent parfois par des remises en cause, voire des blocages (comme le rejet d'un projet de rénovation soutenu depuis dix ans). C'est donc aussi un risque de non-reconnaissance symbolique qui menace le conservateur.

Ces tensions de légitimité et de reconnaissance se doublent de tensions que l'on peut qualifier de morales. En effet, le conservateur se trouve investi de rôles dont la conjugaison n'est pas aisée, voire contradictoire. Il doit assurer des fonctions régaliennes (contrôle du respect de la préservation du patrimoine, du respect de la mission de service public, etc.), et simultanément jouer un rôle d'intermédiaire entre les diverses parties prenantes. Il est tenu à un double devoir de réserve : en tant que fonctionnaire et relativement au patrimoine (notamment aux diverses formes d'arts) ; ainsi il doit s'effacer derrière sa fonction et l'œuvre alors même que son travail nécessite de s'impliquer comme acteur de la politique muséale. Enfin s'il se doit de veiller à préserver l'intégrité du patrimoine, de respecter la diversité culturelle et de ne pas trancher les controverses quant à l'attribution de valeurs légitimes, il se doit aussi d'interpréter le patrimoine, d'en proposer des hypothèses, d'en produire des lectures particulières…

Autant de combinatoires mentales qu'il s'agit de gérer au quotidien, génératrices de tensions psychiques. Sans se résumer à la tension engendrée par le décalage entre l'image idéale de la profession (véhiculée par le système de formation) et la réalité de la pratique, relevé par Sylvie Octobre (2001), l'activité du conservateur, du fait de son

caractère multidirectionnel et de sa complexité est source de multiples tensions qui peuvent rendre l'exercice de cette profession relativement éprouvante.

L'activité du conservateur s'apparente donc à l'exercice d'un métier qui ne saurait se résumer à sa définition statutaire. Présentant des configurations variables, ce métier passe par des adaptations particulières, fonction des contextes, des convictions et du talent propres à chaque conservateur. Sujet de continuels débats quant aux moyens et au finalité de l'action, cette activité est traversées de multiples tensions pour ceux qui l'exercent. Tensions souvent invisibles, comme est invisible le travail du conservateur au regard du visiteur ordinaire.

II. Construire une place pour les autres personnels

Nous avons accordé une place majeure au travail des conservateurs mais dans le musée issu des mutations des dernières décennies, ils ne sauraient tout faire par eux-mêmes. Selon la formule d'un observateur, après avoir été longtemps des « hommes orchestres », ils sont devenus des « chefs d'orchestre ». Depuis les années 1990, dans le cadre de ces mutations, sont apparus de nouveaux métiers dont il est manifeste qu'ils sont désormais perçus comme indispensables au fonctionnement des musées. « Les Conservateurs du patrimoine pour les musées de la culture, ou les Conservateurs des musées d'Histoire naturelle, peuvent être dorénavant aidés dans leurs tâches par des secrétaires généraux, des attachés et des assistants ayant des fonctions plus ou moins spécialisées dans la médiation culturelle, la conception et la scénographie d'expositions ou la conservation, et enfin des agents territoriaux du patrimoine (anciens gardiens de musées qui se voient attribuer des fonctions d'accueil) » (Rasse et Girault, 1998).

Les fonctions du musée se complexifiant, les attentes des autorités de tutelle se faisant plus explicites, les acteurs des établissements culturels ont été amenés à repenser en termes de ressources humaines l'approche de leurs collaborateurs. Là encore, la place centrale accordée au public inspire l'émergence de nouvelles fonctions, la modernisation des cultures de métier, le management renouvelé des personnels.

A. Les agents d'accueil et de surveillance

1. A la recherche d'une fonction

Dans la plupart des structures, l'époque du face-à-face entre les seuls conservateur et gardien est révolue. « L'institution muséale s'est modifiée, devenant plus complexe, plus confuse aussi, contrainte de se transformer, d'évoluer sans cesse, pour s'adapter, anticiper, répondre aux aspirations sociales du moment, au risque d'y perdre son âme. L'ancienne et caricaturale association conservateur/gardien de musées ne pouvait seule assumer cette mutation tant attendue par les publics, qui ne pouvait résulter que d'un

travail en équipe pluridisciplinaire. […] Pendant très longtemps, […] les conservateurs étaient seuls, et souvent, notamment dans les musées de province, le seul cadre, isolé face aux gardiens de musée situés en bas de l'échelle sociale, et avec lesquels ils n'entretenaient que des rapports assez distendus » (Rasse et Girault, 1998).

A cette période était attachée la figure du « gardien » comme quelqu'un à qui il suffisait d'être présent. Sa présence suffisait à emplir, à épuiser sa fonction. De fait, on n'attendait de lui rien d'autre que de surveiller ; et cette fonction était accomplie par le seul fait d'être présent. C'est dire que dans la division du travail au sein du musée, il semblait compter pour peu de chose. Il apparaissait comme celui à qui le métier s'était imposé plus qu'il ne l'avait choisi, et ce dans ce milieu où l'imaginaire de la vocation reste très marquant :

> « Les agents d'accueil et de surveillance des musées territoriaux sont souvent des gens qui se retrouvent là par hasard, qui n'ont pas forcément la fibre musées. On s'aperçoit de la différence sur le recrutement (quasiment le même statut mais, souvent, ils ne viennent pas de ce statut : ils viennent fréquemment de la filière technique ; on met, en effet, les gens qui ont des problèmes physiques, de personnalité, d'alcool... ; ils viennent donc par mutation). Ou encore sur la formation (selon les régions, il n'y a pas toujours de formation). Les agents de catégorie C de la territoriale sont globalement moins favorisés. » (entretien avec un responsable de la DMF)

De fait, souvent dans les récits, ils disent avoir abouti dans ce monde à la suite de toute une série de hasards ou inscrivent leur parcours dans le cadre de contraintes liées au marché du travail ou encore à une reconversion après une carrière militaire.

> Frédéric travaillait comme chef d'équipe dans un chantier naval de la batellerie. A la suite des crises de la sidérurgie, « je me suis retrouvé au chômage quand il y a eu des compressions de personnels. J'ai fait des petits boulots. J'ai su qu'on embauchait ici, par ma belle-sœur. J'ai fait deux mois. Je suis entré directement stagiaire sans concours au conseil général. On cherchait un doigt de fée, un homme à tout faire. Le musée était en ruines. Une année après, fin 1980, l'inauguration s'est faite. Ne connaissant pas toutes les ficelles de l'administration, on m'avait proposé soit de rester à l'Etat, soit d'être fonctionnaire territorial. En fait, territorial, il n'y a pas de possibilités de carrière comme à l'Etat, au niveau surveillance. Vu qu'il faut 50% de l'effectif pour envoyer l'autre moitié en formation, les possibilités de promotion étaient refusées. Je suis arrivé ici en 1985 : j'ai découvert la surveillance. Au Conseil général, ma fonction là-bas était menuiserie-plomberie, etc. J'ai une formation de soudeur. Les gros travaux étaient faits par les entreprises. J'ai postulé ici, pas pour la surveillance, pour la serrurerie. Je me suis retrouvé peu de temps en salle. Le chef de service de l'époque m'a proposé d'accepter de passer à l'encadrement. Ça ne me disait pas plus que ça. Après son insistance, j'ai fini par accepter » (musée national, Ile-de-France).

> René, militaire jusqu'en 1986, a travaillé ensuite pour une société de surveillance privée. « Les horaires étaient difficiles : je travaillais douze heures par jour. Je ne voyais plus mes enfants. J'ai été recruté par la Culture. C'est un emploi réservé au titre d'ancien militaire » (*Ibid*.).
>
> Christophe, après dix-sept ans de carrière dans la Marine nationale a travaillé ensuite dans le privé, en CDD, à des postes d'agent de maîtrise (musée municipal).
>
> Il fait acte de candidature aux services municipaux. On lui propose un emploi contractuel dans un des musées de la ville (*ibid*).
>
> Adélaïde, 45 ans, a une formation de dactylo et un début de formation de conseillère familiale. Elle travaille dix ans dans le secteur textile, à Lyon. Après un licenciement économique, elle reste au chômage un an. Elle présente sa candidature à la ville sur le conseil d'amis qui y travaillent. On lui propose un emploi au musée.(musée municipal d'une grande métropole provinciale).

Dans ce modèle, devenu aujourd'hui un anti-modèle[79] tant pour les responsables que pour les intéressés eux-mêmes, le travail fondamental, le seul travail qui s'effectue au sein d'un musée, est celui du conservateur. L'important est constitué par les actes autour de la collection auquel le gardien n'est pas associé. Celui-ci n'a pour utilité que de protéger la collection.

Par un retard de l'effet sur la cause, l'ancien modèle fortement hiérarchisé n'a cependant pas totalement fini de produire des effets. Au dire de certains agents, il continue de peser sur la situation actuelle tellement il a marqué l'identité professionnelle de cette catégorie d'agent. Ainsi, s'il n'y a plus comme auparavant l'obligation d'être debout, « elle a conditionné beaucoup d'agents ». Un OP nous a rapporté que le bruit de son trousseau de clefs déclenchait la peur chez les agents, qui se lèvent brusquement quand il arrive comme s'ils étaient pris en faute. « Le trousseau de clefs, c'était le chef ».

A leurs propres yeux, leur fonction reste encore perçue comme une fonction vide et cette vacuité est ressentie comme la cause majeure de la pénibilité du travail. Diverses stratégies sont mises en œuvre pour y échapper. On peut tromper l'ennui par des activités occupationnelles : lire ou faire des mots fléchés quand il n'y a pas de visiteur et que c'est toléré par les agents-chefs … « Maintenant, on est autorisés à lire, à faire des mots croisés » (musée national, Ile-de-France). Mais l'activité qui reçoit le plus large assentiment est celle qui consisterait à donner un contenu réel au métier. Ils apprécient d'être occupés : « ici, on est plus heureux qu'ailleurs ; on a retrouvé un certain équilibre, on a beaucoup de travail, c'est bien » (musée municipal).

[79] La réponse d'agents bénévoles à qui l'on demandait leurs réactions quand ils visitent d'autres musées est significative du discrédit attaché à l'ancien modèle et à ses pratiques d'accueil (au déficit de convivialité qu'il incarnait). « Le personnel municipal s'en fiche. On est beaucoup plus impliqués parce que nous sommes bénévoles. On accueille tout le monde et on est tous là. Ce qui manque ailleurs, c'est l'enthousiasme. Ils sont là pour travailler ; ils s'en foutent. »

Dès lors que l'objectif est assigné au musée de se concevoir comme devant viser la conquête de publics, les conservateurs ne sont plus seuls à avoir une contribution significative à apporter. Les autres fonctions s'étoffent et on tend vers l'idée d'une véritable fonction d'accueil et de surveillance dont le contenu peut faire l'objet d'une définition précise.

De fait, cette fonction s'inverse. Là où elle se limitait à protéger les œuvres et donc était perçue comme risquant de faire écran avec les objets, elle est désormais d'accueillir et de diriger vers les œuvres, ou, au moins, d'en faciliter l'accès (de ce point de vue, c'est un rôle complémentaire du médiateur, qu'on verra par la suite). D'une définition prioritairement négative – interdire, dresser des barrières, proscrire telle ou telle conduite –, on passe à une définition facilitatrice, incitative. L'ancien livret qui tenait lieu de règlement mentionnait explicitement l'interdiction de parler ; dorénavant, on incite ces personnels à accueillir, renseigner le visiteur, donc à lui parler. En visite au musée, Paul Valéry se dit « glacé par le geste autoritaire et le sentiment de contrainte » qui pèse sur le visiteur. Il identifie, non sans un certain mépris aristocratique, le musée traditionnel à une série d'interdits. « Au premier pas que je fais vers les belles choses, une main m'enlève ma canne, un écrit me défend de fumer » (Valéry, 1923, p. 1290). Contre cette surveillance obsessionnelle, le nouveau musée se voudrait une invitation à l'hospitalité. Les nouveaux personnels d'accueil et de surveillance incarnent cette politique d'accessibilité à tous les sens du terme, celle qui fait une priorité de « l'amélioration des conditions d'accueil des usagers » (Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public). Certains responsables distinguent nettement l'*usager-consommateur* – qui a des attentes légitimes en termes d'accueil, d'équipement sanitaire…[80] – et le *citoyen* dont il faut satisfaire les demandes proprement culturelles.

Au premier rang de cette première obligation de faire bon accueil au visiteur, la tenue vestimentaire :

> « La tenue vestimentaire est très importante. Nous avons un uniforme. Mais il y a des personnes qui oublient de les mettre au pressing, qui oublient de mettre leur chemise dans le pantalon. Ce n'est pas une bonne image de l'entrée dans le château. J'estime que l'accueil, c'est… La moindre des choses, c'est d'être propre, bien habillé. Déjà que le ministère nous paie le pressing en face » (musée national, Ile-de-France).

Accueillir, c'est d'abord sourire. Un agent-chef : « Quand nous recrutons quelqu'un, on lui demande si ça l'intéresse. Il dit oui ou non. Quand je fais les feuilles de service, le samedi pour le dimanche d'après, en faisant la feuille, je mets l'agent qui vient d'arriver, encadré par des titulaires, je passe voir comment ça se passe : avoir le

[80] « Vous êtes client quand vous achetez un billet. Avec, vous achetez du confort, de l'amabilité, des toilettes propres. En ce sens, on se doit de se positionner dans une relation client. Ça ne pose aucun problème » (responsable du service des publics d'un musée national).

sourire… Nous faisons aussi des formations pour ça. Après une journée, je lui demande ce qu'il en pense. Des fois, je ne lui demande pas, car j'ai observé. »

Cependant toutes les tâches ne s'équivalent pas. Parmi celles que sont amenées à accomplir les agents, certaines sont vécues comme plus ou moins nobles par ceux qui les occupent. « Certaines personnes pensent qu'être en salle, vous êtes en bas de l'échelle. L'accueil, c'est au-dessus et la cerise sur le gâteau, c'est le PC » (musée national, Ile-de-France). Cette hiérarchie n'est pas indépendante des qualités que sont censées exiger ces différentes fonctions. Alors que la surveillance des salles est réputée ne requérir aucune compétence, l'accueil exige des aptitudes à la sociabilité… Enfin, la caisse[81] et le PC sont identifiés à une délégation de responsabilité. C'est ce double aspect – à la fois la délégation et la responsabilité – qui explique le prestige que revêt le PC. Il traduit d'abord une marque de confiance. On nous a rapporté qu'une personne était tombée malade de n'être jamais choisie pour ce poste. Mais l'occuper, c'est aussi pouvoir se sentir responsable d'une sécurité collective, être partie prenante d'un parcelle du pouvoir de surveillance. « Les responsabilités, certains n'en veulent pas. [Le PC], c'est stressant » (musée national de l'Ile-de-France).

« La responsabilité, tous ne couraient pas après », mais c'est « le maître mot ». (secrétaire général d'un musée municipal) « C'est la prise de responsabilité qui serait la clé de l'évolution. » Il faut donc, selon la même personne, accompagner les personnels vers une prise de responsabilité si l'on souhaite donner un contenu positif à leur travail. La valorisation de ces postes tient aussi à la tentation d'aller chercher dans cette fonction à dimension technique l'occasion de fonder un rôle à part entière au sein des établissements, dont personne ne pourrait contester l'utilité interne et qui appellerait ses propres professionnels. Pour un certain nombre d'agents (notamment des hommes), faire de la catégorie des personnels de surveillance des professionnels de la sécurité est la réponse la plus évidente au problème de la reconnaissance des agents de surveillance de la part de ces professionnels mieux reconnus que sont les conservateurs ou encore, par exemple, les conférenciers. Il s'agit d'incarner la fonction sécurité comme d'autres représentent la fonction conservation, la fonction médiation, etc.

En tout cas, si la surveillance des salles est positionnée en bas de la hiérarchie symbolique, elle est unanimement jugée pénible.

Propos d'agents sur la surveillance en salle.

« En salle, on travaille du chapeau. Si on arrive à dormir, on pense pas. »

« On rumine des problèmes. »

« Travailler quand il y a peu de public, ça fait davantage ruminer. »

[81] « Certains me jalousent parce que je suis souvent à la billetterie, qui est considérée comme un poste plus intéressant parce que l'accueil du public est plus vivant ; et puis il y a la responsabilité de la caisse. » (Odile, musée municipal d'une grande métropole provinciale).

« Plus y a du monde, plus on est contents : ça fait passer la journée. »
« J'ai un fils de vingt-trois ans, je ne vais pas lui dire de choisir ce métier de la surveillance. A la territoriale, j'ai toujours pensé que le métier de la surveillance, c'était un travail de fainéants, de quelqu'un d'handicapé, qui a besoin de s'asseoir… Je voyais des jeunes de mon âge assis en salle, je me disais : "Ce n'est pas possible". J'ai vu que c'est un boulot difficile : on piétine…, problèmes de dos. [...] Je dis à mon fils : "Fais autre chose, passe des concours… style la police". Ce sont des personnes qui sont en contact. Partout où ça bouge, où il y a un contact avec les gens. »
« Je tire mon chapeau à ceux qui sont en salle. Monotonie. »
« Je voulais travailler dans un cimetière. Seulement les salles, ç'aurait été trop monotone. »

Pénible, à cause de l'inactivité mais aussi de la configuration du lieu lui-même. Les conditions d'éclairage sont souvent évoquées : « J'aime mieux le premier étage […] c'est plus éclairé. » Dans un musée d'une métropole provinciale, une jeune femme faisant fonction de gardien-agent d'accueil apprécie d'alterner entre la billetterie et les salles. « On change de salle toutes les heures. C'est moins monotone. Et puis il y a beaucoup de salles sombres, c'est difficile d'y rester longtemps, c'est mieux de tourner. Les salles temporaires sont claires, c'est plus agréable, de même la billetterie et l'entrée. »

Les chefs d'équipe ou les responsables s'efforcent le plus souvent de prévenir cet ennui. Ils peuvent, par exemple, choisir de former des équipes mixtes :

> « En ne mettant que des hommes sur un niveau, la journée est quand même plus dure. En ne mettant ne serait-ce qu'une femme, ils discutent d'autre chose. En ne mettant que des hommes, ils vont parler peut-être que de pognon, de football… et réciproquement » (musée national, Ile-de-France).

Ils peuvent aussi favoriser les rotations, s'organiser pour que les agents changent de salles quotidiennement ou toutes les heures. Ainsi dans un établissement dont les salles sont peu éclairées, pour améliorer les conditions de travail, l'agent-chef a instauré un ordre qui favorise une alternance de salles obscures et de salles éclairées, « comme cela c'est plus sympa ». Dans certains cas, cela peut aller jusqu'à viser la construction d'une fonction couvrant plusieurs spécialités ou filières, de sorte que les attentes de reconnaissance ne se réduisent pas à l'obtention d'un poste au PC :

> « Avant, l'élite, c'était le PC de sécurité. Nous, on dit : "pas d'élite, mais des parcours, des spécialités…" Revaloriser, c'est, premièrement, la possibilité d'exercer des métiers différents. Deuxièmement, la constitution d'espaces plus réduits. Cela permet de mieux connaître l'espace » (musée municipal d'histoire).

Mais la fonction n'est pas seulement exposée à ces conditions de travail qui en font la difficulté, elle subit aussi le contrecoup du caractère clivé socialement et

professionnellement du monde muséal[82]. Le métier et son enrichissement sont une manière d'échapper aux méfaits des comparaisons désobligeantes qui ne peuvent manquer de se faire au sein d'une structure aussi disparate du point de vue professionnel et social[83]. « La meilleure protection […] est cette expérience de ces capacités que j'ai appelé le métier (*craftwork*). La raison en est simple. Les comparaisons, les évaluations et les essais sont détournés des autres vers soi ; c'est en son for intérieur qu'on fixe l'étalon critique. Le métier n'interdit certainement pas les comparaisons désobligeantes avec le travail des autres ; mais il recentre les énergies, permettant à l'individu de faire le bon acte en soi et pour soi. Ainsi l'artisan peut-il cultiver le respect de soi dans un monde inégal » (Sennett, 2003, p.114).

Comme on l'a dit, ce respect de soi se construit souvent par l'ajout de tâches techniques à la fonction de surveillance. Ainsi par le biais de la revendication d'une compétence, d'un « métier », l'identité des agents au travail se trouve revalorisée. Outre le PC auquel est attaché une forte charge symbolique, on note une nette propension des surveillants à revendiquer une compétence centrée sur la sécurité. A la motivation précédemment exposée, celle de se faire reconnaître comme des professionnels de la sécurité, une autre raison tient au développement de la fonction d'animation. Paradoxalement, certaines évolutions de la dernière décennie ont eu pour effet de priver les gardiens de certains musées de la composante sans doute la plus valorisante – et pas seulement rémunératrice – de leur métier, la visite guidée. La montée de la médiation et la propension de plus en plus fréquente à la confier à un personnel spécialisé d'agents de médiation relevant généralement des services culturels et éducatifs (conférencières, enseignants, animateurs culturels…) a abouti à retrancher cette activité de leur panoplie professionnelle… quand ils n'ont pas été remplacés dans cette tâche par des machines (audiophones).

La seconde nous apparaît liée au contenu même de la fonction sécurité. Elle leur permet de se donner une identité professionnelle autour d'un corps de savoirs techniques mais orientés vers une tâche d'intérêt général. Cette compétence leur offre la possibilité de se situer d'égal à égal avec les autres professionnels présents dans l'établissement, voire de rappeler la direction ou tel ou tel chef de service à ses devoirs, s'il est peu vigilant sur ces questions.

---

[82] Un conservateur : « On est face à quelques exécutants, des ouvriers professionnels, qui n'ont pas de motivation (pas de primes…) : j'ai l'impression alors d'être face à mon contraire. Si on demande quelque chose à trois heures moins vingt le vendredi, alors qu'ils partent à trois heures, ils ne le font pas. Une livraison qui arrive le vendredi après-midi, ils ne veulent pas s'en occuper » (musée municipal d'histoire). Précisons cependant que ce conservateur évoque, ce faisant, le seul cas des ouvriers professionnels et qu'il les distingue des agents d'accueil et de surveillance, qui ne lui semblent plus avoir ce comportement.

[83] Constatant un fort absentéisme et de nombreuses dépressions, un responsable en conclut qu'il « faut enrichir les tâches, par la double tâche (technique et gardiennage). […] Or, tant que le profil est un profil fruste, entre guillemets, on a des gens qui se trouvent dépréciés parce que la culture, ce n'est pas la force physique, et donc on est condamné à devoir enrichir la fonction. » (responsable au sein d'une direction municipale d'Affaires culturelles).

Mais il convient de noter que les agents forment de plus en plus une population hétérogène notamment pour ce qui est du niveau scolaire. Les plus diplômés d'entre eux tendent à privilégier une identité professionnelle centrée sur la médiation, surtout quand ils peuvent nourrir des espoirs de promotion dans ce domaine. Pour eux, souvent, l'emploi actuel constitue un métier d'attente, notamment pour ceux d'entre eux qui se situent dans une logique de promotion par le biais des concours. De même, cette fraction du personnel qui a souvent accompli un cursus universitaire (histoire, langues…) est moins portée à juger les conditions de travail au musée à l'aune de la seule fréquentation. Alors que, pour les autres composantes de la profession, la fréquentation et l'animation, la rupture de la routine, qu'elle induit semblent constituer le critère prioritaire d'appréciation, pour les personnels mieux dotés sur le plan scolaire, l'intérêt pour la collection peut parfois prendre la première place. Pour les premiers, ce que l'un de nos interlocuteurs nomme une « culture de la surveillance » reste la référence majeure du métier. Pour les autres, elle ne constitue plus l'axe majeur de leur identité professionnelle mais cède la place à une définition de celle-ci autour des fonctions d'accueil et d'animation.

Cependant, il ne semble pas que la définition officielle au niveau de la fonction publique nationale ait entériné les changements qui sont en cours ou cherche à les promouvoir.

Agents techniques d'accueil, de surveillance et de magasinage, selon la définition du ministère de la Culture.

« **Fonction** – Ils sont chargés de l'accueil du public, de l'entretien courant des locaux dans les bâtiments affectés à la visite ou au dépôt, de la surveillance des établissements. Dans les services d'archives, plusieurs opérations leur sont confiées (collecte, rangement, communication et réintégration des documents), ainsi que le fonctionnement des salles de lecture et d'expositions. Dans les musées nationaux, les monuments historiques, les sites archéologiques et les domaines nationaux, ils conduisent des visites commentées et participent à l'animation. Dans les établissements nationaux d'enseignements artistique, ils surveillent les ateliers, salles de cours, galeries et bibliothèques. »

Source : Site Internet du ministère de la Culture

Sur ce plan, la DMF a fait le choix d'une véritable politique qui se traduit à la fois par une refonte radicale des procédures de recrutement et surtout, par un mouvement de professionnalisation.

> « Récemment, on a recruté ainsi : on a instauré une procédure qu'on a voulu lourde pour éviter la procédure d'avant les années 1980, avant le concours, où les recrutements étaient surtout claniques (Pondichériens, Corses...) : entretiens de recrutement, jury... Dans ces recrutements qui viennent d'avoir lieu, on a recruté des gens plus disparates en âge. [On a respecté] une sorte de quotas : critères sociaux, âge... On a évité les surdiplômés. Les surdiplômés, dans certains

établissements, ça a apporté autre chose, un autre regard sur la mission de surveillance : par exemple, on a pu plus facilement informatiser ; mais... On avait fait passer l'annonce à l'ANPE. En 1979, on organisait un concours sur le statut d'agents accueil, de surveillance et de magasinage. En 1995, [on a procédé] à un recrutement direct avec une commission DMF pour les musées qui ne sont pas EP ; une pour Orsay ; une pour le Louvre (34 postes) ; une pour Versailles (27 postes). Il y a eu 2000 candidats, 250 personnes ont été auditionnées. » (entretien avec un responsable de la DMF).

Dans la même perspective, la DMF a pris l'initiative d'une politique de formation qui visait notamment à remédier aux problèmes d'illettrisme récurrents dans certaines fractions des personnels.

« Les Pondichériens ont encore une carte d'identité française mais ne parlent pas français. Mais surtout, il y a les vacataires qui se sont pérennisés sans passer le concours. Les problèmes d'illettrisme sont plus difficiles à traiter avec les Français. Il est plus facile d'envoyer les étrangers en alphabétisation que les Français. […]

Maintenant, il faut lire les consignes de sécurité. Les PC de surveillance sont informatisés. Il faut lire la réglementation. A l'inverse, dans le règlement de 1975, tout était axé sur la protection des œuvres. D'ailleurs, il y avait des armes. La sécurité des personnes, l'idée d'accueil : ça n'existait pas. Les fonctions sont plus sophistiquées. [il faut être capable de comprendre] le mode de détection volumétrique, de lire des graphiques de taux d'humidité, de savoir faire appliquer le règlement de visite » (*Ibid.*).

Sur le plan de la formation, il convient de distinguer nettement les niveaux de l'Etat et celui des collectivités territoriales.

Pour les agents de l'Etat, une politique de professionnalisation de l'accueil et de la surveillance est engagée. Elle a fait l'objet d'études préalables confiés à un cabinet d'audit et tend à faire évoluer l'activité des agents vers le pôle médiation. La rénovation du Louvre a été l'occasion de mettre en œuvre de telles orientations. Un « projet social » pluriannuel a été signé le 27 novembre 2003 entre l'établissement public et les syndicats CGT et FO. Ce document qui constituera le fil directeur du musée jusqu'en 2005, permet à l'établissement de recruter directement des agents et adjoints techniques de surveillance. En outre, il ouvre la voie à une gestion personnalisée des agents, une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et fait une place importante à une politique de formation. Enfin, il marque explicitement la volonté de faire évoluer le travail lui-même vers l'accueil et la médiation culturelle. Comme le dit Catherine Guillou, la directrice des publics, « nous entrons dans un processus qui va inéluctablement modifier notre conception du métier d'accueil et de surveillance vers celui de médiateur culturel » (cité par Valérie Devillechabrolle, « Comment Henri Loyrette dépoussière la GRH du Louvre », *Liaisons sociales Magazine*, juin 2004, p. 54).

Au niveau des collectivités territoriales, « tout dépend de l'attitude de la municipalité. Cette politique a un coût. Toutes les collectivités n'ont pas les moyens ou la volonté de le faire. Tout dépend aussi de la force et de la qualité du conservateur, de son intégration dans la ville... » (entretien avec un responsable de la DMF). De fait, dans ce cas en particulier, l'enrichissement des contenus conférés à la fonction semble relever prioritairement d'initiatives locales voire du choix de certaines équipes de direction, de leur parcours antérieur et… de leur persévérance.

De plus, de telles évolutions viennent achopper sur les logiques qui président bien souvent au recrutement dans les collectivités territoriales et qui privilégient des critères sociaux parfois au détriment de critères professionnels. Si ces dernières cherchent de plus en plus à s'en affranchir. Ces logiques n'en continuent pas moins à peser sur l'embauche au dire de certains directeurs d'établissements qui le déplorent. Les appellations dévalorisantes citées ci-dessous ne sont sans doute pas sans lien avec de telles politiques de recrutement.

2. Des modalités pas si évidentes

Certains postes ont longtemps été tenus par des reclassés, d'anciens militaires, des « bras cassés » ou selon une expression plus dure encore, des « invendus » des autres services municipaux.

> « Pendant des années, à *X* comme ailleurs, cela a été des gens reclassés pour des difficultés physiques. Du coup, on a un absentéisme fort. […] il y a aussi des dépressions » (responsable dans une direction municipale d'Affaires culturelles).

Dans la fonction publique territoriale, l'emploi est souvent encore occupé par des personnes issues de la filière technique. On peut observer des survivances de l'époque antérieure, celle où la fonction n'avait pas de contenu véritable et par conséquent pouvait être assumée par des personnels interchangeables. Dans l'esprit de certains responsables des ressources humaines des municipalités, il semble que ce stéréotype ait la vie dure. On se dit que tel agent devenu inapte à sa fonction pour des raisons médicales fera toujours un bon gardien de musée. Les responsables de structures ont parfois le sentiment que le musée peut encore être considéré comme l'exutoire des autres services municipaux. Aux yeux de ces personnels eux-mêmes, cet état d'esprit encore trop répandu nuit à l'image de la profession. Les « reclassés » pour raisons de santé seraient beaucoup trop nombreux :

> « Ils ont de nombreux arrêts médicaux et sont toujours en congé. Etre surveillant, c'est une voie de garage. Ils sont responsables de dégrader l'image de la profession puisque tout le monde peut venir. Il y a même eu des simplets qui posaient des problèmes » (musée municipal).

Plus largement, cette question de l'image de la profession dans l'opinion reste très prégnante. Tout se passe comme si ces personnels se représentaient comme appartenant à un système qui les met en concurrence avec le public d'une part, les œuvres elles-mêmes d'autre part. Dans un système qui réunit des collections et des hommes, et des hommes au service d'objets de valeur, d'un patrimoine, la difficulté est de vivre cette soumission à des choses quand on n'est pas toujours en mesure d'en apprécier la valeur exacte et que les précautions qu'elles requièrent peuvent être jugées arbitraires. Le patrimoine peut leur apparaître parfois comme un rival auquel on aurait tout cédé, auquel on aurait reconnu des droits exorbitants. Il arrive même qu'on impute l'image dégradée de la fonction à la doctrine qui prévaudrait désormais et selon laquelle « le visiteur est roi ». Cette primauté se traduirait par un mépris du personnel qui se serait aggravé depuis l'instauration de la gratuité dans certains musées. Dans tel établissement parisien, le choix de la direction d'ouvrir un accès par la cour afin d'améliorer la visibilité et donc la fréquentation du musée, a suscité des réactions hostiles de la part des personnels au prétexte que les visiteurs apportaient des graviers à l'intérieur.

«Au-delà de trois jours de travail, les agents sont complètement vidés. La pression est énorme: nous subissons la présence du public, des gens nous envoient des flashs dans la figure… Vous ne pouvez pas vous imaginer ! » (Guilherme Ferreira, secrétaire de la section CGT du Louvre[84]).

Ils peuvent simultanément se représenter le système muséal comme mettant en concurrence des œuvres et des hommes. Ils sont alors pris dans une relation complexe qui associe la fierté de côtoyer un patrimoine de grande valeur[85], d'avoir à en assurer la surveillance et la protection mais simultanément le sentiment qu'on lui accorde une dévotion excessive au détriment des personnes. On peut alors percevoir des sentiments partagés entre une fierté de sa collection et la tyrannie qu'elle peut engendrer. « Ils [la direction, les conservateurs ?] donnent la priorité aux œuvres ». Ici, on se plaint que le chauffage soit bagué et « c'est au détriment du personnel. Mais pendant la canicule de l'été 2003, personne ne se souciait plus de savoir s'il faisait trop chaud. »

Dans un autre établissement, le même type de problème se pose autour de l'ouverture des fenêtres :

> « Certains conservateurs sont contre d'ouvrir les fenêtres, même quand il y a du monde. D'autres ne sont ni pour ni contre. Soi-disant pour les collections. Vous arrivez le matin, ce n'est pas respirable. [Le directeur] nous avait donné son feu vert. Les conservateurs étaient opposés. On avait coupé la poire en deux : espagnolette de huit heures à neuf heures. Le conservateur est

84 Le Nouvel Observateur, *10 janv. 2002*

85 « Les agents dans des musées comme le Louvre ou Versailles disent que, de par l'importance de ces établissements, travailler dans ces établissements, ça valorise, quelle que soit la position hiérarchique » (responsable, au sein de la DMF).

> responsable de sa collection : c'est un peu lui qui a le dernier mot » (musée national, Ile-de-France).

De telles incompréhensions ne sont pas sans analogie avec le monde médical, psychiatrique en particulier où les auxiliaires sont recrutés dans les couches défavorisées et pensent que la folie appelle un simple gardiennage. Comme l'exprime Freidson (1984, p. 133), « [i]l ne faut pas s'attendre à ce que ces travailleurs sous-payés, pour la plupart sans qualifications, et voués aux tâches les plus malpropres, puissent concevoir, et encore moins appliquer, les traitements complexes préconisés par les professionnels. Cela ne veut pas dire pour autant qu'ils n'ont *aucune* idée de traitement. Leur péché est que leur idée, toute profane, n'est pas celle des professionnels influents.» En fait, s'ils n'envisagent pas leur travail comme des professionnels, ils développent des modes propres d'aide aux patients, différents de ceux suggérés par les professionnels ou ont recours à « l'ancestrale tactique du chien battu, l'évitement. » (Freidson, 1984, p. 133)

Cependant la voie de la professionnalisation, c'est-à-dire le fait de considérer l'accueil et la surveillance comme un métier à part entière, le fait qu'on ne s'improvise pas agent d'accueil et de surveillance apparaît à ces agents largement bénéfique et prometteur. Cela explique leur attachement à la nouvelle appellation qu'ils perçoivent comme moins stigmatisante parce qu'elle tente de rompre avec le personnage stéréotypé du gardien. Dans les entretiens que nous avons eu, individuellement ou en groupe, avec ces personnels, cette question de l'image ridicule, passéiste du métier est revenue régulièrement. Elle peut être abordée par différents biais. L'uniforme n'est pas le moins fréquent.

> « Depuis quinze ans, on est déguisés dans des costumes ridicules. On a été tour à tour en garçons de café, en groom et en pervenche, un costume jaune moutarde à la bavaroise, mais c'est du Pierre Cardin ! »

Certains disent souhaiter que les agents soient en civil avec un badge : « ça revaloriserait la personne ». Il suffirait de s'habiller « classique, correct ».

Tout ce qui, dans les relations avec la conservation, risque de réactiver cette image semble susciter des réactions épidermiques comme si elle atteignait ces personnes dans leur être. Certains imputent cette tendance à les railler à l'exacerbation de l'opposition privé/public par les médias. Selon eux, elle a pour effet que les visiteurs mécontents écrivent au maire directement. La mairie leur adresse des photocopies des lettres de récrimination adressées au maire. « Ils nous méprisent tellement ». Ils peuvent se plaindre que certains visiteurs se moquent des gardiens. L'un d'entre eux raconte l'anecdote suivante. Il a vu des jeunes qui tapaient sur les pieds d'une personne qui s'était assoupie sur une banquette en pensant que c'était un gardien. Certains agents de surveillance se disent indignés par l'image qu'on donne d'eux dans la publicité. Ils

citent un spot publicitaire qui mettait en scène un gardien dans une situation ridicule. « Ce sont des gens qui dorment et qui se réveillent d'un seul coup. On a du mal à supporter l'image qu'on donne de nous dans la pub. »

De tels récits ne nous paraissent pas anecdotiques. Le fait qu'ils soient revenus de manière récurrente sous des formes diverses traduit sans doute une forme de mal-être professionnel. A cela s'ajoute parfois les rapports internes entre les différentes catégories d'acteurs du musée.

A cet égard, les situations nous sont apparues comme très différentes. Dans certaines structures, certains semblent souffrir de « n'être pas vu » (Sennett, 2003, p. 61) et de ne pas bénéficier des actes de reconnaissance qu'ils peuvent attendre de la part de leur hiérarchie ou de la conservation. La distance de certains conservateurs à leur endroit est parfois jugée offensante : « Les conservateurs, quand ils passent c'est bonjour et c'est tout » (musée municipal d'histoire). Un autre raconte qu'en visite un dimanche au musée un conservateur ne l'a pas reconnu ou a feint de ne pas le reconnaître. Plus globalement, ils semblent attendre une reconnaissance de la dignité de leur métier tout en s'employant, pour une fraction au moins, à la construire, à trouver des raisons de la défendre.

D'autres institutions, en revanche, dégagent une impression opposée. On y devine des rapports de respect mutuel, c'est-à-dire des « actes de reconnaissance d'autrui », des « façons de jouer en égaux ». Comme l'écrit R. Sennett (2003, p. 74), « il en va dans la vie sociale comme en art : la mutualité [du respect] requiert un travail d'expression. Il faut la jouer, l'interpréter. » Il nous est apparu que certaines structures permettaient à ce « travail d'expression » d'avoir lieu, à travers notamment des lieux de parole, d'échange, une circulation de l'information.

Pour travailler sur le Projet Culturel et Scientifique (PCS) et son projet d'un musée de civilisation, la responsable d'un établissement a jugé qu'elle avait besoin de l'adhésion du personnel. Pour l'obtenir et le former, elle a traité chaque aspect de cette civilisation à l'occasion d'expositions, puis de séminaires qui ont donné au personnel l'occasion de discuter avec les chercheurs invités. Ils peuvent ainsi progresser et mieux comprendre le travail qu'on leur demande de faire. Cela débouche sur une « logique plus participative ». Les personnels d'accueil, les guides-animateurs, l'attaché de conservation, l'assistant dialoguent avec les chercheurs puis expliquent ce qu'ils ont retenu à l'administration. La responsable « a commencé à faire des fiches de procédures, des tableaux de bord mais ça ne marchait pas. » Elle en est finalement venue à proposer « des fiches de mission qui sont des tableaux de bord simplifiés. Les agents doivent noter leurs tâches, les délais, les délais d'étape, une évaluation. La motivation du personnel a beaucoup évolué au point qu'il ne compte pas ses récupérations. Il est capable de travailler jusqu'à deux heures du matin à la veille d'une exposition. »

Des formations à l'initiative de divers acteurs sont mises en place à différents niveaux. Elles visent à *donner du sens* à la pratique professionnelle autant qu'à apporter des connaissances techniques.

C'est ainsi que nous a été présentée l'une d'entre elles organisée conjointement par le CNFPT et une section régionale de l'AGCCPF. Etalée sur plusieurs années pour que tout le personnel concerné puisse en bénéficier par roulement, elle s'adresse au personnel qui « ne savait pas ce qu'il faisait ». Il s'agit d'expliquer le fonctionnement interne du musée, du ministère de la Culture, les tâches de chacun, du conservateur en particulier dont une partie du personnel conçoit mal les fonctions et les activités. La formation consiste à leur faire visiter d'autres musées de la région, ce qui représente une activité valorisante pour ces personnels. De plus, le but est de les rendre capables de répondre aux visiteurs et de les orienter vers d'autres musées de la région quand ils sont interrogés.

Au niveau interne se déroulent des formations qui peuvent concerner quelques agents plus motivés que leurs collègues. Elles portent sur les thèmes du musée et parfois sur le patrimoine local (histoire de la région, informations sur le territoire). Elles consistent, selon les cas, en visites d'une salle particulière du musée, en explications sur les travaux d'aménagement prévus ou en présentation de nouvelles vitrines. Partout où de telles formations informelles ont lieu, on nous assure qu'elles ont favorisé le dialogue avec ces personnels. Elles ont en outre libéré leur parole et permis de faire des suggestions d'aménagement (pour les aveugles, installation d'une fontaine à eau, etc.).

Selon un conservateur adepte de ces pratiques de formation, elles constituent aussi une « valorisation importante de la fonction des agents et une forme de reconnaissance » à leur égard. Enfin, en leur donnant confiance en eux, elles contribuent à les rendre plus à l'aise face au public. Tout cela concourt, au dire du même responsable, à avoir une « équipe volontaire, dynamique » (musée de préhistoire).

De telles initiatives de formation ponctuelles, moins formalisées, existent souvent. Parfois prises à l'initiative du secrétaire général ou dans le cas où est mise en place une démarche qualité, par un groupe de pilotage, elles s'efforcent d'impliquer les conservateurs qui peuvent animer non seulement des formations sur les collections mais aussi sur l'entretien, les précautions à prendre (pourquoi il faut tirer un rideau à tel moment...). Elles sont souvent facultatives et comprises dans le temps de travail.

Un établissement de province relevant des collectivités territoriales illustre bien cette dimension d'initiative.

Ailleurs, les agents disent comment ils appréciaient les conférences que le conservateur leur faisait. « C'était une occasion de communication avec les conservateurs. » Ils souhaiteraient que les conférences reprennent pour informer les agents et pour rétablir cette communication.

Sans aucun doute, cette question de la formation étroitement liée à l'enrichissement des tâches et au sens que les agents peuvent donner à leurs activités est au cœur des évolutions en cours dans l'institution muséale.

Les attentes des personnels que leurs investissements se traduisent par une reconnaissance en termes de carrière sont par ailleurs manifestes :

> « Dans les musées, il y a trop de gens qui font fonction sans être reconnus, sans passer première classe. On reste entre deux portes ; il y a la satisfaction et l'enrichissement personnel mais rien d'autre ; du coup, on nous exploite ; ils ont le beurre et l'argent du beurre » (musée municipal).

3. Les difficultés

Sous l'effet des évolutions décrites, et au gré des logiques de recrutement qui ont amené à embaucher pendant longtemps, des sur-diplômés du fait de la prévalence de l'écrit dans les concours, les professions de l'accueil et de la surveillance en sont venues à former un ensemble assez hétérogène du point de vue du niveau scolaire en particulier. S'y côtoient dans les mêmes postes des agents issus de la filière technique, sans véritable qualification pour de telles fonctions dans un établissement culturel, et des salariés, généralement beaucoup plus jeunes, ayant suivi une formation universitaire, maîtrisant une ou deux langues étrangères. C'est dans cette fraction de la profession que trouvent à s'exprimer les critiques les plus aiguës à l'égard des relations professionnelles au sein du musée et parfois aussi des formes de ressentiment. Filtre parfois le sentiment que l'investissement dans les tâches qui leur sont confiées ou qu'ils assument de leur propre initiative – parfois bien au-delà des directives ou des définitions strictes – ne se traduisent pas toujours par les évolutions qu'ils attendent dans la sociabilité, notamment. Si un certain nombre de pratiques qui traduisaient un tel fossé n'ont plus cours, il est significatif qu'elles restent inscrites dans la mémoire de certains établissements. Tel musée a longtemps maintenu deux lieux de restauration, l'un pour la conservation et le personnel administratif, l'autre pour les « gardiens ». Le second était situé au sous-sol. Dans le même établissement, le personnel a été surpris, au début des années 1990, que le nouveau directeur lui serre la main alors que son prédécesseur ne l'avait jamais fait pendant son long mandat.

Les changements à l'œuvre depuis une décennie au moins, des pratiques de management plus participatives de plus en plus fréquentes, n'empêchent pas que reste fort, chez certains agents, le sentiment qu'ils constituent un groupe dont on ne reconnaît pas toujours la dignité, qui ne recueille pas toujours le respect qu'il mérite. Certaines habitudes qui semblent obéir à une logique fonctionnelle sont toujours jugées humiliantes. Ainsi, dans un établissement, les agents ont rappelé en chœur la pratique du « point rencontre » où l'on réunit les agents avant de les libérer. Ils ferment leurs salles dix minutes avant la fermeture au public et se dirigent vers le point rencontre. Ils doivent attendre le dernier pour être autorisés à partir et sont unanimes à trouver cela humiliant. Ils évoquent immédiatement, la période antérieure où « ça fonctionnait au sifflet ». Le brigadier-chef obligeait les gardiens à rester après les visiteurs et au sifflet,

ils avaient le droit de partir. Ceux qui étaient dans les salles du fond perdaient dix minutes. L'un d'eux rappelle qu'il a connu, quand il était éboueur, un chef qui appelait l'horloge parlante pour qu'ils ne partent pas avant l'heure.

Cela explique que le dialogue soit parfois difficile. Dans tel établissement parisien (*cf. infra*, chap. 4), c'est à l'occasion d'un audit que ces problèmes de communication entre les deux composantes professionnelles majeures du musée (conservateurs et personnels d'accueil) ont trouvé un début de solution. La démarche d'enquête a permis « d'améliorer l'audience des gardiens auprès des conservateurs ». Comme le dit l'un des protagonistes, « la société [d'audit] leur [aux agents] a donné la parole. Ils ont compris que ça pouvait avoir un intérêt pour la conservation qu'ils fassent remonter les choses. […] Cela a débloqué les agents ; ils sont plus ouverts, plus impliqués. […] Les agents nous préviennent tout de suite quand il y a un tableau abîmé.»

Au-delà, les évolutions en matière professionnelle ne semblent pas avoir totalement levé des formes de prévention qui subsistent au niveau social. Le monde des musées apparaît comme traversé par des lignes de fracture. Un OP dit « être considéré par les conservateurs plus comme un larbin que comme un OP. » Il a été très marqué quand il a entendu un conservateur parler du « petit personnel ». Sur ce plan, les mentalités auraient peu évolué : « ce sont des idées bien ancrées chez certaines personnes. » Pour une responsable d'une direction municipale d'Affaires culturelles, « ça [les rapports entre les catégories professionnelles] reste étanche pour des raisons de lutte des classes. »

A cet égard, le musée demeure souvent encore un espace social pluriel où les actes de reconnaissance d'autrui, ceux par lesquels s'exprime le respect réciproque, sont sinon absents au moins insuffisamment perçus. En tout cas, à cet échelon, dans un musée où les systèmes de surveillance électronique tendent à réduire leur sentiment d'utilité, les personnels d'accueil et de surveillance semblent attendre qu'on leur répète que l'institution a besoin d'eux.

B. De nouvelles professions

Le musée est au sens propre une institution de médiation, une instance intermédiaire qui médiatise les rapports entre des collections et des publics. Jusqu'à récemment cependant, cette fonction semble avoir été assurée comme une évidence sans qu'elle soit confiée à un personnel particulier. Elle n'était pas absente pour autant mais elle relevait de la polyvalence – et parfois d'un certain amateurisme – des conservateurs et gardiens. Elle est désormais identifiée en tant que telle et a suscité une prise de conscience. « La plupart [des musées] n'arrivent pas à faire passer dans le grand public un message cohérent, [alors que] le public […] n'a jamais été aussi avide d'idées nouvelles et originales et sa curiosité n'a jamais été autant en éveil » (Humbert, 1998). Elle fait l'objet de fonctions propres (communication, médiation) et de personnels

spécialisés. Pour autant, le musée reste à beaucoup d'égards un lieu marqué par la diversité des tâches à accomplir et dont la distribution n'est pas affectée de manière rigoureuse et intangible. A la fonction de communication du musée, s'ajoutent d'autres fonctions (accrochage, régie d'œuvres, muséographie) qui, pendant longtemps, elles non plus n'ont pas relevé de personnels spécifiques. Parmi la diversité de ces nouvelles professions, nous mettrons surtout l'accent sur celles qui concernent la médiation.

On se trouve à l'évidence dans une période de transition dans laquelle ces fonctions sont identifiées mais sont encore loin d'être affectées à des personnels idoines. « Il y a, dit un conservateur, une méconnaissance du fonctionnement interne du musée. Vu de l'extérieur, il y a des conservateurs et des gardiens.[…] Les activités devancent de beaucoup la structure administrative : des personnes font des choses sous un autre statut. […] La diversité du travail sur place n'est pas connue. »

Dans la fonction publique territoriale, le corps d'attaché permet souvent d'assumer ces fonctions. Le recours aux faisant fonction, le vicariat pourrait-on dire, d'autre part, est fréquent. Les responsables de structure se trouvent contraints de confier certaines des missions suscitées par l'ouverture des musées – mais aussi l'informatisation des collections, la création de sites Internet – à des vacataires. Ici, telle personne occupe un poste de communication – elle remplace le responsable du service Communication – avec un statut d'agent de surveillance. Tour à tour, elle a été stagiaire, contrat emploi solidarité, puis a bénéficié du statut de « travailleur intellectuel » pendant un mois ; elle est ensuite devenue vacataire pendant trois mois avant de passer le concours d'agent de surveillance en 1999. Telle autre est chargée d'une fonction d'attachée et informatise les collections. Un responsable de l'action culturelle peut relever d'un statut d'agent technique contractuel (ATC). Souvent, le régisseur des œuvres est sur un statut d'agent, ou encore, le responsable des agents de surveillance est un agent et non un agent-chef. Les exemples sont innombrables. A la Ville de Paris, les problèmes sont encore plus vifs que dans la fonction publique nationale ou territoriale. La Ville a ses propres corps, qui ne sont qu'au nombre de deux : conservateurs et agents d'accueil et de surveillance.

Ce décalage entre les statuts et les fonctions assumées vaut pour beaucoup de métiers du musée mais il est particulièrement sensible dans la sphère aux contours flous de la médiation. Cette fonction de communication a pris une place accrue avec la perspective de rendre le musée accessible à de nouveaux publics et, tout particulièrement, quand l'institution s'est donné un *projet* culturel. Le public, dès lors, n'est plus considéré comme le destinataire passif d'une transmission, la cible d'une information prédéfinie qu'il suffirait de diffuser. Cette démarche implique de construire cette communication en fonction d'un public fragmenté, un public qu'il faut attirer parce qu'il est sollicité par une offre culturelle et de loisirs multiforme. Dès lors, peu de musées peuvent faire l'économie d'agents spécialisés à qui sont dévolues les activités afférentes à cette intention communicative. Il va de soi que la nature des collections les rend plus ou moins nécessaires et complexes. Les besoins de médiation ne sont pas

identiques dans un muséum d'histoire naturelle, des galeries archéologiques où il convient de restituer un contexte social à partir des objets de la vie quotidienne ou encore dans un musée de beaux-arts où il faut communiquer des codes de lecture. Ils sont encore différents dans un musée de civilisation, un musée d'histoire ou un écomusée.

Elles dépendent également de l'ambition du musée en matière d'élargissement des publics. Plus on recherche un public éloigné socialement et culturellement des objets exposés, plus le programme d'éducation et de communication se devra d'être élaboré. Si les franges qualifiées d'averties n'appellent pas d'inventivité particulière, une politique active en direction du grand public nécessite un bouleversement de la communication muséale. « C'est donc, comme le note un responsable des publics de la DMF, de toute la gamme des moyens de communication qu'il faut jouer, car à chacun de ces publics précis correspond un cahier des charges différent » (Gouyon, 1998, p.72).

Aussi aurait-on tort de considérer la médiation comme un pur et simple prolongement sous une autre appellation de la tâche assurée par les guides. A travers ce changement de vocabulaire, c'est un renouvellement plus général qu'une simple modernisation de la communication qui est recherché. Il entraînerait, comme l'écrivent Gob et Drouguet (2003), la modification du « produit-musée ». Dans le cas de la Cité des sciences et de l'industrie, les expositions sont pensées d'emblée en fonction de la réception et des activités qui peuvent favoriser l'apprentissage. Cette perspective semble susciter l'intérêt de la sphère de la médiation. Nombreux sont ses membres qui revendiquent une telle primauté accordée au pôle de la réception dès le stade de l'élaboration des expositions.

Comme l'explique un responsable, au sein d'un musée scientifique, « on est passé d'un stade de description à celui de l'explication (dans une démarche plus pédagogique). Les guides sont devenus des conférenciers. La difficulté est de combiner les deux axes : conserver, faire des inventaires et exposer, expliquer. […] Cela exige la combinaison d'activités traditionnelles avec d'autres activités. Quand on parle de pédagogie, il y a des angles d'approche différents : la formation des savoirs et la médiation, l'art de communiquer ces savoirs à tous les publics. La démarche pédagogique elle-même évolue. De nouveaux métiers sont apparus, ceux de la médiation. Ces métiers de médiateurs relèvent d'une formation académique pour nourrir les programmes scolaires et d'une logique de projet. Ces deux logiques s'affrontent : une logique de formation scientifique et une logique de projet, de médiation qui interdit de décliner tous les savoirs. Il faut trouver les outils pédagogiques adaptés à la cible, intégrer des notions ludiques. »

1. L'hétérogénéité du personnel de médiation

Les métiers que l'on assimile abusivement à une catégorie homogène à travers le vocable « médiation » se présentent en fait comme une gamme très disparate, elle-même

éclatée entre des personnels relevant du service des publics et d'autres situés aux frontières du musée. De fait, une des fonctions essentielles du musée n'est pas assumée par le personnel du musée au sens strict. Les histoires particulières de ces services, leur caractère hétéroclite parfois, leur composition par adjonctions successives ne sont pas sans effet sur la définition d'une politique unitaire. Ainsi la présence fréquente d'enseignants a sans doute conduit à un certain pédagogisme, la médiation étant pensée prioritairement sous l'angle d'un apprentissage et le public comme « sujet à formation ».

Les services du public généralement issus des services pédagogiques réunissent des enseignants détachés – à temps plein ou à temps partiel –, des personnes issues de la filière administrative, des attachés de conservation. A cela, il convient d'ajouter le cas des personnels des ateliers (enseignants détachés, artistes, animateurs socioculturels…). Excepté pour la fonction publique territoriale, avec les attachés, assistants de conservation et ingénieurs culturels, il n'existe pas de corps pour accueillir ces nouvelles professions.

Aux limites de tels services, on trouve des conférenciers – généralement des conférencières – qui peuvent être rattachés par des liens plus ou moins forts avec l'institution. Dans tel musée municipal d'histoire, ce sont des personnes agréées de la RMN mais aussi des Monuments historiques ou des Arts décoratifs.

> « Les jeunes sont souvent titulaires aux Monuments historiques ou ailleurs et l'établissement en question leur sert de complément. On leur fait passer une petite épreuve : on leur fait faire une visite, pas que pour les compétences, mais aussi leur façon de s'exprimer, etc., c'est surtout des femmes. Elles sont payées à la vacation. On passe actuellement de profils de mères de famille qui, après les enfants élevés, veulent reprendre un emploi à des personnes qui ont besoin de gagner leur vie. C'est un problème, car c'est difficile de rémunérer quelqu'un sur un temps plein. »

Ailleurs, un musée des techniques d'une ville moyenne a choisi de scinder son activité de médiation entre deux catégories de personnels. D'une part, pour une activité relativement traditionnelle de médiation, il a recours à des guides-conférencières qui ont un statut « d'extras » et auxquelles il fait appel en fonction des besoins. Elles exercent d'ailleurs dans différents musées de la ville voire de la région. Elles offrent leurs services en priorité à un public touristique souvent amené au musée par des opérateurs de tourisme privés. Mais d'autre part, le même établissement s'appuie sur des animatrices (stagiaires de BTS Tourisme en alternance) pour remplir une fonction qui emprunte à la fois à l'accueil (« accueillir le visiteur et le renseigner ») et à l'animation. Celle-ci permet de donner une dynamique à la visite en proposant des activités ludiques aux visiteurs peu intéressés par l'aspect technique.

Ainsi, dans les régions en particulier, les conférenciers sont de véritables travailleurs indépendants à temps partiel, des électrons libres auxquels les

établissements font appel en fonction des besoins. Il peut s'agir soit de femmes qui ont fait souvent des études d'histoire de l'art et pour qui cette activité constitue un passe-temps, soit d'artistes qui trouvent ainsi les moyens de se procurer un revenu à peu près régulier pour mener à bien leur activité artistique, enfin d'étudiants pour qui cette activité offre un revenu d'appoint.

Ruth, guide-conférencière, quarante ans environ, exerce ce métier ponctuellement après avoir longtemps été hôtesse de l'air. Allemande, mariée à un Français, sa maîtrise des langues étrangères lui a permis d'offrir ses services à l'office du tourisme de la ville et aux différents musées de l'agglomération. Elle a entrepris de se former elle-même en utilisant les ressources à sa disposition (ouvrages spécialisés et Internet).

Dans les musées nationaux, les conférencières relèvent de la RMN. Mais même dans ce cas, le contrôle assuré par la conservation est loin d'être absolu. A l'occasion de l'ouverture d'une nouvelle salle ou de l'installation de nouvelles vitrines, les conservateurs dont elles relèvent obtiennent généralement qu'elles soient présentes à la conférence de présentation. L'actualisation des connaissances proposée par la conservation sous forme de réunions n'a pas toujours le succès attendu. Il arrive même que la conservation regrette explicitement que le discours tenu par les conférencières soient de qualité moyenne voire inexact. Un conservateur cite l'exemple de *Psyché et l'Amour* de Gérard : « La recherche a démontré que c'étaient des tableaux qui étaient polémiques, d'avant-garde : c'est toute une relecture de l'histoire de l'art. C'est rageant de voir que, dans les documents du service culturel, ce n'est toujours pas passé. » De même, Corot est encore présenté comme un pré-impressionniste alors qu'il ne l'est pas. « Cela m'énerve que ce ne soit pas relayé par les services culturels. [Il faudrait que] l'histoire de l'art et la recherche soient mieux connues par les services culturels. » Dans un musée d'archéologie, une conservatrice est agacée par certaines conférencières qu'elle entend, par exemple, parler d'« œuvres » et non pas d'« objets ». Le conservateur précédent poursuit :

> « Les médiateurs considèrent que les conservateurs sont trop compliqués, les conservateurs que les médiateurs ne comprennent pas. La difficulté de la professionnalisation de la médiation est là. Ils nous disent : "Oui, mais le public sait que…" Ils s'appuient sur ce que les gens savent, ce qui est peu. Il faudrait qu'on en discute. Mais ils écrivent des choses qu'on ne voit pas. Il y a un point de frottement très fort avec les guides. Soit on les écrit et ils nous disent… L'un simplifie, l'autre complique. Les cartels, les fiches de salles sont écrits par les conservateurs. Les parcours thématiques, c'est le service culturel tout seul. Ces gens sont toujours de bonne qualité, ont une bonne connaissance du public, et on perd cela. […] Nous défendons qu'il faut niveler par le haut, quitte à ce que le grand public ait du mal à suivre, les services culturels veulent simplifier, pas niveler par le bas. »

Dans un autre établissement, la conservation tient à conserver le contrôle sur les outils de la médiation : « tous les documents pédagogiques sont faits par [les conservateurs] ; on ne délègue pas le travail au service d'action culturelle. […] Ce service fait des suggestions et nous travaillons en étroite collaboration. Ainsi le travail scientifique passe tout de suite dans les brochures. »

Cette hétérogénéité du personnel de médiation incite certains à souhaiter une évolution du métier. Quand, dans certains établissements scientifiques notamment, ont été recrutées des personnes hautement qualifiées – au niveau du doctorat dans bien des cas –, celles-ci ont refusé au bout d'un certain temps les tâches d'animation proprement dites pour revendiquer la conception de projets scientifiques et d'autres activités de programmation réputées plus nobles. Les équipes de direction se retrouvent ainsi à rechercher une harmonie entre des personnels sous-qualifiés, ne maîtrisant pas de langue étrangère et des personnels surdiplômés amers de n'avoir aucune perspective de carrière.

Enfin, il ne faut pas oublier les bénévoles qui peuvent assurer dans certains cas l'essentiel de l'activité. Ils bénéficient alors de l'apport scientifique du conservateur professionnel ou des attachés de conservation qui nourrissent leur discours. Le plus souvent, ils ont été associés à la gestation des expositions et se sont formés tout au long de celle-ci y compris en participant aux recherches préparatoires. La part des recherches personnelles apparaît essentielle et l'on rencontre souvent de véritables érudits locaux, passionnés de culture locale. De fait, certains ont, en partie, des allures de conservateurs autodidactes ayant appris sur le tas les techniques de conservation au contact de professionnels.

Pierre, retraité de la fonction publique, est membre de l'association des amis d'un musée municipal depuis dix ans. Chargé de la recherche historique pour la préparation des expositions et des catalogues, il fait un travail sur l'histoire locale autour des expositions en préparation. Ses collègues le présentent comme « notre historien local ». Auteur de brochures sur les vitraux de l'église et d'un ouvrage sur l'histoire de la ville, il a participé à des ouvrages collectifs publiés à l'occasion de précédentes expositions à caractère historique ou artistique. En charge de la préparation d'une exposition sur l'ordre de Malte, son travail sur le sujet a commencé il y a dix ans. Il a fait des recherches, rassemblé des documents, suivi des expositions en France et à l'étranger sur l'ordre de Malte, en a retenu des idées pour la scénographie. Une démarche qui diffère peu de ses « collègues » professionnels.

Témoignage d'un conservateur

« Sur le personnel, maintenant ça va… l'équipe est à peu près au complet. Y a du personnel d'accueil, ils sont six… Six ou sept ? … ça fait sept, non six, c'est suffisant. C'est vraiment un personnel gardiennage de base, c'est-à-dire ils vendent les billets et ils surveillent. Ensuite donc, une animatrice qui est aussi bibliothécaire et qui est mon assistante ; qui est en congé aujourd'hui, qui est emploi jeune. Qui a un DESS d'histoire de l'art quand même et qui est en train de passer les concours. Ensuite une secrétaire ; Odette, qui est pas vraiment affectée au musée *X* qui

est chargée du service des publics à cheval sur les musées de la ville, donc le musée de numismatique, musée d'arts et traditions populaires et musée des beaux-arts, trois musées sur quatre ; et puis, là où je suis assez contente c'est que j'ai quelqu'un que je suis en train de former pour qu'il soit régisseur des œuvres. Et vraiment ça, ça c'est super. Et puis une jeune recrue, une jeune femme qui a été nommée au musée disons pour diverses qui n'ont rien à voir au départ avec le musée… C'était une situation un petit peu compliquée, donc on l'a mise au musée, donc qui s'est piquée au jeu, qui se plaît beaucoup parmi nous, qui est intelligente et qu'on va petit à petit former, qui pourra prendre en charge toute la partie accueil des enfants, le public scolaire qui va jusqu'au collège. Après, bon, il faut des compétences d'histoire de l'art qu'elle n'a pas ; ce qui va soulager mon assistante de cette partie-là ; elle commence à le faire. Alors cette fille s'occupe… ça aussi c'est important, elle s'est bien mise à la documentation, au classement des archives, aux revues de presse, dépouillement des revues, enregistrement des livres, ça maintenant, c'est parti, c'est important. Mais ça c'est le genre de truc que les villes ne comprennent pas. Autant quand on dit, on est une médiathèque on a besoin de documentalistes, elles peuvent comprendre, on est un musée on a besoin d'un documentaliste, ça ils comprennent pas. Et donc il faut essayer de l'avoir quand même. »

Conservateur, Musée des beaux-arts d'une ville de province.

2. Les problèmes posés par l'absence de cadre statutaire

On peut constater, on l'a dit, l'absence de cadres statutaires pour accueillir ces nouvelles fonctions, exception faite des cadres d'emploi attachés et assistants de conservation dans la fonction publique territoriale. Celle-ci a permis, depuis 1992, une reconnaissance institutionnelle des métiers de la médiation à travers la filière culturelle (voir encadrés ci-dessous). Pourtant, les « faisant fonction », qui incarnent une dissociation entre les fonctions réellement assumées et les titres, constituent encore le cadre fréquent d'exercice de ces métiers, dans les musées qui dépendent de la ville de Paris notamment. Le nombre de personnes recrutées comme emplois-jeunes ou divers autres statuts précaires (Contrats Emploi Solidarité) est considérable dans ces emplois. Les implications d'une telle situation sont évidentes et les intéressés sont les premiers à souligner les difficultés où ils se trouvent pour obtenir la reconnaissance de leurs qualifications, souvent réelles, par des parcours de carrière.

CHARGE DE PROSPECTION DES PUBLICS

Emploi: CHARGE DE PROSPECTION DES PUBLICS
Date de publication: 17/02/2004
Réf: 9519
Direction: DIRECTION DES AFFAIRES CULTURELLES
Grade(s) : ASSISTANT DE CONSERVATION
Catégorie: B Filière(s) : Culture
Service: Musée d'Art Contemporain
Missions : Sous la responsabilité de la responsable du service des publics, il (elle) est chargé(e) de prospecter de nouveaux publics.
Activités : -gestion et suivi du fichier contact,
-élaboration d'un fichier prospect,
-démarchage auprès des associations et des entreprises,

-prise de commandes et de réservation,
-accueil des groupes,
-suivi des contrats de location d'espace,
-documents d'appel (location des espaces, hors les murs, anniversaire),
-suivi des prestations destinées aux publics.

Lieu de travail : Musée d'Art Contemporain Cité Internationale 81, quai Charles De Gaulle 69006 LYON
Horaires : 9h à 17h30 (pause déjeuner incluse)
Connaissances Du service public
-en histoire de l'art et art contemporain,
-du réseau associatif et du monde le l'entreprise,
-en informatique,
-anglais écrit et parlé.
Savoir-faire : Polyvalence.
Qualités requises : -organisation,
-méthode,
-qualité relationnelle,
-excellente

Autres : Présence en soirée.
Pour déposer votre candidature, vous pouvez :
- soit remplir le formulaire en ligne en cliquant sur 'Répondre' en bas de page,
- soit l'adresser par courrier à l'adresse suivante :

Ville de Lyon
Service de recrutement
Sous-direction emplois et compétences
Direction du Personnel et des Ressources Humaines
Annexe de l'Hôtel de Ville
1, place de la comédie
BP 1065
69205 LYON CEDEX 01

Source : site internet de la ville de Lyon, mars 2004.

ASSISTANT DE CONSERVATION DU PATRIMOINE

Emploi: ASSISTANT DE CONSERVATION DU PATRIMOINE
Date de publication: 23/02/2004
Réf: 9315
Direction: DIRECTION DES AFFAIRES CULTURELLES
Grade(s) : ASSISTANT DE CONSERVATION
Catégorie: B
Filière(s) : Culture Service: Musée d'Art Contemporain
Missions : Sous la responsabilité de l'attachée de conservation et/ou des commissaires d' exposition, elle (il) a la charge de l' assistance à l' organisation d' expositions et de la gestion de la collection en complémentarité avec le régisseur des collections.

Activités : Elle (il) a la charge :
pour la collection :
-de la gestion des dépôts d'œuvres : inventaire, conservation préventive, documentation des œuvres, lien avec le FNAC, avec les déposants.
pour les expositions temporaires :
-suivi de dossiers artistiques, planning, suivi des circulations
d' expositions, suivi d'éditions,
-logistique des expositions (transports, assurance, réservation hébergement),
-suivi budgétaire des expositions (demandes de devis, suivi des factures),
-projet de contrats et/ou de conventions.

Lieu de travail : Musée d'Art Contemporain -Cité Internationale 81 quai Charles de Gaulle 69006 Lyon

Horaires : 9h-12h et 14h-18h30
Connaissances - en histoire de l'Art,
-en conservation préventive,
-en droit des douanes, des assurances,
-en informatique et multimédia.
Savoir-faire : -anglais courant indispensable,
-autres langues souhaitées.
Qualités requises : -capacité à s'organiser,
-rigueur,
-excellent relationnel
Autres : -grande disponibilité (possibilité travail en week-end et soirées),
- mobilité.

Pour déposer votre candidature, vous pouvez :
- soit remplir le formulaire en ligne en cliquant sur 'Répondre' en bas de page,
- soit l'adresser par courrier à l'adresse suivante :

Ville de Lyon
Service de recrutement
Sous-direction emplois et compétences
Direction du Personnel et des Ressources Humaines
Annexe de l'Hôtel de Ville
1, place de la comédie
BP 1065
69205 LYON CEDEX 01

Source : site internet de la ville de Lyon, mars 2004.

Les effets pervers de ce type de situations sont perceptibles dans le discours des personnels. Le premier d'entre eux est le risque de les voir se replier sur leur fonction statutaire. Les agents concernés évoquent explicitement de telles attitudes de retrait en terme de désinvestissement, de défection interne. Ce phénomène est amplifié dans les établissements où les agents assurent des tâches de médiation alors qu'ils ont conservé le statut de « gardiens ».

Mais la multiplication des « faisant fonction » – phénomène propre à toute la fonction publique – suscite également des attentes en termes de salaires, de statuts mais aussi dans l'enrichissement des tâches. On peut percevoir une attente d'être déchargé d'un certain nombre de tâches qu'on ne veut plus faire à cause de la symbolique qui leur est attachée. La question du ménage, qui ne reçoit pas une réponse unanime, traduit souvent cependant ce désir d'être déchargé d'une activité parfois jugée humiliante quand elle n'exige pas d'être confiée à des spécialistes.

Cependant, le choix d'un cadre contractuel peut relever de deux logiques différentes. Il peut s'agir d'une réponse à un déficit de postes statutaires, d'une manière de pallier les conséquences du passage aux trente-cinq heures ; ceci principalement pour les agents. Mais l'appel fait à des contractuels peut aussi correspondre à une recherche de compétences rares (informatisation des catalogues, besoins scénographiques ponctuels, création d'un site Internet). Ce mode de recrutement par la voie contractuelle semble avoir pris de l'importance dans le cadre du changement de statut de certains grands musées (passage au statut de EPCA). Dans ce cas, les équipes de direction se

sont souvent étoffées de cadres du privé ayant une expérience de consultant dans le management ou dans l'industrie culturelle au point d'occuper la plupart des postes de direction du « vaisseau amiral des musées de France ». Leur profil (Sciences Po, écoles de commerce) incarne une approche réputée plus moderne du fonctionnement des institutions. Ils sont explicitement porteurs de méthodes de management éprouvées dans le privé et qui, souvent, rencontrent les réticences de leurs collègues issus de la fonction publique. Avec eux, est entré dans le milieu tout un vocabulaire de la performance avec les « projets », « l'évaluation », les « contrats d'objectifs »…

Si la plupart du temps, ils apparaissent et se conçoivent comme ayant à mettre en œuvre des activités d'animation autour de « produits » réalisés par d'autres, de plus en plus, les responsables des fonctions de médiation refusent de concevoir leur action comme se situant uniquement dans l'aval. Ils ne veulent plus en être réduits à intervenir après coup, à assurer la communication de produits à la conception desquels ils n'auraient pas été associés. Comme c'est le cas dans certains établissements scientifiques, ils revendiquent d'être partie prenante d'une démarche de projet, d'être consultés dès la conception des expositions, de pouvoir en évaluer la pertinence, d'en concevoir dès cette étape les actions de médiation auxquelles elle donnera lieu. Pour les expositions, une responsable des publics déplore d'être « présente à un niveau où le projet est déjà bouclé. On me dit : "elle est là ; voilà le book". Je peux pas intervenir pour dire "si vous voulez qu'elle intéresse tel public, il faut faire ceci". Mon rôle se limite à dire : "n'oubliez pas que. Attention, ne mettez pas trop d'objets"… »

La place de la médiation au sein du musée est dès lors en débat. Se pose la question de sa primauté dans la mesure où elle concerne les destinataires de l'activité muséale dans son ensemble. Et la question de sa place, c'est aussi celle de sa légitimité par rapport à la conservation.[86] « La difficulté, comme le dit une responsable d'une direction municipale d'Affaires culturelles, c'est de faire admettre que la vulgarisation n'est pas vulgaire, qu'elle est un sas pour valoriser le travail des savants qui est ainsi rendu à l'estime et à la reconnaissance du grand public. » Ils sont inscrits dans un « double système d'alliances » : le premier les contraint à rechercher une reconnaissance scientifique auprès des conservateurs en suivant les formations adéquates ; le second les pousse à « se faire reconnaître par le monde du tourisme » vis-à-vis duquel ils doivent montrer un savoir-faire opérationnel (Caillet, 1994, p. 64). Ils restent de ce fait des intermédiaires, des « traducteurs » entre les spécialistes scientifiques et les publics mais également entre les différents partenaires impliqués dans l'action culturelle, les élus, les DRAC, les administrations des musées et les conservateurs eux-mêmes.

La démarche qui les implique dès l'amont rencontre moins de résistances du côté des sciences que dans le monde des arts où, comme l'affirme une responsable du

[86] « Je ne peux pas me dispenser de la validation scientifique. Les conservateurs n'ont pas besoin de travailler avec la direction des publics. »

public, « beaucoup estiment encore qu'on peut être touché par la grâce et que l'art n'a pas besoin d'explication ». Comme on le voit, la question de la démocratisation de la culture reste l'horizon de ce débat sur la place et le rôle de la médiation.

Conclusion

L'observateur complètement extérieur pourrait croire que le monde des musées a connu plus de permanence que de bouleversements dans le travail de ses personnels. Cette impression est démentie en pénétrant cet univers. Les conservateurs sont de plus en plus amenés à voir leur activité évoluer vers des tâches nouvelles tirées par le logique de médiation en direction des publics, voire à entretenir un nouveau rapport à leur métier et à leurs collections. Etre conservateur signifie, de façon croissante, apporter sa contribution au développement d'un équipement culturel servant au public le plus large possible. Ceux qui sont à la tête d'un établissement doivent même négocier les frontières du métier avec une fonction de manager. La transformation de la conception de l'utilité sociale des musées change assez sensiblement l'activité des conservateurs, ses finalités, son contenu, les savoirs et savoir-faire nécessaires. Les gardiens sont également amenés à évoluer, en l'occurrence vers une fonction d'accueil et de surveillance, là encore au bénéfice du public. Enfin, de nouvelles fonction se développent, notamment autour de la médiation, dans des logiques qui renouvellent les pratiques de diffusion par rapport à la classique visite-conférence.

Ces évolutions ne se font pas sans tensions, chaque catégorie ayant le sentiment d'un défaut de reconnaissance des changements personnels qu'elle consent. Les nouvelles fonctions vivent mal, en particulier, le manque de reconnaissance statutaire de leurs activités professionnelles, l'absence de possibilité de carrière, de rétribution, etc. Quant aux agents d'accueil et de surveillance, qui ont, au contraire, vu leur situation statutaire s'améliorer (tout du moins dans la fonction publique d'Etat), ils pointent davantage la lenteur, excessive à leurs yeux, d'une reconnaissance sur le plan humain, manifestation de la dignité de leur fonction et des individus.

CHAPITRE 4

La conquête des publics : le système muséal en changement

Travailler à construire le musée pour tous, le musée capable d'attirer à lui une grande diversité de publics au-delà de la « clientèle » des seuls adeptes : tel est l'enjeu qu'affrontent les acteurs des musées dans la période actuelle et ce qui est censé redéfinir le travail de chacun dans ses finalités et son contenu. Les groupes et les individus cherchent à se positionner dans cet enjeu en tentant de faire reconnaître des pratiques et des doctrines cohérentes avec ce qu'ils escomptent en termes de développement professionnel personnel. Dans le cadre de l'évolution de la conception de l'utilité sociale du musée, comment envisager les orientations possibles de ce nouveau musée de manière à ce qu'il ménage des possibilités suffisantes de se construire, individuellement et collectivement, un travail intéressant, au contenu attrayant, mobilisateur ?

Les conservateurs sont les premiers concernés : le sens de leur travail est, en effet, assez profondément interrogé par le passage de l'évidence qu'un musée se définissait comme une collection ouverte au public à la tendance croissante à concevoir le musée comme un équipement culturel, nécessitant d'être « développé » en partant du service qu'il rend à ses usagers. Cela se concrétise, pour eux, par le déplacement de la matérialité d'un travail appelé à se concentrer davantage sur l'animation des actions de développement des établissements, de conquête des publics et de médiation. Le problème posé est la part qui reste ainsi consentie au travail sur les collections et leur connaissance scientifique. La profession se partage entre ceux qui s'acclimatent assez facilement à une relativisation de la part dévolue aux collections au profit de la médiation, voire de l'« interprétation » au sens anglo-saxon, et ceux qui préfèrent maintenir à la collection sa signification structurante (ne serait-ce que parce qu'ils exercent dans un musée national où leur responsabilité reste de produire une connaissance scientifique de haut niveau). La controverse peut porter sur la noblesse respective des différentes activités, considérant, par exemple, que le différend proviendrait surtout d'une difficulté de certains à reconnaître la médiation comme une tâche tout aussi noble que la conservation. Mais il peut tout aussi bien s'agir de penser

une articulation là où existe, jusqu'à présent, surtout une dichotomie : par exemple, un conservateur d'un musée national qui, entendant les enjeux de développement de son établissement et son obligation d'y contribuer, parviendrait à ce que son travail de recherche ne soit pas sacrifié à une politique d'expositions sans rapport avec ce travail mais se matérialise périodiquement par des formes de valorisation satisfaisant à la fois l'établissement et lui-même[1].

Les autres catégories professionnelles, des agents d'accueil et de surveillance aux « nouvelles fonctions », ont, quant à elles, apparemment tout à gagner au déplacement de la définition du musée vers la notion d'équipement culturel au service du public. Dans le cadre du musée-collection ouverte au public, beaucoup pouvaient se sentir, pour paraphraser l'expression de « non-public », comme des « non-fonctions », alors que vis-à-vis du public, leur rôle semble devenir évident. Toute la difficulté est cependant que l'évidence peine manifestement à s'imposer et à réorganiser les musées. Ces catégories affrontent, notamment, un problème pour parvenir, statutairement et fonctionnellement, à s'imposer comme de véritables professions, à la contribution et au métier reconnus, d'un côté, par les conservateurs et, de l'autre, par l'organisation des corps des fonctions publiques nationale ou territoriale.

Ce dernier chapitre s'efforce d'envisager ces évolutions de manière globale, à titre prospectif, en considérant la prégnance de la dimension systémique des mutations en cours. Les changements qui affectent le travail dans les musées ne se limitent pas à l'addition ou à la juxtaposition des évolutions partielles propres à chacune différentes professions. Ces dernières interagissent, sous contrainte de l'impératif de faire évoluer le musée dans son entier et dans des termes cohérents. Chacun est interrogé simultanément avec les autres sur ce que son évolution apporte comme contribution à la dynamique collective.

I. L'exigence faite au musée de se « professionnaliser »

Les acteurs des musées doivent gérer des enjeux de changement liés à une certaine perte de légitimité du modèle classique du musée, qui, pour définir son utilité sociale, partait moins du public que de la collection. Ce modèle était hérité d'une histoire qui avait débuté, dès les XVI^{e} et XVII^{e} siècles, avec les cabinets de curiosité et avait progressé vers l'idée de collections raisonnées, d'abord privées, puis rendues publiques (Pomian, 1987 ; Schaer, 1993). Le maître-mot était celui de collection et ce mot impliquait presque automatiquement, mais plutôt implicitement, une action de service pour le public : soustraire à l'espace privé, non accessible à tous, des pièces

[1] Par exemple, un travail de recherche de longue haleine n'est pas nécessairement destiné à ne déboucher qu'à son terme sur une exposition qui représenterait un aboutissement. Le conservateur peut contribuer à la politique d'expositions en scindant son travail en étapes intermédiaires auxquelles il ferait correspondre autant d'expositions moins ambitieuses.

(objets, œuvres) considérées comme relevant du bien commun, d'un patrimoine qu'il importe de préserver et de transmettre, développer la connaissance de ces pièces, étaient à la fois les actes fondamentaux du musée et des actes véritablement donnés au public[2]. Il s'agissait d'actes nobles dans ce double sens de la grandeur de la cause qu'ils servaient et du don que représentait le fait de ne pas être réalisés pour une intention personnelle, privée, mais au bénéfice de la collectivité. Tout ce travail justifié par la collection conserve sa légitimité. Mais il a fini par être interprété comme pouvant se payer d'une fermeture du musée sur lui-même, aux dépens du public. Une attitude de mépris est perçue là où apparaissait autrefois évident le dévouement à la collectivité.

Comme cela apparaît, par exemple, dans le rapport Recours, cité plus haut, on tend à voir dans ce fonctionnement un musée intéressé par ses seules préoccupations et ne remplissant pas sa mission vis-à-vis de ceux pour qui il est censé être ouvert, à savoir le public. Il est demandé aux musées de ne pas considérer qu'ils auraient rempli toute leur mission dès lors qu'ils auraient ouvert leurs portes : au mieux, ils ne seront ainsi utiles qu'au petit nombre déjà convaincu de l'intérêt de la visite. Or, comme on l'a vu, les moyens accordés aux musées, par ailleurs dans une période de plus en plus marquée par les préoccupations de maîtrise de la dépense publique, tendent à susciter la demande de contreparties visibles, au premier rang desquelles la réelle utilisation de ces « équipements ». Objectifs de politiques publiques (comme la démocratisation de l'accès au musée) et préoccupations gestionnaires d'utilisation d'un équipement auxquels sont consentis des moyens se conjuguent pour faire peser sur les musées l'exigence de se développer, de développer leur fréquentation, d'aller à la conquête de nouveaux publics, non familiers de cette pratique culturelle : d'où le développement de l'offre muséale déjà décrit, conçue comme autant de « prises » de natures diverses tendues vers les catégories de visiteurs potentiels pour qu'ils s'en saisissent et soient ainsi attirés par ce service public dont ils ne profitaient pas.

Les injonctions politiques qui pèsent ainsi désormais sur les musées (en termes d'objectifs de politique culturelle, d'utilisation des moyens financiers et humains fournis par la puissance publique, etc.) voient leurs implications s'étendre jusqu'à la manière dont il faut concevoir l'organisation qu'est un musée, pour lequel la comparaison avec l'entreprise (grande, petite ou moyenne) devient fréquente. Il s'agit d'un lieu qui appelle désormais d'être « managé », développé. Il n'est plus seulement question d'ouvrir durant quelques heures de la journée ni, par ailleurs, d'avoir des conservateurs faisant leur travail sur les collections, mais travaillant comme « à côté » de cette ouverture au public, comme si cela ne les concernait pas. Chacun, y compris les conservateurs, est supposé travailler pour cet équipement ouvert au public, ce qui lui

[2] La citation de Dominique Ponnau en 1973, donnée dans le premier point du chapitre précédent, témoigne de cette volonté de rappeler ce sens du dévouement au public, par rapport aux accusations portées par les partisans de la médiation : « Et même nous avons du public une conception bien plus large que nos censeurs ! Car le public envers qui s'exerce notre devoir n'est pas seulement à nos yeux celui d'aujourd'hui, mais celui d'hier, qui nous a transmis ces œuvres, et celui de demain, à qui nous devons les remettre intactes. »

donne une fonction, définie par sa contribution à la « production » collective qu'est le fonctionnement de cet équipement pour le public. Cette présentation crée, par contraste, une image du passé – ou du présent à dépasser – qui aurait fondamentalement été celle d'un lieu où chacun pouvait, en quelque sorte, vivre sa vie, vaquer à ses affaires, sans avoir à les « arrimer » à une finalité collective et, tout spécialement, à celle du public, un lieu qui aurait « hébergé » plus qu'articulé, ou même commandé, des activités particulières.

La demande d'un management du lieu signifie donc l'attente que soit définie une finalité collective et que soit organisée la contribution des interventions spécialisées à l'égard de celle-ci. Les musées sont appelés à préciser la façon dont ils pensent pouvoir aider à atteindre des objectifs auxquels tient la tutelle : image de la ville, « attractivité culturelle » (CGP, 2004), tourisme, insertion des communautés immigrées, ouverture des plus défavorisés à la culture, etc. La division du travail interne aux musées est alors appelée à se relier explicitement à ces finalités collectives et à préciser, par conséquent, vis-à-vis d'elles le rôle de chacun.

On pourrait dire que, si les musées avaient, jusqu'à présent, surtout eu à connaître toute une histoire de la professionnalisation de la conservation (Octobre, 1996), ils seraient aujourd'hui concernés, à la fois, par une extension des exigences de professionnalisation des conservateurs vers d'autres dimensions que celles relevant strictement de l'activité de conservation et par un mouvement plus général impliquant plus directement les établissements et les autres catégories de personnels : les établissements seraient vus comme étant appelés eux-mêmes à se professionnaliser, au sens de les voir appréhender leur développement sur une base réfléchie, à partir d'un projet construit et non pas laissé à la chance, grâce à une approche systématique et qualifiée des actions à accomplir à cette fin. Il est attendu des établissements qu'ils sachent prendre en main un projet de développement, se donner des objectifs à atteindre et qu'ils maîtrisent la manière de s'y prendre. Un manuel de muséographie énonce ainsi : « Le musée est un équipement culturel spécifique qui exige un professionnalisme spécifique » ; « Unique, le musée est un équipement culturel très spécifique qui permet, s'il utilise les techniques professionnelles adéquates, et élabore un projet culturel de qualité, de proposer au public un dialogue entre le passé et le présent, les objets, les œuvres et la société, et à travers l'étude de cet héritage, de questionner l'avenir » (de Bary et Tobelem, 1998, pp. 20-21)[3].

C'est ainsi que va se légitimer, de l'extérieur, la place que peuvent occuper dans les musées des fonctions autres que celle de conservateur, dans la mesure où on considérera leurs représentants comme des professionnels dans leur domaine que les

[3] Le mot héritage, qui peut dissimuler un usage « franglais » (*heritage* signifie, en anglais, patrimoine), laisse soupçonner l'influence d'une lecture assidue de la muséologie anglo-saxonne (*cf.*, « Interpreting our Heritage », de F. Tilden, déjà évoqué). On a de nouveau ici la manifestation du lien entre la vision muséologique du musée et les implications pour les professions amenées à prendre en charge l'activité dans cette institution.

conservateurs ne peuvent pas nécessairement égaler. Ces derniers, quant à eux, tendront désormais à être perçus comme des professionnels d'un domaine précis, la conservation, avec une conception plus ou moins étendue des prérogatives de cette dernière : soit un domaine devant se concevoir comme cohabitant avec les autres (médiation, notamment) sur un pied d'égalité, soit une fonction qui prime malgré tout, au point de justifier qu'elle donne l'orientation fondamentale à l'établissement et à toutes les fonctions. En tout cas, la conservation apparaît comme l'un des savoirs spécialisés du musée et non le savoir exclusif.

L'évolution des attentes à l'égard des musées ne se traduit donc pas seulement par l'élargissement des tâches que l'on demande désormais aux conservateurs de maîtriser (Octobre, 1996, 1999). L'idée peut, d'ailleurs, se répandre que ces tâches n'ont pas obligatoirement à être assumées par les conservateurs eux-mêmes. Mais surtout, ceux-ci sont confrontés par ces évolutions à des questions plus fondamentales de légitimité de leur rôle : quels professionnels sont-ils finalement vis-à-vis de cette professionnalité collective qu'on demande aux musées ?

Revendiquant d'être reconnus comme légitimement appelés à diriger la politique des établissements – le cas échéant, épaulés pour les aspects les plus gestionnaires par les secrétaires généraux ou les directeurs administratifs[4] –, les conservateurs sont du même coup soumis au risque qu'on voie désormais en eux des managers (d'un équipement collectif) ou des directeurs d'un service municipal en négligeant leur travail de conservation.

II. Une exigence en voie d'être assumée ?

D'une manière générale, les conservateurs semblent désormais admettre la nécessité des savoirs spécialisés autres que de conservation : communication, étude de publics, accueil, médiation, régie d'œuvres, etc. Tout du moins, cela fait partie de l'obligation ressentie par les responsables d'établissements que de présenter la maîtrise de ces savoirs comme un horizon de leur action pour leur musée. Parfois, l'interlocuteur livrera ses impressions plus spontanées, qui sont moins enthousiastes et convaincues qu'affichées, par exemple sur les possibilités réelles de maîtriser la conquête de nouveaux publics. Néanmoins, toute une évolution a été comme « digérée ». Une certaine acclimatation semble s'être faite aux injonctions de rendre les musées plus professionnels sur le plan managérial. La manière dont ces injonctions sont dorénavant formulées révèle les oppositions qu'elles ont dû combattre et le compromis qu'elles ont été obligées de passer avec les conservateurs pour continuer à s'exprimer. Qu'il s'agisse de préconiser le développement d'un véritable contrôle de gestion (Chatelain, 1998) ou

[4] Avec une ambiguïté plus grande pour les conservateurs des musées territoriaux, où le directeur administratif peut, parfois, manifester sa prétention à être le hiérarchique du conservateur ou son égal, alors qu'il se reconnaît, dans d'autres cas, comme son subordonné. Dans les musées nationaux, le secrétaire général est sans conteste sous l'autorité du directeur conservateur.

l'introduction du marketing, des précautions sont toujours prises pour signifier que la dimension spécifique des musées a bien été comprise :

> « Cela signifie-t-il que les responsables d'institutions culturelles doivent se plier aux exigences du public et concevoir leurs programmes uniquement en fonction de ses désirs ? Ce serait mal comprendre l'utilité du marketing : il s'agit en réalité de *partir* des préoccupations du visiteur, de ses besoins, de ses souhaits et de les interpréter. Ainsi, dans le cas où des enquêtes viendraient souligner que le public imagine que le musée est réservé à une élite intellectuelle et sociale, ce dernier pourra s'efforcer de mettre en place des programmes destinés à un public peu familiarisé avec les musées, créer une atmosphère détendue et informelle, et prévoir des événements susceptibles d'amener les non-visiteurs à découvrir ce qu'est réellement le musée » (Tobelem, 1992, p. 61 – italiques d'origine)[5].

Cette citation manifeste le geste conciliant qu'elle entend faire en direction des conservateurs : le marketing ne veut pas se présenter comme cherchant à conquérir le domaine par la force. Il veut, au contraire, atténuer l'impression d'impérialisme au profit d'une démonstration de sa malléabilité potentielle, de sa capacité à se mettre au service des musées et de leurs acteurs. Ces précautions ne servent, malgré tout, qu'à mieux préciser les acteurs qu'il juge être les figures sociales légitimes du musée moderne, par contraste avec celles qu'il condamne. Elles aident à comprendre comment, avec des discours tels que le marketing, les conservateurs traditionnels ont pu se sentir d'autant plus remis en cause dans leur conception de la mission qui leur était confiée qu'ils étaient ouvertement interrogés dans leurs pratiques – et, plus précisément, soupçonnés d'un véritable mépris du public –, tandis que les savoirs spécialisés étrangers à celui de la conservation ont pu servir d'armes dirigées contre les pratiques qu'ils défendaient.

Cette citation permet de voir à quel point l'offensive a pu être vécue comme une dénégation du sens de la mission de service public que les conservateurs avaient pu défendre jusqu'alors. Elle converge, en effet, avec un autre type de discours, celui de la muséologie, qui, à partir d'une source d'inspiration impossible à taxer d'économicisme, réalise une mise en accusation dans des termes quasiment identiques. Le message muséologique est, en substance, de dire : certes, le musée doit conserver et développer une activité scientifique, mais, tout en le reconnaissant, il convient de voir dans la médiation une « fonction » tout aussi noble. La conservation, identifiée au musée, est dépeinte comme une fonction, au même plan que les autres (par exemple, pour Gob et Drouguet (2003), les fonctions d'exposition, scientifique et d'animation), présentation

[5] Ceci pour d'autant mieux repartir à la charge dans le paragraphe suivant : « A l'inverse, certains responsables de musées ne se soucient pas suffisamment d'être intéressants pour le public ou de répondre aux préoccupations des visiteurs dans les espaces d'exposition, même si tout porte à croire que ces derniers ne sont pas satisfaits de ce qui leur est proposé, quand il ne s'agit pas tout simplement d'un manque de ressources humaines et financières. »

qui propose à son tour un compromis possible avec les conservateurs les plus traditionnels. La présentation en fonctions permet de porter sur le musée un regard qui en fait une organisation productive, ayant, en tant que telle, besoin de mobiliser des interventions spécialisées découlant objectivement de la division du travail, ce qui évite de discuter des prérogatives de supériorité de la conservation et de la médiation. La médiation s'introduit au musée sans avoir l'air de vouloir en chasser la conservation, mais en demandant malgré tout sa place :

> « L'animation est la plus récemment reconnue des fonctions sociales du musée. Elle s'inscrit totalement dans sa mission de communication, qui est de faire connaître et apprécier auprès du public le plus large les collections et les thématiques auxquelles le musée est consacré. Davantage médiatisée parce qu'elle s'inscrit dans l'événement, c'est parfois la plus visible des fonctions du musée, au point que certains craignent qu'elle ne prenne le pas sur les autres et ne fasse perdre au musée son âme et ce qu'ils pensent être sa vocation première » (Gob et Drouguet, 2003, p. 167).
>
> « Nous l'avons vu, le musée ne peut plus se contenter de conserver les objets du patrimoine et de les donner à voir au public. On lui assigne maintenant un rôle plus dynamique, plus pro-actif : il convient qu'il aille au devant du public, qu'il sollicite l'intérêt de celui-ci, qu'il l'attire et qu'il développe à son intention des outils pour comprendre le patrimoine. Cette démarche est particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'un public qui n'est pas habitué à fréquenter les musées et on a vu que toucher un nouveau public n'est pas chose facile » (*ibid.*, pp. 167-168).

Partant chacun de son point de vue, apparemment diamétralement opposé, marketing et muséologie se révèlent développer le même type d'accusation des conservateurs traditionnels et viser les mêmes objectifs, quasiment avec les mêmes termes. C'est bien le discours muséologique qui parle de « toucher » un nouveau public, dans un langage que ne renieraient pas les adeptes du marketing[6], tandis que, plus haut, l'approche marketing en appelait à s'intéresser aux « non-visiteurs », si voisins du non-public qui préoccupe la muséologie.

L'entrée du marketing et de la muséologie dans les musées qui ne leur étaient pas spontanément acquis (par exemple, les musées de beaux-arts) s'est faite au prix de ce type d'efforts pour se faire tolérer. Les musées présentent aujourd'hui des équilibres résultant de ce type de compromis entre les logiques de conservation et celles de médiation ou, plus généralement, de conquête de publics, avec des dosages variables : les musées de société, les musées de sciences et, plus encore, ceux qui, parmi ces derniers tirent vers la logique du centre de vulgarisation scientifique, se sont souvent très largement ouverts à la médiation, quitte à ce que la conservation soit davantage obligée d'en suivre les orientations ou de négocier sa place ; les musées de beaux-arts

[6] Même si A. Gob et N. Drouguet poursuivent le dernier extrait cité par la précision suivante : « Une approche simplement axée sur le marketing n'est pas suffisante : la publicité, la promotion ne touchera pas de façon durable un public plus large si le "produit-musée" n'est pas modifié. »

ont fait place à la médiation, mais la conservation y garde une plus grande autorité tandis que les formes de médiation restent, parfois, elles-mêmes plus de l'ordre de la classique visite-conférence que des productions les plus novatrices comme les ateliers, l'introduction du toucher, etc. La communication pénètre, quant à elle, un grand nombre d'établissements, avec une certaine bénédiction des conservateurs, intéressés à la réputation de leur établissement et à la venue du public dans leurs expositions. Les grands établissements, comme le Louvre, sont plus ou moins passés à de véritables politiques de marketing, en tout cas à des politiques dépassant l'échelle de ce qui peut se faire dans les plus petits établissements.

Les responsables d'établissements semblent de plus en plus disposés à voir ces fonctions comme nécessitant d'être assumées par des personnes suffisamment spécialisées et non pas, plus ou moins en amateur, par eux-mêmes ou le secrétaire général ou directeur administratif. Ils aimeraient, souvent, pouvoir obtenir un poste pour un professionnel de la communication ou des publics, alors qu'ils ont le sentiment de devoir « bricoler » avec les ressources internes : une partie du travail fait par eux-mêmes, ou confié à une personne n'ayant pas la formation pour cela ou encore ne faisant qu'un temps partiel, parfois une personne dont on bâtit le poste budgétaire par d'instables acrobaties. Ce sont parfois des contractuels qui assument ces fonctions, sans guère de perspective de voir leur poste stabilisé par une titularisation.

Dans des proportions qui restent cependant limitées, les établissements ne s'interdisent pas d'aller chercher des profils plus proches de l'entreprise, lorsque la possibilité leur est ouverte. Un cas assez flagrant est, au ministère de l'Education nationale, celui du muséum national d'histoire naturelle, qui a récemment réorganisé son organigramme en faisant apparaître des postes de responsabilités fonctionnelles (directeur de la communication…), constituant l'équipe de direction proche du président et pourvus sans les contraintes de la fonction publique. Ils représentent une sorte de management, indépendant de la hiérarchie statutaire. L'Institut de France explore aussi des possibilités similaires, par exemple en introduisant une fonction de responsable du développement et des opérations dans un de ses musées. Sans aller chercher du côté de l'entreprise, des renouvellements de profils peuvent également se faire en intégrant à des postes de responsabilités des personnes ayant jusqu'alors œuvré dans des univers assez différents. Confier la direction du service des publics d'un établissement comme le Louvre à une personne venue de la Cité des sciences et de l'industrie exprime la volonté de faire venir dans un musée de beaux-arts une « culture » davantage tournée vers la diffusion au public large.

Ainsi, des acteurs auparavant complètement étrangers les uns aux autres semblent être parvenus à s'apprivoiser un tant soit peu, à avoir trouvé les conditions pour vivre ensemble, se compléter. Chacun fait les concessions minimales pour respecter l'identité de l'autre : les conservateurs consentent à ne pas diaboliser immédiatement toute inspiration venue de l'entreprise et les hommes qui leur correspondent, mais d'autant plus facilement que ceux-ci n'arrivent pas en conquérants

prétendant révolutionner le musée sans tenir compte de sa spécificité. Un *modus vivendi* a été trouvé qui a permis de faire franchir une certaine étape au monde des musées, avec des degrés variables d'intégration dans cette nouvelle étape, notamment suivant la taille du musée ou son statut. Les établissements publics dotés d'autonomie ont plus de facilités pour progresser dans cette voie.

III. Au-delà du compromis, la difficile voie d'une action collective

Si un équilibre semble donc avoir réussi à se construire, celui-ci n'en demeure pas moins très soumis à la nécessaire prudence des acteurs pour ne pas le déstabiliser. Brusquer un tant soit peu le mouvement pourrait, on l'imagine, assez facilement déranger l'édifice patiemment échafaudé. L'équilibre paraît effectivement avoir été trouvé, certes, en donnant sa place à chacun, mais largement sous la forme d'une juxtaposition, d'une co-présence.

De fait, une reconnaissance mutuelle se cherche encore, qui freine les possibilités de construire un agir en commun. C'est le cas entre conservateurs, médiateurs et personnels d'accueil et de surveillance. L'observation permet de constater que c'est bien de façon performative que la doctrine muséologique présente l'image idéale d'un musée où s'articuleraient ces fonctions. En réalité, il s'agit de personnes très concrètes qui ne peuvent se reposer sur l'évidence de la complémentarité de leurs interventions mais doivent, dans les actes quotidiens, se construire une représentation de la nature du travail de l'autre, de sa légitimité à revendiquer une contribution effective à la dynamique du musée – donc de son utilité sociale – et entériner par les gestes de la vie professionnelle et de la vie sociale, la considération qu'elles lui portent réellement.

La question de l'agir en commun est d'autant plus importante que l'on part d'une situation où, comme on l'a vu, cohabitaient en relative autonomie les deux seuls mondes de la conservation et de la surveillance. La logique hiérarchique était à ce point complexe que les établissements fonctionnaient souvent sur la base d'arrangements personnels entre le conservateur et le monde des gardiens représentés par le gardien-chef. Ce dernier exerçait l'autorité sur les gardiens de façon assez autonome vis-à-vis du chef d'établissement. La professionnalisation du musée est donc assurément loin de se restreindre à une professionnalisation des différentes fonctions, dont celle de l'accueil-surveillance. Elle pose un problème de gestion d'assez grande ampleur, celle d'une certaine reprise en main de l'ensemble des catégories de personnels par la direction, laquelle doit se construire, quasiment *ex nihilo*, une légitimité à exercer cette fonction de direction. Le problème de gestion (comment parvenir à cet objectif) débouche sur un problème de management : par quelle évolution des rapports entre les individus et les groupes en venir à rendre possible une telle reprise en mains sans qu'elle s'apparente au coup de force ? Dans quelle mesure peut-on, ou non, rendre légitime que les orientations de l'action collectives ne soient plus négociables au gré d'arrangements personnels ?

Comment cela peut-il se produire sans impliquer une forme de commandement qui interdirait toute négociation, dans un sens large ou restreint ?

Il faut s'attarder sur des cas précis, qui illustrent plusieurs facettes du problème. Nous retenons ici le cas de quatre établissements, où se manifestent, sous des formes variées, les efforts pour se montrer plus professionnel vis-à-vis du public et où se joue, dans cette perspective, une transformation des rôles.

A. Un changement « sur le plan professionnel et non pas humain »

Le premier de ces établissements illustre les paradoxes d'une revalorisation professionnelle, vécue comme ne reposant pas sur une réelle reconnaissance de la contribution des personnels autres que de conservation. Le musée étudié, bien que relevant d'une tutelle publique assez spécifique qui le met en marge des cadres classiques (ceux des ex-« musées classés et contrôlés », des musées de l'Education nationale, etc.), est traversé par des préoccupations assez similaires à celles que l'on rencontre ailleurs. Alors qu'il a longtemps été conduit sans préoccupation de ce que l'on nommerait aujourd'hui son développement, il s'agit désormais de le diriger en le concevant comme réalisant une offre culturelle appelant un effort pour gagner l'intérêt du public. L'action entreprise consiste, d'une part, en une reprise en main de l'activité de conservation. Jusqu'au courant des années 1990, le musée demeurait, comme dans les musées d'art américains décrits par V. Zolberg (1983), à l'« ère pré-professionnelle » : les tâches de conservation n'étaient pas confiées à un conservateur professionnel mais à une personne dont les titres à exercer la fonction tenaient à un mélange d'intérêt en tant qu'amateur et d'appartenance à l'élite sociale locale. Lieu prestigieux et historiquement associé à la société aristocratique (château princier), au sein d'un cadre plus qu'agréable, il était géré comme tel et non pas dans l'esprit d'assurer un certain équilibre financier et d'y faire venir le public.

La première étape a donc été de mettre en poste un conservateur en titre (puis deux), pour prendre en charge une collection de peintures réputée être l'une des premières de France, une collection d'ouvrages, etc. Le rôle de ce conservateur a été d'engager tout le travail de fond sur les collections qui avait été négligé jusqu'alors (inventaire, catalogues…) et de mener une politique d'expositions pour faire vivre à nouveau le musée. Les deux actions – très liées entre elles – permettent de redonner une existence au musée et à ses collections, tant sur le plan scientifique (des pans entiers des collections sont enfouis dans l'oubli pur et simple ou dans des identifications périmées : attributions ayant perdu leur crédibilité, etc.) que comme lieu de visite pour un public plus ou moins large. Compte tenu des collections, du travail effectué sur elles (restaurations…) et des inclinaisons du conservateur, la politique d'expositions répond prioritairement au souci de faire redonner au musée sa place parmi les établissements aux collections prestigieuses : elle correspond, sinon à une élite, du moins à un public cultivé.

Le second aspect de la « réhabilitation » du lieu a été de le concevoir sous l'angle de l'offre culturelle. Cette fois, c'est l'action d'un directeur du développement, dont la fonction a été spécialement créée, et celle du président de l'association des amis du musée qui convergent pour concrétiser cette orientation. Tous deux, venus du monde de l'entreprise[7], introduisent un point de vue prenant plus ou moins son inspiration dans l'entreprise, non pas pour assujettir le musée à un raisonnement économique ou à une logique marchande, mais en considérant que, tout musée qu'il est, l'établissement n'en est pas moins, dans les usages de ses visiteurs potentiels, une offre culturelle qu'ils mettront en comparaison d'offres alternatives, de loisirs. Il s'agit de faire en sorte que le lieu existe dans la carte des sorties en famille, non seulement dans la région proche (où la pratique est relativement répandue d'en faire une sortie dominicale avec les hôtes de passage) mais au-delà (aussi bien la région parisienne, à proximité, que, par exemple, les touristes belges). Il doit alors pouvoir soutenir la comparaison du point de vue de la qualité de l'équipement qu'il représente : faire un vrai parking là où n'existent que des possibilités de stationnement devenant boueuses en hiver, installer et entretenir des toilettes, faire connaître le musée par de la publicité, etc. Le même raisonnement s'applique pour provoquer la venue de recettes par une politique d'appel au mécénat couplée à de la location d'espaces.

Cette politique débouche sur le souci de mettre l'accueil et la visite des lieux à niveau vis-à-vis de la qualité générale recherchée. Le billet d'entrée associe l'accès au musée, en visite libre, et la visite, guidée, des appartements du château où est logé le musée. L'établissement présente donc un cas assez différent de celui, plus général, qui distingue assez nettement la fonction d'accueil et de surveillance et celle de médiation, ou, tout du moins, les visites-conférences. Cela rend plutôt inappropriées les catégories professionnelles traditionnelles, tout du moins pour les musées, car on est, de fait, renvoyé ici à un autre modèle historique, propre, cette fois, aux châteaux ou autres sites anciens : celui de la visite guidée assurée par le gardien des lieux (la personne à qui sont confiées les clefs en l'absence du maître des lieux est également chargée d'y accompagner les visiteurs[8]). La réflexion sur la qualité de l'offre de l'établissement en vient à poser la question d'une prise en main, se voulant également plus réfléchie et plus organisée, des actions par lesquelles s'établit un contact avec le visiteur – accueil, surveillance, visites guidées –, autrement dit d'une professionnalisation prenant la place des façons de faire ancestrales.

Comme à l'habitude dans ce type de réflexion, le problème central devient celui de la gestion de « l'existant », une fois abandonné le rêve de tout manager de faire table rase du fonctionnement en place pour y substituer celui qu'il pourrait idéalement

[7] Le président de l'association des amis du musée, par exemple, est un ancien responsable de la communication publicitaire d'un grand magasin spécialisé, tout en étant lié au site par l'implantation ancestrale de sa famille dans la région.

[8] Ce qui permet de comprendre le profil de certains des plus anciens gardiens-guides : chaudronnier, charcutier, etc., ayant renoncé à leur ancienne profession.

concevoir. Plus qu'ailleurs se pose donc le problème de gestion de l'intégration du monde des gardiens-guides dans une action collective coordonnée. Ce monde se montrera d'autant plus exigeant et sourcilleux quant à la place qu'on lui concédera qu'il gère actuellement avec une assez large autonomie un rôle plutôt gratifiant (il incarne l'établissement auprès du visiteur, le représente, le présente ; c'est donc un peu « son établissement ») et, le cas échéant, plus ou moins rémunérateur (pourboires)[9]. Le collectif des gardiens-guides a la maîtrise d'un pan crucial de l'expérience de l'établissement faite par le visiteur. Outre le fait qu'il gère le flux du public et, tout spécialement, le rythme des visites en toute autonomie (décidant, par exemple, à quel moment il décide de former un groupe), il structure le mode de visite des lieux (obligation de suivre la visite guidée pour découvrir les appartements) et contribue ainsi à mettre davantage en valeur les appartements que le musée[10]. Il contrôle également le discours de la visite. Comme dans d'autres établissements, un enjeu est le retour d'une certaine maîtrise par l'institution de ce discours – ce qui n'implique pas en soi la programmation intégrale de la parole par la direction, ainsi que le montrera l'exemple suivant. Il s'agit véritablement d'un domaine réservé du collectif et des individus, qui apparaît contradictoire avec la volonté de l'institution de se donner la maîtrise du développement de l'établissement.

La question de savoir s'il fallait faire évoluer le fonctionnement vers davantage de souplesse pour le visiteur individuel (par exemple en rendant optionnelle la visite guidée) n'a pas été tranchée. Une telle évolution s'en prendrait, en effet, directement à la fonction des gardiens-guides en l'appauvrissant. Pour compenser l'absence d'appui à la visite libre du musée, des audioguides ont été introduits. La menace qu'y voient les guides en contrarie cependant l'essor. Leur pouvoir est suffisant pour la tenir sous bonne garde : obtenir l'audio-guide requiert du visiteur la démarche de descendre le demander à la boutique (normalement située en fin de parcours) tandis que toute publicité sur l'existence de l'appareil est minimisée, au besoin en tournant du mauvais côté le panneau d'information.

Dans l'état actuel des choses, par conséquent, la professionnalisation du musée est un mouvement auquel ces personnels pensent avoir plus à perdre qu'à gagner. En dépit de formes de respect mutuel[11], la confiance n'est pas suffisamment installée pour qu'ils puissent laisser la direction expérimenter, de crainte d'être rapidement pris au piège. Cela d'autant plus que les attitudes individuelles d'ouverture ou de coopération peuvent s'interpréter, aux yeux des intéressés, comme ayant viré au jeu de dupes. Cette

[9] On rejoint ici certaines caractéristiques d'autres univers de travail, comme celui des facteurs (Ughetto, 2003a) : le collectif des facteurs comme les individus sont dotés d'une forte autonomie, qui confine à un exercice libéral de l'activité. Le collectif règle entre ses membres l'attribution des tournées, spécifiées par des critères comme le degré de difficulté, le côté rémunérateur (vente de calendriers…), qui en déterminent l'attrait relatif.

[10] A la limite, le visiteur parcourt les salles du musées pour tromper l'attente de l'ouverture de la prochaine visite guidée.

[11] On dit, par exemple, du conservateur, par une formule ironique qui entend signifier le respect pour le travail fourni : « elle travaille à mi-temps : douze heures ici, douze heures chez elle ».

situation est le résultat d'une autre des voies d'action testées par l'établissement, à savoir le renouvellement des profils de personnels. D'une part, une politique de formations a été développée pour aider les personnels à densifier leur fonction : bénéficiant déjà d'une assez large « polyvalence » de leurs activités (chacun peut, selon ses goûts et dispositions, se trouver également employé à des activités comme le décrochage et l'accrochage des tableaux, leur entretien, etc.), ils ont pu, pour les volontaires, suivre des formations comme, par exemple, la restauration d'œuvres d'art. Une formation sur les techniques de communication a également été tentée mais abandonnée car, de l'avis de tous, inadaptée. D'autre part, les recrutements ont privilégié des profils plus jeunes et plus formés, escomptant un rapport plus engagé à la fonction et la possibilité d'une prise en charge des actions pouvant améliorer la qualité de la visite (maîtrise de langues étrangères…).

Le problème classique des surdiplômés s'impose cependant ici mais peut-être amplifié par le contexte d'une fonction qui, plus large qu'ailleurs, semblait pouvoir faire espérer de réelles possibilités d'évolution. Le décalage paraît désormais grand entre les investissements qu'ont estimé consentir ceux qui sont partis en formation ou qui ont fait preuve d'initiatives et d'implication, et le retour qu'ils décèlent. L'impression livrée est qu'une attitude orientée vers le don n'a pas été suivie du contre-don : des gestes, considérés comme sensibles, ont été faits par lesquels se manifestait l'envie de se saisir de la fonction avec l'esprit de la faire évoluer, de l'enrichir, au bénéfice du titulaire comme de l'établissement (mise en place de visites en anglais…) et la main n'aurait pas été saisie. Cette absence de geste en retour est interprétée comme un certain refus ou une frilosité à admettre que des évolutions puissent ne pas seulement venir d'en haut, c'est-à-dire des fonctions nobles comme la conservation, mais aussi de ceux qu'on s'était habitué à juger comme impropres à tenir autre chose que les fonctions dévalorisées (« Le bon esclave, on évite de lui apprendre à écrire », dit l'un des gardiens-guides).

Un jugement en ressort, tout en paradoxe : « c'est moins pire qu'avant », « Professionnellement parlant, c'est super, mais humainement… ». Les formations sont reconnues, jusque dans leurs effets sur l'extension de l'activité qu'elles ont permis. Mais c'est pour relever que ceux qui s'y sont engagés n'ont pas été payés de retour : aucune reconnaissance salariale ne peut leur être accordée ; aucune perspective de carrière ne leur est offerte, ce qui est perçu comme un message leur enjoignant de rester dans la condition qui est la leur, où l'on acceptera toutes les initiatives qu'ils voudront bien prendre mais sans autre forme de remerciement. L'établissement semble enfermé dans les limites qu'impose à la reconnaissance une partition en deux mondes très clivés, la conservation et les gardiens-guides. « Quand vous cherchez à faire quelque chose, on vous dit : "Vous cherchez une porte de sortie" ! », explique un gardien-guide, qui poursuit : « Moi, je voulais leur dire : "Voilà, vous voyez, je suis guide, mais, vous voyez, je peux faire un peu autre chose" ». Ne voyant pas émerger d'espace de reconnaissance professionnelle matérialisant l'émergence d'actions se spécialisant sur

l'accueil, la médiation, la restauration, etc., les blocages d'évolution – laquelle pourrait tout aussi bien être « horizontale » – incitent à se représenter l'établissement comme enfermé dans les rapports sociaux hérités d'un passé aristocratique, fondés sur le rang et la différence de condition.

De la démobilisation prend la place de la disposition à donner de soi qui semblait spontanément s'exprimer[12]. Ressort notamment la frustration de n'avoir pu mettre en application l'agir en commun que l'on aurait pensé voir désiré par tous : les jeunes guides qui arrivent avec l'idée que l'intérêt du musée est, à la fois, qu'ils aillent chercher par eux-mêmes, dans des lectures, les bonnes informations à donner pour la visite et qu'on les appuie en les dirigeant un tant soit peu, se retrouvent face au constat que la préparation de la visite est laissée au libre arbitre des guides. Paradoxalement, l'autonomie ainsi concédée peut s'interpréter, aux yeux de ce profil de gardiens-guides, comme la marque de l'indifférence de la direction ou de la conservation à leur égard : « C'est du bricolage qu'on fait. Moi, quand je me suis lancé (…), j'aurais pu raconter n'importe quoi » ; « Je testais quand je disais des choses » (pour voir si les gens comprenaient ce qui était dit) ; « c'est perturbant dans un cadre professionnel ». On attend « quelque chose en quoi on puisse avoir confiance : un jugement professionnel ». Typiquement, celui-ci nécessiterait un espace de dialogue fréquent entre les mondes de la conservation et de la « médiation », qui paraît cependant beaucoup moins naturel à constituer qu'un observateur extérieur ne l'imaginerait. Ces mondes sont vécus par une population comme celle des gardiens-guides comme tellement distants que ceux-ci, interprétant chaque geste venu « d'en haut », y voient généralement le déni de leur prétention à un tel dialogue.

Dans un tel cadre, on ne se sent plus disposé à ouvrir les livres le soir pour préparer la conférence et l'améliorer, on s'ose plus prendre d'initiatives, parce qu'il semble que ces efforts n'intéressent personne[13]. La fonction est prise, chez ce type de personnels, dans un entre-deux assez destructeur : l'envie de se montrer professionnel pour le musée se traduit par de réelles attentes d'investir la fonction d'un contenu et d'y voir reconnu sa capacité à prendre des responsabilités ; mais une telle définition de la fonction et des responsabilités vient buter sur la conception de l'autonomie propre au musée, qui signifiait, en réalité, la juxtaposition de deux univers étrangers l'un à l'autre. Faute de donner une place à de tels efforts de reconstructions de la fonction, les suites données aux initiatives laissent derrière elles le sentiment du mépris.

L'établissement échappe aux cadres statutaires des autres musées, c'est-à-dire, la plupart du temps, ceux du ministère de la Culture et de la fonction publique territoriale :

---

[12] Conformément à un modèle d'économie de la personne au travail que l'on voit se manifester dans la plupart des situations de travail. Voir Ughetto (2003b).

[13] Le conservateur décrit, dans ses propres rapports avec la tutelle de l'établissement, des sources de frustration assez similaires (du travail effectué qui n'est finalement pas vu, des initiatives qui attirent des réprimandes au lieu des compliments escomptés). Mais un conservateur est davantage en position de passer outre et de poursuivre en allant chercher ailleurs (par exemple, chez les pairs) des sources de reconnaissance et donc de mobilisation personnelle.

ses personnels sont des agents contractuels de l'institution publique dont relève le musée. Cela dit, ce cadre semble amplifier le problème constaté ailleurs : les statuts contraignent la reconnaissance des actions qui échappent aux catégories historiques de la fonction de conservateur et de celle du « gardien » et peuvent conduire à des relations sociales internes vécues par « ceux d'en bas » comme la rémanence de rapports ancillaires complètement anachroniques et contradictoires vis-à-vis de l'objectif d'un musée moderne et professionnel vis-à-vis du public. La disposition à participer à la création d'un espace d'action en commun est vécue comme contrariée par la persistance d'une hiérarchie symbolique affectant directement les personnes dans leur être en ce sens qu'elles s'estiment classées comme dignes ou indignes indépendamment de leurs actions réelles.

B. Le conservateur, ressource pour la professionnalisation de l'animation ?

Il est alors intéressant de passer dans un tout autre monde, avec le cas de cet établissement que l'on pourrait situer dans le champ des musées de techniques et qui est gérée par une société privée, dans une ville de province. La reprise du musée, auparavant géré par une association, date de 1999. La direction est assumée par un représentant, de profil commercial, de la société privée. Plusieurs directeurs se sont succédés, qui ont contribué, avec le personnel qui est resté en place mais dont les effectifs ont été réduits, à concevoir le musée à partir de la qualité de l'offre perçue par le visiteur. Cette tendance est convergente avec le cas précédent et prend le pas sur les considérations relatives à la collection qui sont ici de moindre importance : la collection est prestigieuse, mais elle est stabilisée. Elle a, dans les premiers temps, disposé d'une renommée largement médiatique auprès d'un très large public qui avait favorisé de très hauts niveaux de fréquentation au début des années 1980. Le contexte médiatique quelque peu exceptionnel ayant disparu, la fréquentation a régulièrement diminué et les directeurs se sont heurtés aux difficultés spécifiques du lieu – localisation défavorable, coûts générés par le bâtiment, notamment en chauffage, etc. –, qui contrarient la reproduction des recettes appliquées par l'entreprise sur d'autres sites.

Une action collective est recherchée telle que chacun, dans l'établissement, contribue au jugement favorable du visiteur sur son passage au musée et qu'il puisse repartir avec l'idée d'en avoir eu pour son argent[14] : l'effort est fait pour faciliter les conditions de la visite (les parents peuvent confier leurs enfants à un stand d'animations, un espace est prévu pour changer les nourrissons, etc.), l'attention est portée à de menus détails qui contribuent à créer l'impression du visiteur (présence permanente de papier dans les toilettes, etc.). Ce musée s'est, par ailleurs, affranchi du

[14] On est ici dans le cas d'une organisation visant la « tenue de la marque », laquelle pousse les entreprises à travailler à rendre convergentes autour d'un but les interventions distinguées par la division du travail interne. *Cf.* Ughetto (2004b).

gardiennage traditionnel. Les lieux ne sont plus occupés par des agents de surveillance mais par des hôtesses, qui font l'accueil, délivrent les billets, se tiennent à la disposition des visiteurs dans les salles pour tout renseignement et prennent en charge les animations qui ponctuent le parcours et en rompent la monotonie. Ces hôtesses effectuent dans le musée la partie en alternance de leur formation pour l'obtention d'un BTS Tourisme. Elles sont encadrées par le responsable d'exploitation, qui s'attache, notamment, à ce qu'elles soient constamment conscientes de l'objectif de satisfaction du visiteur : il veille, très près d'elles, à la ponctualité des animations, à ce qu'elles circulent suffisamment souvent comme recours pour le visiteur, etc.

Un peu à l'écart de cette action collective ainsi recherchée se tient le conservateur. Statutairement, il est indépendant de la hiérarchie de la société gestionnaire. Par ailleurs, tout en ayant laissé s'opérer la réorganisation du musée, il n'est pas le plus directement concerné par celle-ci. Son temps a été plutôt été consacré, jusqu'à présent, à l'élaboration d'un nouveau projet scientifique et culturel. D'une certaine manière, le risque de marginalisation est compensé par la possibilité exceptionnelle – qu'envieraient nombre de conservateurs directeurs de musées – de pouvoir se consacrer intégralement au cœur du métier de conservateur, déchargé qu'il est par la société privée des tâches purement gestionnaires.

Commence cependant à se manifester un certain retour du conservateur dans le fonctionnement plus ordinaire du musée, jusqu'à le rendre plus physiquement présent auprès des diverses catégories de personnels. Celles-ci, jusqu'ici, n'en ont qu'une vision lointaine. Pour les hôtesses, par exemple, la véritable hiérarchie est incarnée par le responsable d'exploitation et par le directeur. Le conservateur est un spécialiste qui, vu de leur position, semble plus occuper un poste de responsabilité fonctionnelle, à la différence du rôle tenu par le conservateur dans les autres musées. Il n'est pas directement présent dans l'action collective ordinaire, dans le fonctionnement quotidien des espaces de visite. Le fait d'arriver, pour le conservateur, à un stade de l'élaboration du projet scientifique et culturel et, pour le musée, à une certaine stabilisation des transformations engagées, n'est pas, cependant, sans inviter le conservateur à se situer plus à proximité du fonctionnement ordinaire et des évolutions que le musée doit assurer. Sans remettre en cause la fonction d'hôtesse, le conservateur peut ainsi être amené à intervenir davantage sur leur activité, par l'intermédiaire des visites qu'elles font. Ces visites, qui se limitent à une sorte d'introduction au musée faite par les hôtesses lors d'un parcours en véhicule en même temps qu'elles conduisent, sont les héritières de celles qui étaient déjà effectuées par le personnel lors de la gestion associative. Le discours correspondant s'est plus ou moins transmis et résulte, comme dans le cas de l'établissement précédent, d'une certaine autonomie collective, voire individuelle.

Le conservateur s'intéresse à ce discours, non pas dans la perspective de le réécrire et de l'instituer en script que devraient respecter les hôtesses, mais pour discuter avec elles et la direction des informations qu'il est important de faire passer aux

visiteurs, en particulier, au-delà des formules de bienvenue, les connaissances importantes et précises sur la collection. Un tel acte prend cependant une signification assez différente du cas précédent : l'entrée du conservateur dans l'univers de travail des hôtesses peut jouer en faveur d'une certaine professionnalisation – ou, à tout le moins, revalorisation – de leur tâche. Celle-ci prend vite, en effet, un tour assez routinier : les différentes dimensions en sont finalement assez rapidement explorées, les apprentissages atteignent vite leur terme et les hôtesses peuvent être gagnées soit par une certaine démobilisation, soit par une recherche de tout ce qui peut introduire un peu de nouveauté dans leur fonction (nouvelles animations…). Ces limites créent des attitudes qui justifient, pour leur hiérarchie, un management assez fortement orienté sur le contrôle des comportements. Mais l'irruption de la logique du conservateur est susceptible de véhiculer avec elle l'entrée dans l'univers de l'accueil-animation d'aspects plus directement centrés sur les collections, le contenu des connaissances les concernant, etc., et faire évoluer le management pertinent. D'une certaine manière, la logique professionnelle du conservateur peut ici, en s'accordant et non pas en luttant contre la logique de développement impulsé par un acteur économique, entraîner des possibilités de professionnalisation d'autres fonctions, comme l'animation, au sens de la constitution d'un métier plus étoffé qu'actuellement.

C. Démarche qualité : le possible mais difficile rapprochement des mondes sociaux

Un troisième exemple permet d'étudier un établissement s'employant à réfléchir collectivement au service rendu au visiteur et aux moyens d'œuvrer en commun à améliorer ce service. Il s'agit du musée d'histoire d'une grande ville française, employant environ cent cinquante personnes. A l'initiative de la direction des Affaires culturelles de la Ville, il s'est trouvé impliqué, avec un autre musée municipal volontaire, dans ce qui relève de l'esprit de certaines démarches qualité. Suivant l'orientation impulsée par un cabinet conseil, la plus grande part du personnel a été engagée dans une réflexion visant à se mettre à la place du visiteur et à imaginer le parcours de celui-ci, du moment où, éventuellement, il téléphone de chez lui pour prendre les renseignements à sa visite sur place, en passant par l'arrivée au musée, le passage par la boutique, etc., avec des questions du type : quelles activités sont concernées ? quelles sont les actions à entreprendre pour mieux les conduire ? à quelle hiérarchie des priorités correspondent-elles ? quelle efficacité leur attribue-t-on, actuellement et dans l'idéal ? comment améliorer cette efficacité ? qui doit s'y impliquer ? Des groupes de travail sont chargés d'avancer sur la résolution de certains problèmes en approfondissant le diagnostic, faisant des propositions, etc.

Cette démarche a forcé les divers groupes professionnels du musée à aller au-delà des clivages classiques en créant un espace où ils s'exprimaient les uns avec les autres. De manière inédite, elle a amené des conservateurs à écouter des agents de

surveillance et réciproquement. Cette situation ne doit pas être magnifiée : le chapitre précédent, prenant appui notamment sur l'exemple de cet établissement a décrit le poids persistant de ces clivages dans les représentations. Il n'en demeure pas moins que chacun s'est trouvé à découvrir ces mondes sociaux que, quotidiennement, il ne faisait que côtoyer. La direction, sans idéaliser la démarche, la défend fermement et fait part d'un sentiment qui se trouve également formulé par la direction de l'autre musée volontaire : la démarche aurait changé le musée en ayant conduit à faire évoluer la représentation de ses finalités, de son objet, en pensant ces finalités davantage à partir des usages que les visiteurs font du lieu[15]. En l'espèce, le directeur explique notamment que, au-delà de l'évidence qui se serait imposée à lui auparavant, qu'il était à la tête du musée d'histoire de la Ville, il hésiterait aujourd'hui quelque peu à qualifier l'objet de son établissement et tendrait vers l'idée qu'il s'agit d'un « musée d'ambiance ». Cette évolution de la qualification porte en elle une vision également rénovée de la manière dont chaque catégorie professionnelle contribue à cet objet, des voies vers lesquelles on peut faire évoluer les fonctions et constituer, par exemple, de vraies fonctions d'accueil, de surveillance, etc. La direction pense pouvoir en tirer des enseignements quant à l'importance de certaines caractéristiques de l'établissement, comme, par exemple, son organisation architecturale assez compliquée, dont la conséquence est que les visiteurs se perdent aisément. Des réflexions collectives, émergeraient, par exemple, des idées plus concrètes sur l'accueil : celui-ci ne nécessiterait pas forcément une capacité des agents dans les salles à renseigner sur une œuvre mais, par contre, à savoir orienter un visiteur qui chercherait à voir telle œuvre précise. Il s'agirait alors de constituer des pôles d'accueil en salle, se gérant avec une certaine autonomie.

La démarche semble avoir débouché, si ce n'est sur un musée nouveau, du moins sur la visualisation, par un certain nombre de personnes dans l'établissement, de la possibilité d'un musée quelque peu différent. L'affirmation d'une action collective à laquelle œuvrer permet visiblement à des individus et à des groupes de trouver l'occasion de mieux asseoir leur position dans le musée, en rendant identifiable, qualifiable, la contribution qu'ils apportent et, plus largement, en la faisant reconnaître. Ils y sont d'autant plus favorables qu'elle permet, en quelque sorte, de rentabiliser un investissement déjà consenti sous la forme du travail, des initiatives prises dans ce travail, au cours des dernières années. Ces individus ou groupes – que l'on trouvera surtout vers les nouvelles fonctions : informatisation des collections, etc. – tirent de la démarche l'idée du possible, en termes d'évolution du musée, qu'ils peuvent désormais défendre. Ceux qui, plus du côté des agents en salle ou des ouvriers, voient de manière moins évidente ce qu'ils peuvent ou pourront faire reconnaître, tendront, en revanche, à se tenir plus à distance, les agents-chefs occupant plutôt une position intermédiaire. Les conservateurs présentent des attitudes plus ou moins portées à la coopération vis-à-vis d'une telle démarche mais ils semblent avoir fait une certaine découverte aussi bien des

[15] Cet exemple est mis en perspective, sous cet angle, dans Ughetto (2004a).

autres catégories professionnelles que de la possibilité de se penser comme engagé dans une action en commun, où les spécialités trouvent leur place vis-à-vis de la logique du conservateur.

En ce sens, il semble y avoir eu une certaine effectivité de la démarche, qui débouche sur le fait que les personnels ont conçu de réelles attentes d'évolution des conditions de fonctionnement, ce qui confronte désormais l'établissement aux réponses dépendant de sa tutelle, à savoir la direction des Affaires culturelles et les autres services de la Ville. Le décalage commence à être ressenti entre les projets, petits ou grands, d'amélioration de modes de fonctionnement – qui représentent une manière un peu nouvelle de travailler : se donner des objectifs, travailler à les atteindre, etc. – et le cadre demeuré intact du côté des autres services de la Ville. Les personnels voient alors ces services comme une « administration », dont la logique est plus bureaucratique que portée à appuyer des services opérationnels comme un musée dans leur action. Ce poids est ressenti d'autant plus vivement que cette administration se manifeste avec toute sa force sur des questions comme l'obtention des moyens de travail conditionnée par les procédures des marchés publics, qui ont été récemment recentralisées et rigidifiées pour éviter d'anciennes dérives. Avec la tutelle plus directe de la direction des Affaires culturelles, l'établissement aboutit au paradoxe d'en venir lui-même à demander une contractualisation pour mieux faire prendre en compte la dynamique d'engagements dans laquelle la direction se lance vis-à-vis des personnels. L'administration de la Ville voit, en effet, les responsables de services évoluer de postes en postes à des rythmes d'environ trois ans, avec des situations, parfois, de vacance d'un poste sur plusieurs mois, dans l'attente d'une nomination. Ce cadre contredit l'effort du musée pour gérer des actions visant à résoudre des problèmes de fond, opérer un changement prenant du temps, etc. Le musée manque d'une stabilité des interlocuteurs auxquels il est lié. Paradoxalement, c'est à lui de convaincre de période en période sa tutelle, sous la forme des interlocuteurs successifs, de l'intérêt de la démarche.

Cet exemple montre bien comment l'adaptation du modèle du musée à des exigences plus contemporaines, notamment à l'égard du public, loin de devoir s'analyser selon un schéma linéaire qui verrait descendre une injonction de la tutelle vers les musées, peut suivre des itinéraires bien plus compliqués jusqu'à s'inverser complètement ! Un musée peut s'emparer, collectivement, du problème de la construction de la figure de l'usager, en faire un enjeu collectif pour l'établissement, les diverses catégories de personnels et les individus et, dès lors, enclencher une dynamique qui lui fait appréhender la tutelle comme une mécanique plus bureaucratique qu'impulsant une action.

D. Un musée de bénévoles : la voie d'un nouveau management ?

Un dernier exemple permettra de traiter de l'action en commun à partir d'un autre paradoxe. Le musée servant d'illustration est un établissement d'une petite ville

des confins de la région parisienne. Son directeur, un universitaire, maître de conférence en histoire de l'art dans une grande ville française, considère qu'il s'agit déjà d'une localisation en province. Tout le problème est effectivement de faire venir dans ce musée un public qui dépasse les habitants ou la région proche, sur la base d'une collection qui tourne autour d'œuvres et d'objets ayant trait à l'histoire de la ville[16]. Il a développé, pour ce faire, une politique d'expositions, qui se veut, non seulement nourrie, régulière, mais aussi de qualité. Ces expositions s'attirent une réputation et une fréquentation qui dépassent les niveaux habituels pour cette catégorie de musées : elles parviennent à obtenir des prêts des plus grandes institutions (le Louvre, Versailles, etc.) ; elles donnent lieu à des catalogues qui répondent au standard actuel voulant qu'une exposition de qualité scientifique débouche sur ce qui est censé devenir l'ouvrage de référence sur la question, catalogues réalisés avec l'éditeur Somogy, comme n'importe quel autre musée de taille supérieure, et dans lequel écrivent des spécialistes reconnus. Ces expositions ont, toutefois, pour règle d'avoir un lien avec la ville (un personnage historique, un artiste y ayant demeuré…), de manière à avoir un ancrage local de l'action du musée.

N'étant pas quotidiennement présent au musée et ayant à assumer d'autres activités, en raison de sa charge universitaire, le directeur s'est trouvé obligé de chercher une compensation dans l'activité que peuvent fournir d'autres personnes pour faire avancer une telle programmation[17]. Cet appui est trouvé dans la trentaine de bénévoles de l'association des amis du musée qu'il peut ainsi mobiliser, en coopération avec les personnels du musée. De ce point de vue, ce musée réalise une intéressante combinaison d'aspects proches de ceux associés par V. Zolberg (1983) à l'« ère pré-professionnelle » – forte implication des amateurs, interpénétration des fonctions entre le conseil d'administration, dans le cas américain, ou l'association des amis du musée, dans le cas français, et l'exécution[18] – et des enjeux de professionnalisation qui nous intéressent ici. La mobilisation des bénévoles représente ici une contrainte – la plupart de ses collègues, dit le directeur, n'aiment pas faire appel aux bénévoles – qui est transformée en moyen d'action au prix d'une adaptation du mode de management : « c'est un apport extraordinaire », mais « c'est difficile de travailler avec un bénévole. Un salarié, on peut exiger. Avec un bénévole, c'est la conviction : "est-ce que vous pourriez… ?" » ; « On recommande plutôt qu'on n'ordonne ». Interrogés, les bénévoles et les quelques personnels statutaires – qui s'avèrent difficiles à distinguer tant ils

[16] Par ailleurs, un centre d'art contemporain est également intégré au musée.

[17] Le fait de ne pouvoir être systématiquement présent et mettre quotidiennement « la main à la pâte » pousse généralement à exercer un mode de management faisant monter en responsabilité les niveaux d'exécution. Ce qui est décrit ici trouve son pendant dans de tout autres contextes de travail. Pour un exemple dans la grande distribution, voir Ughetto *et al.* (2002).

[18] Non pas au sens où il y aurait confusion des rôles mais où, tel que décrit par V. Zolberg, le conseil d'administration ne se contente pas de donner des orientations aux « exécutants » que seraient la direction et les personnels du musée, mais s'implique jusque dans la réalisation.

s'expriment dans des termes proches sur leur travail[19] – insistent pour faire comprendre ce que leur engagement dans la réalisation des expositions doit à la manière dont le directeur, pourrait-on dire, les « manage » : « Il nous remercie dix mille fois par semaine ». Chacun se trouve avec un rôle à jouer dans l'organisation de l'exposition, rôle qui peut évoluer d'une exposition à l'autre et qui peut aller jusqu'à se voir intitulé « commissaire de l'exposition ». Simultanément, le conservateur est toujours là en appui, soit pour obtenir les prêts (un bénévole peut identifier les pièces méritant de faire partie de l'exposition, leur localisation, noter leur numéro d'inventaire, etc., mais c'est le conservateur qui pourra en obtenir le prêt en se manifestant auprès de ses collègues), soit pour valider les options scientifiques, trouver les auteurs du catalogue, soit encore pour obtenir les financements (« il dit qu'il va boire des litres de thé » dans les réceptions mondaines auprès des mécènes potentiels), etc.

Ce mode de fonctionnement contraste assez fortement avec le cas général, d'habitude davantage marqué par de la distance sociale. De forts investissements semblent ici être consentis pour certifier le peu de cas qu'on fait de cette distance et marquer le primat de l'action collective, où chacun peut avoir sa place, reconnue.

IV. Construire une action collective à partir d'actions professionnelles

Les illustrations qui viennent d'être développées ne constituent pas des cas-types qui permettraient de cerner la réalité dans son exhaustivité. Tout au contraire, elles montrent la très grande hétérogénéité des cas de figures que l'enquêteur peut se trouver à rencontrer sur son chemin, au gré de la variation des tailles d'établissements, des thématiques, des localisations, des modes de management, etc. Elles montrent la complexité des situations, irréductibles aux grandes oppositions entre un modèle qui serait objectivement celui du passé (modèle du musée sacralisé et sacralisant) et celui de l'avenir (musée respectueux du public, de la diversité des visiteurs et des cultures et porté à la médiation). Au-delà de ces modèles quelque peu mythiques qui délimitent surtout des horizons valorisés ou des repoussoirs, les acteurs sont plutôt confrontés aux difficultés de la construction d'une action commune des diverses catégories professionnelles, dirigée vers la conquête de publics. Chaque acteur est généralement paré de meilleures intentions à ce sujet que ne l'en créditent les observateurs extérieurs, ou la tutelle, ou les personnels des autres catégories. Tous se heurtent néanmoins à de considérables difficultés pour faire évoluer les choses.

Le musée tel qu'il se présente aujourd'hui, par-delà la diversité des situations, tendrait vers un modèle qui s'est calé sur la nouvelle offre muséale déjà décrite et qui est donc sensiblement différent de celui qui prévalait jusqu'aux années 1970. Il résulterait d'une évolution assise sur une construction de la figure du public qui a

[19] On trouve ici une illustration parfaitement convergente avec la sociologie du travail bénévole que propose M. Simonet-Cusset (2004).

emprunté aux figures du client, de l'usager, des bénéficiaires de l'action sociale, etc., pour parvenir à ce personnage supposé devoir être attiré vers le musée, y faire l'objet d'actions d'intéressement. Le jeu social interne aux établissements chercherait à s'ajuster à cette nouvelle définition du musée, « orientée public », pourrait-on dire. Il s'agit de construire les représentations et les pratiques par lesquelles le rôle et la contribution de chacun à cette « orientation public » deviendraient évidents. Sans doute la difficulté du processus tient-elle, à la fois, au caractère systémique et aux problèmes de « légitimité croisée » que cela implique.

L'évolution aurait effectivement une dimension systémique. L'idée semble pourtant simple *a priori* : la professionnalisation du musée (le fait pour celui-ci d'aborder avec des règles réfléchies et non de façon empiriste sa fonction d'équipement culturel appelé à aller au-devant du public) implique une professionnalisation de l'accueil-surveillance et des « nouvelles fonctions » – au premier rang desquelles la médiation –, appelées à venir prendre leur place aux côtés de ces professionnels reconnus que sont les conservateurs. Or, dans les faits, ces dynamiques conjointes peuvent tout autant se concurrencer que se compléter : la professionnalisation de la médiation, cherchant à matérialiser de plus en plus sûrement le territoire spécifique des médiateurs, peut apparaître parfois comme un processus venant déstabiliser le travail des acteurs qui s'attachaient à professionnaliser la fonction d'accueil et surveillance en étoffant cette fonction par l'adjonction des visites guidées. La professionnalisation des uns peut « cannibaliser » celle des autres (Kletz et Lenay, 2004). Le terme, qui sert à exprimer la positivité d'une orientation donnée à l'action publique, se révèle, une fois que l'on entre dans le concret, prendre son autre face, renvoyant au travail d'un groupe social pour s'attribuer un champ de prérogatives et en exclure les non-professionnels. Les écrits muséologiques ont alors beau montrer l'évidence théorique d'un schéma qui articulerait des fonctions (conservation, médiation, accueil-surveillance) et autant de professionnels complémentaires, le passage au niveau des faits rend plus problématique la cohabitation des logiques de fonction et de profession. Si les conservateurs ont, de longue date, construit les attributs d'une profession – un savoir spécialisé de haut niveau, associé à une déontologie et, plus généralement, à une éthique et des valeurs, le tout permettant de justifier le fait de se réserver l'accès au marché du travail correspondant –, l'équivalent pour la médiation et l'accueil-surveillance, à leur échelle, semble d'autant plus difficile que les processus sont simultanés et donc concurrents.

Au-delà de la dimension systémique, se pose donc un problème de légitimité croisée. On peut imaginer qu'une profession instituée comme celle de conservateur acceptera difficilement de se laisser réduire au rang d'une « fonction ». C'est d'ailleurs l'enjeu, pour les médiateurs et les personnels d'accueil et de surveillance, de concrétiser rapidement leurs professionnalisations respectives : celles-ci les mettraient en position de force pour contraindre les conservateurs à les reconnaître définitivement comme des égaux vis-à-vis d'eux. En attendant, la cohabitation qui existe entre conservateurs et médiateurs, voire personnels d'accueil et de surveillance, semble surtout reposer sur une

reconnaissance mutuelle minimale : les conservateurs s'accommodent de la médiation sur la base d'une conviction partielle (Poulard, 2004) et les médiateurs s'accommodent de la présence et du pouvoir des conservateurs mais tout en protestant *in petto* de ce pouvoir qu'ils n'estiment dû qu'au passé et non à une légitimité complète. Cette légitimité est surtout reconnue au niveau de la « fonction » de conservation, mais elle est contestée dans ce qui touche à la diffusion[20].

En dépit de tous les discours et de toutes les réalisations, les musées demeurent des structures où l'agir en commun de divers ensembles de professionnels peine à se constituer. Un fait illustratif est que, au niveau d'un établissement, il demeure difficile de transformer la traditionnelle réunion de conservation en réunions de service où tant le secrétaire général que les personnels autres que de conservation traiteraient ensemble toutes les questions intéressant le musée. Lorsque de telles réunions existent, elles cèdent toujours la place à une réunion en seconde partie se restreignant aux seuls conservateurs, en invoquant, par exemple, la nécessité du secret professionnel. De même, les Villes ne parviennent guère à constituer des réunions entre les conservateurs de leurs établissements sur le mode d'une réunion de service. Les conservateurs ne tolèrent que des réunions sur des thématiques précises (acquisitions, expositions…). Cet exemple révèle que les logiques professionnelles qui traversent les musées ne sont pas, comme certains le souhaiteraient, l'expression d'une division du travail purement fonctionnelle et neutre. Au plus profond, une doctrine fait toujours défaut qui parviendrait à conférer de la légitimité aux diverses interventions spécialisées et à le faire de manière réellement intégratrice. Mais cette difficulté à constituer un véritable espace de travail commun ne fait sans doute que trahir un certain inachèvement de la mutation du musée en un lieu orienté vers le public. Les jeux d'acteurs, les stratégies professionnelles, les rhétoriques consacrées à la vision du musée de demain n'ont, semble-t-il, toujours pas permis aux diverses catégories de se représenter son avenir dans des termes qui confèrent aux autres une place dans lesquelles ils se reconnaissent.

Le qualificatif de professionnel est abondamment adopté : on parle des diverses professions des musées dans un esprit de description volontariste de ce monde comme faisant coopérer des catégories de dignité égale. En réalité, la question n'est toujours pas résolue d'une définition du musée qui rendrait possible une reconnaissance simultanée de tous les professionnalismes. On sera, par exemple, en droit de s'interroger sur la description des missions des musées par la loi de 2002 qui, motivée par le souci de faire reconnaître la médiation, le fait en présentant une fonction « scientifique » distincte de celle la « conservation », clairement séparée d'elle. Tout semble se passer comme si on adoptait, soit la vision par la collection – auquel cas la médiation ne trouve de place qu'au second rang –, soit celle par le public – et alors, le travail scientifique sur la

[20] Cet aspect est développé dans une contribution d'un des auteurs à laquelle nous nous permettons de renvoyer : Ughetto (2004c).

collection est vu comme concurrent de la médiation, de la capacité des conservateurs à se consacrer au grand public, et peine à être reconnu.

Cette perspective donne un relief particulier aux cas de figures où des établissements se trouvent impliqués, soit isolément, soit avec la collectivité dont ils relèvent, dans des démarches où ils doivent réfléchir sur le service qu'ils rendent à l'usager. Ces expériences ne sont finalement pas si rares, qu'il s'agisse du « plan accueil visiteur » évoqué précédemment ou de programmes de collectivités locales pour définir, dans des logiques très proches du nouveau management public, leurs politiques en direction du « citoyen usager », les actions correspondantes et les effets que le service public cherche ainsi à générer (Ughetto, 2004a). Selon la manière dont ces démarches sont conduites, les effets peuvent être assez variables : elles peuvent concourir à former de l'agir en commun (ou à avancer dans cette direction) quand elles mettent effectivement autour d'une même table les diverses catégories professionnelles (c'est l'exemple que nous avons développé plus haut) ; inversement, elles peuvent se dispenser d'une telle opération et mobiliser, à la place, le schéma virtuel du musée coordonnant des fonctions spécialisées[21]. Dans ce dernier cas, c'est davantage l'idée théorique qui est convoquée que les professionnels réels. Si un programme d'action pour le public peut en être dégagé, il y a moins de garanties quant à la constitution d'un agir en commun pour l'avenir.

De ce point de vue, il semble que la logique professionnelle et sa compatibilité avec le projet du musée pour tous soient à considérer, non pas comme une évidence, mais plutôt comme une question qui n'a pas encore trouvé sa réponse. Le professionnel se sent appelé à suivre les règles de sa profession en les considérant comme impératives. Quand il est placé dans une position de fonctionnaire sous l'autorité d'une tutelle politique et administrative, il fait, en permanence, des compromis entre les règles professionnelles et les commandements de sa hiérarchie. Le passage du musée-collection au musée-équipement culturel contraindrait les conservateurs à situer leur professionnalisme davantage vis-à-vis d'une action collective. Dans d'autres catégories professionnelles, dans les tutelles, etc., beaucoup, vilipendant les conservateurs « enfermés dans leur tour d'ivoire », y voient une évidence et une avancée positive. Encore faut-il que les intéressés trouvent la formule qui ne leur laisse pas l'impression de sacrifier les règles professionnelles à une logique vécue comme hétéronome : le politique, le grand public, etc. Sans quoi ils risqueront d'interpréter défavorablement les revendications des autres catégories à se faire identifier comme des professions, en y voyant une menace pour la reconnaissance réciproque de leur propre logique

[21] C'est le cas du musée d'une ville dans laquelle nous avons enquêté. La ville met en place une démarche de formalisation des politiques, des actions et des résultats visés dans l'ensemble de ses services, afin de pouvoir mieux orienter son activité en direction de la satisfaction des usagers citoyens. Cette démarche ne contraint pas les services quant à la méthode permettant d'expliciter les politiques, les actions et les résultats. En l'occurrence, l'un des musées, tout en affichant une forte préoccupation de s'orienter vers les publics, a semblé, pour cela, tirer parti d'exemples observés ailleurs (Québec, Royaume-Uni…) plutôt qu'organiser une réflexion collective sur l'existant en matière de fréquentation, de fonctionnement, etc.

professionnelle, et ils pourront donc avoir tendance à contrarier, quand cela sera en leur pouvoir, les dynamiques de professionnalisation des diverses fonctions du musée.

Conclusion

Le musée est une institution dont l'utilité sociale, la mission et les formes ne sont pas données objectivement. André Malraux avait déjà noté, à propos du musée d'art, qu'il réalise un travail forçant le réel pour en imposer une certaine approche :

> « Le rôle des musées dans notre relation avec les œuvres d'art est si grand, que nous avons peine à penser qu'il n'en existe pas, qu'il n'en exista jamais, là où la civilisation de l'Europe moderne est ou fut inconnue ; et qu'il en existe chez nous depuis moins de deux siècles. Le XIX^{e} siècle a vécu d'eux ; nous en vivons encore, et oublions qu'ils ont imposé au spectateur une relation toute nouvelle avec l'œuvre d'art. Ils ont contribué à délivrer de leur fonction les œuvres d'art qu'ils réunissaient ; à métamorphoser en tableaux jusqu'aux portraits. » (Malraux, 1947, pp. 11-12).

Ce travail est décrit par les professionnels, en particulier les conservateurs, sur le mode de la passion, de la vocation. Il n'en présente pas moins d'immenses difficultés. Rendre le musée attractif, intéresser à des œuvres, à des objets, à des discours, par le fait de donner à voir, de montrer des choses, est une opération qui lutte contre le risque, chez le visiteur, de l'indifférence, de l'ennui, de la fatigue. Les analyses de Bourdieu et Darbel (1969) laissent à penser que certains visiteurs parviennent à surmonter l'obstacle grâce au bénéfice d'un habitus qui a construit chez eux une disposition à apprécier la pratique du musée. Mais rares, dans ce public acquis à la cause de cette institution, sont ceux qui, comme P. Valéry, consentent à avouer publiquement l'ennui contre lequel ils luttent, en fait, pour trouver du plaisir à la visite :

> « Je n'aime pas trop les musées. Il y en a beaucoup d'admirables, il n'en est point de délicieux. Les idées de classement, de conservation et d'utilité publique, qui sont justes et claires, ont peu de rapport avec les délices. (…)
> » La tristesse, l'ennui, l'admiration, le beau temps qu'il faisait dehors, les reproches de ma conscience, la terrible sensation du grand nombre des grands artistes marchent avec moi » (Valéry, 1923, pp. 1290-1291).

L'approche muséologique, à travers des questions comme l'évaluation des expositions, est née de la volonté de se saisir de cette difficulté en y cherchant des réponses partant du visiteur, contre une certaine indifférence des conservateurs à la condition du profane et au problème que pose à celui-ci la visite du musée. Elle ne pouvait cependant pas échapper, comme le montre B. Schiele (1992), à construire, pour les besoins de la cause, un visiteur tout aussi fictif que celui imaginé par les conservateurs : visiteur moyen ou profils de visiteurs, il s'agit toujours d'une

construction issue d'enquêtes qualitatives et quantitatives, qui prend la personne venant au musée sous certains angles précis et non sous d'autres, lui prête des intentions et non d'autres, etc.

Les enjeux de professionnalisation du musée, à partir de l'idée que les personnels de cette institution, doivent voir en leurs établissements un équipement culturel disposé à se porter vers le public, vers tout type de public, à devenir un musée pour tous, seraient, d'une certaine manière, la traduction actuelle d'une volonté d'affronter, plutôt que de contourner, ces difficultés, de leur apporter une réponse. Ils demandent aux catégories professionnelles en place d'imaginer la contribution qu'elles entendent y apporter, ils font intervenir dans le jeu de nouvelles catégories et ils laissent attendre que, de la réunion de ces dynamiques, naisse une institution mieux préparée à assumer son rôle.

De l'observation se dégage, néanmoins, le constat que les acteurs ne peuvent échapper au travail, non donné d'avance, de réélaboration de l'institution, vis-à-vis de laquelle de la légitimité doit être reconstruite. Celle-ci est tiraillée entre les souhaits de certains de reconduire à l'identique le sens traditionnel de l'utilité sociale du musée, de son rapport au public, des actes professionnels fondamentaux, etc., et ceux à qui il paraît évident que la reconnaissance du public, de sa dignité même quand il est profane, devrait redéployer automatiquement les activités légitimes, la hiérarchie des valeurs et donner une place à de nouvelles catégories et pratiques professionnelles. Entre les deux, un très grand nombre d'acteurs semblent se consacrer à refonder leur conception des finalités du musée, de leur activité personnelle, etc., par réajustement de l'institution initiale du musée pour en tirer la nouvelle, par conciliation du musée-collection avec le musée-équipement culturel. Dans les lieux de débat, les espaces sont assez nombreux où les personnels d'un même corps peuvent confronter leurs réflexions, leurs expérimentations, leurs solutions, en discuter sur le fond et sur la forme. Des occasions de confrontation de points de vue de catégories professionnelles différentes se multiplient aussi. Dans les lieux d'activité, cependant, et tout spécialement dans les établissements, les espaces où se crée réellement de l'action en commun se développent de façon plus timide, limitant les possibilités d'émergence d'une reconnaissance mutuelle. L'action d'un musée se présente souvent, de fait, comme la juxtaposition d'interventions plus ou moins coordonnées. Quant au lieu de gestion de l'emploi et des carrières qu'est la fonction publique, tant nationale que territoriale, il semble, quant à lui, encore davantage en difficulté pour coller à la nouvelle institution en gestation. Cela peut se trouver à faire retour vers l'activité et le débat, sous la forme d'une contrainte pesant sur les acteurs pour faire reconnaître les investissements qu'ils consentent personnellement dans la prise en charge des tâches et les initiatives par lesquelles se façonnent les fonctions. Les corps et les grades sont l'horizon vers lequel devraient pouvoir tendre les actions du nouveau musée, alors qu'ils constituent souvent le rappel d'anciennes catégories de pensée s'imposant aux actions contemporaines.

Conclusion

Comment les agents de l'Etat ou des collectivités territoriales sont-ils confrontés à des incitations à redéfinir leur travail ? En particulier, sont-ils effectivement amenés à mieux tenir compte du destinataire de ce travail au moment de la définition des finalités de l'activité, de ses orientations, des modalités et moyens engagés ? Le travail dans la fonction publique est-il donné de façon définitive, dans ses formes et son contenu, par le principe bureaucratique caractérisant les administrations modernes (Weber, 1921) ou, sinon, quelles évolutions, quels changements connaît-il ? Le présent rapport a cherché à donner un éclairage sur ces questions en organisant l'enquête autour d'un domaine précis, celui des musées, et avec un regard historique et sociologique.

Son apport n'entend pas se situer dans une confirmation ou une infirmation des thèses prêtant à l'Etat une rigidité ou une lenteur d'adaptation plus grande que le privé, ni de celles leur opposant la légitimité d'une action et donc d'un travail publics. Il a plutôt été d'aborder l'analyse du travail en considérant la manière dont la prise en compte du destinataire de ce dernier peut se matérialiser auprès de ceux qui doivent accomplir l'activité. Une telle prise en compte renvoie, finalement, aux actions qui doivent être entreprises par les personnels dans leur travail et qui, pour cela, doivent être, à leurs yeux, fondées en doctrine – quant à l'utilité sociale poursuivie – comme en moyens. L'apport de la recherche est alors que l'entrée de l'« usager » dans le travail des fonctionnaires ne s'apparente assurément pas à la correction des empêchements divers (par exemple, bureaucratiques) qui détourneraient ceux-ci du service à l'usager, mais suppose, au contraire, de leur part, un travail de construction, un travail rebâtissant l'institution. Il n'y a pas de musée naturellement au service du public que l'on exhumerait par un nettoyage minutieux de scories venues, à la faveur du temps, cacher aux acteurs ce qui aurait dû demeurer la véritable inspiration de leurs actions. C'est bien à la construction d'une institution renouvelée que les acteurs semblent se consacrer – dans son principe et ses modalités – pour répondre à l'objectif. En d'autres termes, ils tentent d'interroger l'institution telle qu'elle se présentait, à savoir, dans le cas des musées, une collection ouverte au public, pour préciser si elle tenait compte ou non du public, ou de certains publics, et si elle pourrait s'employer à mieux faire. Il semble qu'ils aient eu besoin, ce faisant, de concevoir une nouvelle institution, qui a pour nom

« équipement culturel au service du public ». Mais encore n'ont-ils fait, par ce biais, qu'ouvrir sur de nouveaux problèmes, par exemple, d'invention de nouvelles fonctions, de reconnaissance de celles-ci dans les corps de fonctionnaires, etc.

L'apport de la recherche est donc, en définitive, de donner à voir deux mécanismes dont l'effet n'est pas neutre mais, au contraire, structurant.

En premier lieu, *il n'y a pas de préexistence, d'antériorité, d'un usager qui n'aurait plus qu'à être dévoilé à la conscience de fonctionnaires l'ayant délibérément ou à leur corps défendant ignoré*. Non en raison du crédit qui serait à redonner à ces personnels d'avoir toujours su leur travail destiné à des personnes concrètes. Mais parce que l'usager n'est pas une essence en attente d'être révélée, même par quelque travail de mobilisation et de représentation collective. Cela, nous l'avons montré par l'étude de l'histoire d'une association de représentation des habitants d'un arrondissement parisien qui a pu mettre en évidence à quel point, au moment de chercher à se faire entendre, en tant qu'« usager » face à l'administration, on en passe nécessairement par une interrogation, jamais réellement terminée, sur ce que l'on est, quels êtres on veut finalement faire reconnaître : précisément, la désignation d'usager peut alors être rejetée car offrant un visage contraire à celui qu'on souhaite faire valoir. Les termes revêtent, en effet, des enjeux dépassant la rhétorique parce qu'ils circonscrivent le territoire, dénombrent les personnes intéressées, présentent leurs intérêts en les qualifiant d'une certaine manière, etc. Etre dénommé usager peut signifier, dans certains cas, comme les monopoles publics, le souhait de faire entendre des droits face à un acteur public, mais, inversement, dans d'autres, cela peut suggérer une attitude passive, à rebours de la participation démocratique que l'on voudrait imposer au fonctionnement local. Les termes qualifient le rapport dans lequel le destinataire du travail des autorités publiques se voit ou se verrait vis-à-vis de ces dernières. Il n'y a pas d'usager, comme par essence, auquel on assignerait ce statut de l'extérieur, parce qu'il est impossible de dissocier les êtres de leur forme d'existence et que celle-ci est un enjeu pour ces êtres, l'enjeu de l'identité à laquelle ils aspirent, et donc l'objet de tout un travail de la part des intéressés.

L'enquête sur les musées l'a confirmé, avec l'observation supplémentaire que, dans un tel cas, les agents de l'Etat et des collectivités territoriales pouvaient difficilement attendre que l'usager ou le public se manifeste à eux. D'un côté, ni la défection, ni la prise de parole ne semblent parvenir à le révéler et le loyalisme ne livre qu'une figure particulière du public, celui qui, de toute façon, est acquis à la cause du musée et à la manière dont il fonctionne. De l'autre, le domaine a aussi à faire avec quantité de sollicitations pour valoriser, en les muséifiant, divers aspects de la vie présente ou passée que certaines fractions de la population jugent dignes d'être ancrés dans la mémoire collective. Mais il ne s'agit là que de pressions qui peuvent rester éminemment diffuses et n'accèdent pas toujours au stade de l'organisation prise en charge, par exemple, par une association. Elles peuvent, de ce fait, être interprétées par les acteurs des musées comme des demandes trop particulières, pas assez

« universelles ». Ces sollicitations tendent plutôt à renforcer l'impression s'imposant aux personnels des musées qu'ils ont à satisfaire un ensemble parfaitement composite, hétéroclite, de personnes intéressées par l'institution, dont il serait difficile de faire une source d'inspiration cohérente. Quelle ligne directrice claire est-il possible de tirer de manifestations d'attentes aussi diverses que des visiteurs venant au musée sans laisser de traces de leurs impressions[1], la paradoxale présence du « non-public » absent mais pour lequel on se sent encore plus fortement tenu d'agir que s'il était venu, le très petit groupe d'amateurs qui voudrait qu'on lui bâtisse un musée à l'image de sa passion aussi sélective qu'exclusive, etc.

Les personnels des musées ne peuvent guère faire autrement que de construire le public – un ou des publics parmi les milliers d'envisageables –, de le conceptualiser (y compris sous l'idée paradoxale de « non-public », mais aussi comme « visiteurs », « scolaires », etc.) et de le faire représenter (par des enquêtes de satisfaction, la voix d'associations d'insertion de populations défavorisées, etc.). Cela d'autant plus facilement que le domaine voit œuvrer des professionnels, dont les conservateurs, qui n'attendent pas des commandements hiérarchiques pour entreprendre un tel travail et dans la mesure où le domaine de la culture semble appeler les acteurs qui y interviennent à se sentir investis d'une mission à l'égard de ce public (mission d'émancipation, de réduction des inégalités, etc.).

En second lieu, *on est obligé de se défaire du schéma linéaire et unidirectionnel descendant que l'on imaginerait volontiers a priori et qui verrait le mot d'ordre de l'usager pénétrer les univers de travail par la voie de déclinaisons successives, de la tutelle vers les services*. L'idée d'une telle déclinaison n'est guère pertinente lorsque l'enjeu est de construire une représentation de l'utilité sociale qui correspondrait à la prise en compte de l'usager, des finalités à poursuivre effectivement, mais aussi des actions concrétisant ces orientations dans le travail, par conséquent lorsque la représentation du travail est à ce point concernée sous l'angle des objectifs et des modalités de ce dernier. La figure de l'usager n'est pas une réalité suffisamment objective, c'est-à-dire tangible, univoque et stable, pour pouvoir irriguer un tel processus. La tutelle demande tout autant aux services qu'ils l'alimentent en traductions et expérimentations concrètes de ses principes abstraits qu'elle ne leur diffuse des injonctions. On peut faire à cet égard l'hypothèse, moins d'une « résistance » du droit, que d'un décalage de ce dernier dans l'accompagnement des évolutions du travail : tantôt il les précède, tantôt il entérine des transformations. Et cela d'autant plus que le ministère de la Culture ne fait face à un corps unique que depuis peu. Statutairement, le corps des conservateurs a longtemps été multiple. La rationalisation statutaire et administrative et les tentatives pour améliorer la mobilité entre les corps s'impose sur une diversité d'origine sociale, géographique et professionnelle des conservateurs qui n'est pas pour autant modifiée. La création du nouveau statut en 1990 élargit le champ

[1] Autres que, parfois, des annotations très peu exploitables dans le livre d'or.

d'action et de mobilité des personnels, mais les limites de l'action administrative et des réformes statutaires apparaissent au même moment : les possibilités de mobilité semblent plus théoriques que réelles (Audier, 1992).

Dans le domaine des musées, les personnels voient d'autant moins leur travail évoluer sous le seul canal direct d'injonctions ministérielles que les professionnels y occupent une place de choix et qu'on y observe une imbrication entre les structures professionnelles et l'appareil étatique. On verra facilement la direction des Musées de France, représentée dans les assemblées des associations professionnelles, par exemple de conservateurs, venir solliciter un appui, un relais, y presser les membres de se faire inventifs, dans l'attente qu'elle est de pouvoir tirer parti de nouvelles pistes explorées par les acteurs et ayant déjà, à ce titre, commencé à trouver une légitimité auprès d'eux ; on verra des commissions parlementaires s'empresser de lire les actes de colloques de professionnels, les productions d'acteurs, interroger les personnalités du milieu pour y puiser l'idée des orientations à donner à une loi sur l'institution muséale, l'évolution de la gestion statutaire, etc.

Le domaine des musées ne doit pas être vu comme présentant un phénomène spécifique ou anecdotique mais plutôt comme forçant à le voir de façon particulièrement manifeste. Le ministère de l'Education nationale mobilise tout autant les associations d'enseignants et les militants de la rénovation pédagogique quand il lui faut rénover les programmes et faire évoluer les principes pédagogiques. Le ministère des Postes s'est, autrefois, appuyé sur l'amicale des receveurs dans le même esprit (Join-Lambert, 2001). Dans les musées, les liens qu'entretiennent les conservateurs avec leur administration sont, selon les périodes, de type participatif (co-définition par le groupe professionnel, l'administration et le politique des objectifs et priorités, engagement fort dans la mise en œuvre) ou marqués par plus d'autonomie (définition et pratiques de fonctionnaires traduisant peu les priorités ministérielles). Qui plus est, la question est rendue encore plus complexe par la pluralité, jusqu'à récemment, des corps de conservateurs.

Pour résumer les deux points, quel est-il, cet usager dont il faudrait mieux tenir compte si lui-même n'est pas assuré de la manière dont il veut se faire reconnaître et s'il s'incarne dans des figures variées et en constante recomposition, en tout cas s'il ne présente pas de propriétés substantielles[2] ? Et se peut-il que l'Etat et ses agents ne contribuent pas à le construire ? Certes, plus ou moins activement, les musées ne faisant, de ce point de vue, qu'alerter par un cas extrême sur la possibilité que l'Etat ait à emplir un espace de figuration de l'usager que ce dernier ne pourvoit pas spontanément ou alors tente d'investir à partir d'intérêts en difficulté pour se faire valoir comme suffisamment universels. Mais tout de même. Les administrations qui verraient se renforcer l'obligation de tenir compte de celui pour qui elles travaillent constituent un processus qui ne peut échapper à une co-élaboration du problème posé entre celles-ci et le fameux destinataire. On vérifie bien ainsi que, pas plus qu'il n'existe de naturalité du

[2] Cela, en convergence, avec la conception de l'identité développée par C. Dubar (2000).

marché (Jacob et Vérin, dir., 1995 ; Convert, dir., 2003), on ne peut défendre une pure objectivité des rapports entre l'Etat et ses usagers.

Les élus n'ont pas nécessairement le pouvoir d'imposer davantage l'évidence du « citoyen usager ». Ils ont, assurément, un pouvoir déterminant : ils peuvent imposer aux personnels des musées de reconnaître un type d'usager ou de sollicitation que ces derniers renâcleraient à prendre en compte parce qu'ils jugeraient le propos défendu par certaines fractions de la population trop particulier et, donc, dépourvu de la dignité nécessaire à une muséification. Il appartient aux dirigeants politiques d'imposer un choix collectif de reconnaissance de la dignité des pressions faites par des catégories de population pour obtenir leur musée, leur salle dans un musée, etc., et, ce faisant, il est de leur pouvoir de permettre à des demandes d'usagers-électeurs de quitter le statut du particulier pour atteindre une signification plus large. Ce pouvoir ne signifie pas qu'ils échapperaient à la diffraction du personnage que constitue l'usager. Il n'est qu'à donner pour exemple qu'ils peuvent, tour à tour, le faire intervenir comme contribuable exigeant la parcimonie des moyens donnés aux structures muséales et comme citoyen appelé à jouir des retombées de prestige, d'attractivité et donc, peut-être, d'emploi d'une politique culturelle active, nécessitant des fonds publics abondants. Les élus portent bien la parole de l'usager citoyen mais sous des formes qui ne tirent pas du statut de ceux-ci une objectivité supérieure, qui ne lui confèrent pas une essence définitive.

On ne saurait, pour autant, déduire de tout cela que les agents de l'Etat, et tout spécialement les professionnels, auraient finalement dans leurs mains le parfait contrôle des redéfinitions de leur travail. Certes, les diverses catégories professionnelles (conservateurs, médiateurs, agents d'accueil et de surveillance, etc.) peuvent investir le champ de débat sur les missions de leurs institutions avec d'autant plus de hâte qu'il s'agit ainsi de pouvoir faire aboutir une conception à un point tel qu'elle pourrait être livrée « clefs en mains » à la tutelle. Mais, dans le cas des musées, cette activité réflexive et normative révèle rapidement l'étendue des doutes, la perte des certitudes par rapport à la meilleure époque des collections savantes. La situation pourrait bien, dans certains cas, rassembler nombre des caractéristiques des contextes de déclin du « programme institutionnel » décrits par F. Dubet (2002). L'évidence de la mission bienfaitrice, d'éducation d'autrui, s'est, en partie, perdue, sa légitimité est, à certains égards, contestée, si ce n'est par les intéressés, du moins par certains porte-parole comme des associations d'insertion ou des segments de la profession de conservateur eux-mêmes.

Parler de déclin de l'institution musée et des professionnels que sont les conservateurs serait, à coup sûr, exagéré. Ce qui l'emporte, en tout cas, est l'obligation pour ceux-ci de reconstruire un sens à leur travail et de le faire dans un contexte où la tutelle ne parle plus « d'autorité », où des politiques culturelles volontaristes ont cédé la place à de plus vagues politiques publiques de la culture. Il s'agit de retrouver une utilité à leur profession, au moment même où les titulaires des « nouvelles fonctions » et

les agents d'accueil et de surveillance, de leur côté, font un travail similaire pour s'imposer, à leur tour, comme des professionnels. Chacun a le sentiment, dans ce cadre, d'être poussé à faire évoluer son activité de travail et, par exemple, de devoir dorénavant collaborer avec des personnes, des catégories professionnelles, qu'il pouvait auparavant se contenter de côtoyer. Chacun sait avoir à s'inscrire dans des organisations différentes de celles du passé (nouveaux organigrammes, affaiblissement de certaines hiérarchies, plus ou moins grande concertation, etc.), à manipuler des outils techniques ou gestionnaires auxquels il parvenait autrefois à échapper ou qui n'existaient pas. Les identités professionnelles sont interrogées, le conservateur devant, par exemple, se redéfinir par rapport à la sollicitation de se faire davantage manager, les personnels occupant les « nouvelles fonctions » se demandant si on les reconnaît pour ce qu'ils font aujourd'hui ou à partir du corps, hérité du passé, dans lequel ils ont dû se couler faute de mieux, et ainsi de suite. Les personnels des musées n'ont certainement pas l'impression d'être à l'abri des évolutions du temps, de l'obligation de s'adapter à leur époque. A quelque niveau qu'ils se situent, ils expriment, au contraire, le sentiment d'être engagés dans un mouvement qu'ils subissent plus qu'ils ne le maîtrisent. Ils s'y livrent avec plus ou moins de résolution mais ils tendent, en tout cas, à en prendre acte pour se projeter dans les situations professionnelles qu'ils aimeraient voir résulter de ces changements et dans les cadres statutaires qui permettraient de reconnaître les investissements personnels ainsi consentis.

Il serait difficile de dire si la fonction publique connaît les « mêmes » évolutions dans le travail que les entreprises privées. En tout cas, elle n'est pas certainement pas à l'abri du changement. Elle a, par exemple, ses démarches qualités et des formules de prise en compte de l'« usager citoyen ». La philosophie de celle-ci est parfois assez proche de celles de réflexions sur la satisfaction du client dans les entreprises et s'en inspire partiellement. La fonction publique expérimente, sinon des ré-engineerings des processus, du moins des « re-descriptions » des missions et des actions. Elle fait parfois du « nouveau management public » sans le dire. Cela s'applique, néanmoins, dans un champ qui reste spécifique et où, par exemple, l'usager citoyen ne menace pas une organisation de la même manière que des clients, qui peuvent sanctionner irrémédiablement une stratégie. Une différence demeure, toutefois, à travers la propension des agents publics à discuter de leur travail directement en termes de missions, celles du service public, soit à un assez haut niveau de généralité. Les finalités du travail sont rapidement décrites dans les termes des missions confiées à la responsabilité de ces agents, qui se pensent volontiers comme investis par le droit et par la collectivité de prérogatives qui sont autant de devoirs. Le normatif imprègne la description des tâches. De ce point de vue, ce serait la fonction publique, et non pas le privé, qui montrerait les formes limites des orientations contemporaines du travail – où les finalités de l'organisation s'imposent jusqu'au niveau des exécutants, obligés de les penser. Le domaine de la culture ne ferait qu'exposer de manière exacerbée cette

tendance à penser le travail en terme de missions, pour ne pas dire de mission (au singulier).

Par ailleurs, il faut souligner les différences entre les fonctions publiques nationale et territoriale dans la comparaison qui peut être menée avec les entreprises privées. La seconde paraît, de ce point de vue, spécifique, en ce sens qu'à divers égards, elle semble souvent incarner une formule intermédiaire, empruntant des traits aux entreprises privées et à la fonction publique d'Etat et contribuant ainsi à atténuer considérablement la validité d'une opposition radicale entre le privé et le public. Il s'agit, en effet, d'emplois de fonctionnaires où l'employeur peut se rendre aussi présent que son homologue d'une entreprise privée, ne serait-ce que parce que le concours ne dispense pas le fonctionnaire de faire la démarche de trouver son employeur. La mobilité d'une collectivité à l'autre supposera, à chaque fois, de solliciter une nouvelle embauche, donc de s'accorder avec un employeur et, d'une certaine manière, de contracter avec lui. Dans l'exercice de l'activité professionnelle elle-même, les politiques que les élus demandent de mettre en pratique se manifesteront souvent beaucoup plus directement : il faudra accepter de rendre des comptes sur son activité pour répondre aux sollicitations de l'élu désireux d'afficher des résultats vis-à-vis des électeurs. « Travailler dans la fonction publique » ne peut pas s'entendre dans un sens univoque. Dans une fonction publique qui se subdivise en « nationale » et « territoriale », l'expression est sans doute appelée à prendre des significations différentes et à recouvrir des expériences qui tendent de plus en plus à diverger. Il convient de définir le travail des agents en spécifiant le cadre d'exercice de leur activité.

Même en entrant dans l'analyse du travail dans la fonction publique par un domaine spécifique comme celui des musées, on se révèle en mesure de faire apparaître d'importants traits caractéristiques de cet univers de travail mais aussi la complexité des évolutions rencontrées au fil des ans par les personnels concernés. On montre surtout l'intérêt qu'il y a à poursuivre l'analyse pour éviter les considérations trop globalisantes.

Références bibliographiques et sources

1. Références bibliographiques

Amiot M. (1986), *Contre l'Etat, les sociologues*, Paris, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en sciences sociales.

Andrieu C. (2002) *Pour l'amour de la République. Le Club Jean Moulin, 1958-1970*, Paris, Fayard.

Andrieu C. (2001), « La concurrence des légitimés partisane et associative », *in* C. Andrieu, G. Le Béguec, D. Tartkowsky (dir.) (2001).

Andrieu C., Le Béguec G, Tartakowsky D. (sous la dir.) (2001), *Associations et champ politique. La loi de 1901 à l'épreuve du siècle*, Paris, Publications de la Sorbonne.

Auby J.-M. (1974), « Préface », *in* J. du Bois de Gaudusson, *L'usager du service public administratif*, Paris, LGDJ.

Audier F. (1992), « Emploi, statuts et organisation du travail dans la modernisation des musées en France », *Publics et musées*, n° 6.

Bandt J. (de), Gadrey J. (sous la dir.) (1994), *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions.

Barthélémy M. (2004), « Itinéraires militants et univers symboliques dans les associations de filiation catholique et laïque », communication au 1er Congrès de l'AFS, fév.

Barthes R. (1957), *Mythologies*, Paris, Le Seuil, rééd. Coll. Points, 1970.

Baruch M.-O., Duclert V. (sous la dir.) (2000), *Serviteurs de l'Etat. Une histoire politique de l'administration française 1875-1945*, Paris, La Découverte.

Bary (de) M.-O., Tobelem J.-M. (1998), *Manuel de muséographie. Petit guide à l'usage des responsables de musée*, Biarritz, Séguier.

Bertaux J.-J. (2000), « Une "charity" pour l'Europe : le forum européen des musées », *in* Collectif, *Publics et projets culturels. Un enjeu des musées en Europe*, Paris, L'Harmattan.

Bertrand A.-M. (1985), *les villes et leurs bibliothèques, légitimer et décider*, 1945-1985, éditions du cercle de la librairie.

Bezès P. (2002) *Gouverner l'administration. Une sociologie des politiques de la réforme administrative en France (1962-1997)*, thèse de doctorat de science politique, Institut d'Etudes Politiques de Paris, janv.

Bodiguel J.-L. (2000), *L'implantation du ministère de la culture en région. Naissance et développement des directions régionales des affaires culturelles*, Paris, La Documentation française.

Boltanski L., Thevenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

Bourdieu P., Darbel A. (1969), *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Editions de Minuit.

Brochier S. (2003), *Référentiel métier du conservateur et attaché des conservation, spécialité musée*. Synthèse, CPPAM, AGCCPF, Aix-en-Provence.

Caillet E. (1994), « L'ambiguïté de la médiation culturelle : entre savoir et présence », *Publics et Musées*, n° 6.

Caillet E. (1998), « Pour une politique des publics », *Musées et Collections publiques de France*, n° 220, sept.

Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in Boyer R., *Figures de l'irréversibilité en économie*, EHESS, Paris.

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Le Seuil.

Castells M. (1972), *La question urbaine*, Paris, Maspéro.

Certeau M. (de) (1980), *L'invention du quotidien. 1/ Arts de faire*, Paris, UGE, coll. 10/18.

Certeau M. (de) (1993), *La culture au pluriel*, Paris, Le Seuil, coll. Points.

CGP (2004), « Prospective de l'attractivité culturelle de la France : premiers résultats », *Le Quatre Pages*, CGP, n° 1, 26 avr.

Chatelain S. (1998), *Le contrôle de gestion dans les musées*, Paris, Economica, coll. Recherches en gestion.

Chauvière M. et Godbout J. T. (1992) (sous la dir.), *Les usagers entre marché et citoyenneté*, L'Harmattan.

Chenot L., Beaunez R. (1969), *Villes et citoyens. Méthode d'enquête pour la connaissance et l'analyse d'une ville*, Paris, Les Editions ouvrières.

Chevallier J. (1981), « L'association entre public et privé », *Revue de droit public et de sciences politiques*.

Chevallier J. (1992), « Regards sur l'administré », in M. Chauvière et J. T. Godbout (dir.), *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Paris, L'Harmattan.

Chevallier J., Rouban L. (coord.) (2003), *La réforme de l'Etat et la nouvelle gestion publique : mythes et réalités*, *Revue française d'administration publique*, n° 105-106.

Chombart de Lauwe P.-H. (1972), *Paris et l'agglomération parisienne*, Paris, 2 vol.

Cicéron F. (1959), *De l'irresponsabilité de l'administration des PTT vis-à-vis de l'usager*, thèse pour le doctorat de droit et de sciences économiques, Université de Paris.

Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.

Cochoy F. (sous la dir.) (2002), « Les figures sociales du client », *Sciences de la société*, n° 56.

Convert B. (sous la dir.) (2003), *Repenser le marché*, *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*, n° 41-42, 1er-2e semestres.

Coing H. (1966), *Rénovation urbaine et changement social. L'îlot n° 4*, Paris, Les Editions ouvrières.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, rééd. coll. Points, 1981.

Darré Y. (1993), « Les ateliers du Louvre. Emergence d'une qualification collective », *Formation Emploi*, n° 42, avr.-juin.

Davallon J. (1999), *L'exposition à l'œuvre. Stratégies de communication et médiation symbolique*, Paris, L'Harmattan.

Descamps F. (2000), « Pour une histoire des usagers aux différents âges de la vie : l'exemple de la protection sociale », *Le Mouvement social*, n° 190, janv.-mars.

Donnat O., Cogneau D. (1990), *Les pratiques culturelles des Français, 1973-1989*, Paris, La découverte, La documentation française.

Donnat O., Tolila P. (sous la dir.) (2003), *Le(s) public(s) de la culture*, Paris, Presses de Sciences Po.

Dosse F. (2002), *Michel de Certeau, Le marcheur blessé*, Paris, La Découverte.

Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, coll. Le lien social.

Dubar C., Tripier P. (1998), *Sociologie des professions*, Paris, A. Colin, coll. U.

Dubois V. (1999), *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin.

Dubois V., Poirrier P. (1998), *Politiques locales et enjeux culturels. Les clochers d'une querelle XIXe-XXe siècle*, Paris, La documentation française.

Dulong D. (1999), « La technocratie au miroir des sciences sociales : la réflexion technocratique en France (1945-1960) », *in* V. Dubois, D. Dulong, *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*, Strasbourg, Presses universitaires de Strasbourg.

Eco U. (1979), *Lector in fabula*, trad. fr., Paris, Grasset, 1985.

Effosse S. (2003), *L'invention du logement aidé en France. L'immobilier au temps des Trente Glorieuses*, Cheff.

Eidelman J. (1992), « Qui fréquente les musées à Paris ? », *Publics et musées*, n° 2, déc.

Eidelman J., Lafon F., Froment-Colin C. (2000), « Publics en évolution », *in* J. Eidelman et M. Van Praët (dir.) (2000).

Eidelman J., Van Praët M. (sous la dir.) (2000), *La muséologie des sciences et ses publics. Regards croisés sur la Grande Galerie de l'Evolution du Muséum d'histoire naturelle*, Paris, PUF.

Eveno P. (1996), *Le Monde, histoire d'une entreprise de presse, 1944-1995*, Paris, Le Monde-Editions.

Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1994), « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie*, vol. XXXV, n° 1, janv.-mars.

Fourteau C. (sous la dir.) (2002), *Les institutions culturelles au plus près du public*, Paris, La Documentation française.

Flonneau M. (2001) « Parisiens, citadins, citoyens et automobilisme : du rôle de quelques associations dans la ville », *in* Andrieu *et al.* (dir.) (2001).

Fraisse R. (1996) « Sciences humaines et sociales, Etat et entreprise : les années 1970 », *Entreprises et histoire*, n° 11, mars.

Freidson E. (1970), *La profession médicale*, trad. fr., Paris, Payot, 1984.

Frey J.-P. « P.-H. Chombart de Lauwe : la sociologie urbaine française entre morphologies et structures », *Espaces et sociétés*, n° 103.

Fridenson P. (2000), « Pour une histoire de l'Etat contemporain comme organisation », *Cahiers du centre de recherches historiques*, « Organiser et s'organiser. Histoire, sociologie, gestion », n° 25, oct.

Gadrey J. (1992), *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2003.

Gaudibert P. (1972), *Action culturelle, intégration et/ou subversion*, Paris, Casterman.

Gauthier J. (1952) « L'espace social et la vie quotidienne dans un secteur prolétarien », *in* P. H. Chombart de Lauwe (*et al.*), *Paris et l'agglomération parisienne*, Paris, PUF, 1952.

Genet-Rouffiac N. (1997), *Eléments d'histoire administrative du ministère de la culture 1959-1996*, Paris, La Documentation française.

Georgel C. (1994), « Le travail du conservateur : "inventorier, conserver, exhiber" », *in* C. Georgel (sous la dir.), *La jeunesse des musées. Les musées de France au XIX^e siècle*, Paris, Editions de la RMN.

Georgel C. (2002), « Les conservateurs des musées des départements au XIX^e siècle : qui sont-ils ? Une enquête en cours », *in* P. Poirrier, V. Dubois (dir.) (2002).

Girault Y., Guichard F. (2000), « Spécificité de la didactique muséale en biologie », in J. Eidelman et M. Van Praët (dir.) (2000).

Gob A., Drouguet N. (2003), *La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*, Paris, Armand Colin, coll. U.

Goffman E. (1961), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Ed. de Minuit, 1968.

Gouyon C. (1998), *Musées et Collections publiques de France*, n° 220, sept.

Grange D., Poulot P. (1997), *L'esprit des lieux. Le patrimoine et la cité*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Hébrard J. et Jouhaud C. (1990), « L'histoire des publics », *Le grand atlas des littératures*, Encyclopedia Universalis.

Hirschman A.O. (1970), *Défection et prise de parole*, trad. fr., 1972, rééd., Paris, Fayard, 1995.

Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Humbert, J.-M. (1998), « Editorial », *Musées et Collections publiques de France*, n° 220, sept.

Imbs P. puis Quemada B. (sous la dir.) (1971-1994), *Trésor de la Langue Française, Dictionnaire de la langue du 19^e et du 20^e siècle (1789-1960)*, CNRS-Inalf, Paris, Gallimard.

Jacob A., Vérin H. (sous la dir.), *L'inscription sociale du marché*, Paris, L'Harmattan.

Join-Lambert O. (2001), *Le receveur des Postes, entre l'État et l'usager (1944-1973)*, Paris, Belin.

Join-Lambert O. (2003), « Généraliste ou spécialiste ? Un éclairage historique sur les corps de la fonction publique (XIX^e-XX^e siècles) », *Revue de l'IRES*, à paraître.

Kletz F., Lenay O. (2004), « Connaître les métiers: un enjeu de modernisation de la GRH au ministère de la Culture. L'exemple des métiers de la médiation », communication au colloque « Le renouvellement des dynamiques de métiers : quelles articulations entre connaissances, compétences et identités ? », Ecole des Mines de Paris, 5-6 fév.

Lacerenza S. (2004), « L'émergence du 'non-public' comme problème public », in P. Ancel et A. Pessin (dir.), *Les non-publics. Les arts en réception*, t.1, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.

Landais H. (1996), « La direction des musées de France de 1939 à 1989 », *in Les affaires culturelles au temps d'André Malraux, 1959-1969*, journées d'étude des 30 novembre et 1^er décembre 1989, Paris, La Documentation française.

Lassave P. (1997), *Les sociologues et la recherche urbaine dans la France contemporaine*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.

Le Béguec G. (2000), « L'Etat dans tous ses états », *in* G. Dreyfus-Armand (*et al.)* (dir.), *Les Années 68. Le temps de la contestation*, Bruxelles, éditions Complexe.

Lipsky M. (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation.

Macdonald K. M. (1995), *The Sociology of the Professions*, Londres, Sage.

Magri S. (1972), *Politique du logement et besoins en main-d'œuvre*, Paris, CSU.

Mairesse F. (2000), « La belle histoire aux origines de la nouvelle muséologie », *Publics et musées*, n° 17-18, janv.-juin.

Mairot P. (1997), « Musées et société », *Ethnologie française*, vol. 27, n° 3.

Malraux A. (1947), *Le musée imaginaire*, 2^e éd., rééd., Paris, Gallimard, coll. Folio/essais.

Mathieu S. (1988-1989), *L'école du patrimoine : professionnalisation et patrimoine*, DEA sciences sociales, EHESS-ENS.

Meyer M. (1993), *Questions de rhétorique. Langage, raison et séduction*, Paris, Le Livre de Poche, Biblio Essais.

Mironer L. (2001), *Cent musées à la rencontre du public*, Cabestany, France Edition.

Monnier G. (1995), *L'art et ses institutions en France. De la Révolution à nos jours*, Paris, Gallimard, coll. Folio Histoire.

Monnier G. (2002), « Du garde-conservateur à la conservation-profession », *in* P. Poirrier, V. Dubois (dir.) (2002).

Naville P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*. Marcel Rivière, Paris.

Octobre S. (1996), *Conservateur de musée : entre profession et métier*, thèse, EHESS.

Octobre S. (1998-1999), « Qu'est-ce qu'un conservateur ? », *Musées et collections publiques*, n° 221-222, déc. 1998-mars 1999.

Octobre S. (1999), « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », *Revue française de sociologie*, vol. XL, n° 2, avr.-juin.

Octobre S. (2001), « Construction et conflits de la légitimité professionnelle : qualification et compétence des conservateurs de musée », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 1, janv.-mars.

Octobre S. (2002), « Dilemme de la professionnalisation : le cas des conservateurs de musées », *in* P. Poirrier, V. Dubois (dir.) (2002).

Paquot T. (2001), « Un sociologue à Paris », *Espaces et Sociétés*, n° 103.

Paradeise C. (1984), « La marine marchande française : un marché du travail fermé », *Revue française de sociologie*, vol. XXV, n° 3, juill.-sept.

Pelletier D. (2002), *La crise catholique. Religion, société, politique en France (1965-1978)*, Paris, Payot.

Piotet F. (2002), *La révolution des métiers*, Paris, PUF.

Planchais A. (1997), « Histoire de l'association », *ABC 13*, hors série, septembre 1997.

Pochard M. (2003), « Perspectives pour la fonction publique en France », *Futuribles*, n° 291, nov.

Poirrier P. (1993), « L'inauguration du musée d'art moderne et d'art contemporain de Nice en 1990 », *Vingtième Siècle*, n° 38, avr.-juin.

Poirrier P. (1999), *Bibliographie de l'histoire des politiques culturelles, France, XIX^e^-XX^e^ siècle*, Paris, La documentation française.

Poirrier P., Dubois V. (sous la dir.) (2002), *Les collectivités locales et la culture. Les formes de l'institutionnalisation, XIX^e^-XX^e^ siècles*, Paris, La Documentation française.

Poirrier P., Rioux J.-P. (sous la dir.) (2002), *Affaires culturelles et territoires*, Paris, La Documentation française.

Pollitt C., Bouckaert G. (2000), *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford, Oxford University Press.

Pomian K. (1987), *Collectionneurs, amateurs et curieux. Paris, Venise : XVI^e^-XVIII^e^ siècle*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque des histoires.

Pomian K. (2003), *Des saintes reliques à l'art moderne. Venise-Chicago XIII^e^-XX^e^ siècle*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque des histoires.

Poulot D. (1999), « Les origines du conservateur », *Musées et collections publiques*.

Poulot D. (1985), « L'invention de la bonne volonté culturelle : l'image du musée au XIX^e^ siècle », *Le mouvement social*, n° 131.

Poulot D. (1987), « Le musée entre histoire et légende, *Le Débat*, n° 49.

Poulot D. (1992), « Bilan et perspective pour une histoire culturelle des musées », *Publics et musées*, n° 2, déc.

Poulot D. (2002), « La naissance du conservateur dans la France de la fin des Lumières », *in* P. Poirrier, V. Dubois (dir.) (2002).

Prost A. (1968), *Histoire de l'enseignement en France, 1800-1967*, Paris, Armand Colin.

Prost A. (1981), *L'école et la famille dans une société en mutation*, *in* Louis-Henri Parias (dir.), *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France*, vol. IV, Paris, Nouvelle Librairie Française.

Quennouëlle-Corre L. (2000), *La direction du Trésor 1947-1967. L'Etat-banquier et la croissance*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France,.

Rasse P., Girault Y. (1998), « Management par projet et logiques communicationnelles », *Communication et organisation* n° 13, juill.

Rébérioux M. (sous la dir.) (1990), « Les exposition universelles, XIX^e^-XX^e^ siècles », *Le Mouvement Social*.

Rendu P. (1994), « 1959-1966 : retour aux sources du CSU » in *Les hommes, leurs espaces et leurs aspirations, Hommage à Paul-Henry Chombart de Lauwe*, Paris, L'Harmattan.

Rieu A.-M. (1988), *Les visiteurs et leurs musées. Le cas des musées de Mulhouse*, Paris, La Documentation française.

Rioux J.-P., Sirinelli J.-F. (dir.) (1997), *Pour une histoire culturelle*, Paris, Le Seuil.

Rosanvallon P. (2004), *Le modèle politique français. La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Le Seuil.

Rouban L. (1995), *La fonction publique*, Paris, La Découverte, coll. Repères, 2^e^ éd., 2004.

Rousselier N. (2000), « Deux formes de représentation politique : le citoyen et l'individu », *in* M. Sadoun (dir.), *La démocratie en France, une idéologie*, Paris, Gallimard.

Saëz G., Perret J. (1996), *Institutions et vie culturelles*, Paris, CNFPT, La Documentation française.

Sapin M., *La place et le rôle des usagers dans les services publics*, Rapport au Premier ministre, Paris, La Documentation française, 1983.

Schaer R. (1993), *L'invention des musées*, Paris, Gallimard, coll. Découvertes.

Schiele B. (1992), « L'invention simultanée du visiteur et de l'exposition », *Publics et musées*, n° 2, déc.

Scipion S.-M. (1999), « Le centre d'interprétation au cœur d'un processus de valorisation », *La lettre de l'OCIM*, n° 61.

Sennett R. (2003), *Respect*, trad. fr. Paris, Albin Michel.

Simonet-Cusset M. (2004), « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, n° 44, 2004/1.

Singly (de) F., Thélot C. (1988), *Gens du privé, gens du public*, Paris, Dunod.

Siwek-Pouydesseau J. (2001), *Les syndicats des fonctions publiques au XX^e siècle*, Paris, Berger-Levrault.

Sorlin P. (1992), « Les mirages du public », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n°39-1, janv.-mars.

Strauss A. (1992), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.

Strobel P. (1993), « L'usager, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ? », *Recherches et prévisions*, n° 32, juin.

Therrien L. (1998), *L'histoire de l'art en France. Genèse d'une discipline universitaire*, Paris, CTHS.

Topalov C. (1974), *Les promoteurs immobiliers. Contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*.

Tricot B. (1972), *Les sentiers de la paix*, Paris, Plon.

Ughetto P. (2003a), « Le service public face à son destinataire : qualité du service et organisation. L'exemple de la distribution du courrier », *Economie et solidarités* (Canada), vol. 34, n° 2.

Ughetto P. (2003b), « Action dans l'entreprise et engagement dans le travail. Une sociologie économique de l'acteur au travail », communication au colloque « La représentation de l'acteur au travail », Villeneuve-d'Ascq, 20-21 nov.

Ughetto P. (2004a), « La dépense et la valeur : l'esprit économique de l'Etat, enjeu politique. Le cas des musées », communication au séminaire « Mutation de l'Etat dans la société post-industrielle », Capitalisme(s) et démocratie(s), OFCE, 4 mai.

Ughetto P. (2004b), « La marque en actes : une réalisation dans le travail », communication au I^er Congrès de l'association française de sociologie, Villetaneuse, 24-27 fév.

Ughetto P. (2004c), « L'organisation des expositions et la figuration du public destinataire », communication au XVII^e congrès de l'Association internationale des sociologues de langue française (AISLF), Tours, 5-9 juill.

Ughetto P., Besucco N., Tallard M., Tertre C. (du) (2002), « La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ? », *Revue de l'IRES*, n° 39, 2002/2.

Ulmann A.-L., Burger A. (sous la dir.) (1998), *La relation de service*, *Education permanente*, n° 137, 4/1998.

Vadelorge L. (2000), « Quels territoires pour les musées de province ? », *in* Poirrier et Rioux (2000).

Vadelorge L. (2002), « L'entre-deux-guerres : une professionnalisation incertaine », *in* P. Poirrier, V. Dubois (dir.) (2002).

Vadelorge L. (sous la dir.) (1996), *Les musées de province dans leur environnement*, Cahiers du GRIS, Sociabilité, Culture, Patrimoine, n° 4, Presses Universitaires de Rouen.

Valéry P. (1923) « Le problème des musées », *in Œuvres II*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de La Pléiade, 1971.

Weber M. (1921), *Economie et société*, trad. fr., 1971, Paris, Plon, coll. Presses Pocket/Agora, 1995.

Weller J.-M. (1998), « La modernisation des services publics par l'usager : une revue de la littérature (1986-1996) », *Sociologie du travail*, vol. XL, n° 3/98.

Weller J.-M. (1999), *L'Etat au guichet. Sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie économique.

Zolberg V. (1983), « Le musée d'art américain : des optiques contradictoires », *Sociologie du travail*, n° 4.

Zune M. (2003), « Les nouveaux métiers liés aux TIC : au carrefour de nouvelles logiques professionnelles », Troisième forum sur la prospective des métiers, « Compétence et temps en GRH », Paris, université Pairs-IX-Dauphine, 9 oct.

2. Sources

a) Sources imprimées

Revue de l'association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) (dépouillement 1923-2002).

Bulletin de l'ADA 13 (dépouillement 1964-1980)**.** Consultable à l'Université de Paris VII, pôle des sciences de la ville, immeuble Montréal, 105 rue de Tolbiac, 75013 Paris.

Cassou, J. (1981), *Une Vie pour la liberté*, Paris, R. Laffont.

Clair, J. (1988), *Paradoxes sur le conservateur*, Caen, l' Échoppe.

Laclotte M. (2004), *Histoire de musée. Souvenir d'un conservateur*, Paris, éditions Scalia.

Hours, M. (1988), *Une Vie au Louvre*, Paris, France loisirs.

b) Archives

Direction de l'administration générale, du personnel et des affaires sociales :

- 910675, article 5
- 910675, articles 37 à 40

Direction des musées de France :

- 920638, articles 36, 42, 45
- 930217, articles 14 à 16
- 950265, articles 32 et 33

Commissariat Général au Plan

- 19890617 articles 34, 51, 325

Archives de l'Association pour le développement du XIII^{e} arrondissement

Archives nationales/Institut français d'architecture (AN/Ifa), fonds ADA13, 176 IFA, sept cartons (archives non classées).

c) Autres documents

Rapports d'activité du musée du Louvre, 1993-2002.

Annexes

Annexe I

Composition de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France

Composition de l'Association des conservateurs (AGCCPF) en 1999		
Conservateurs et attachés territoriaux	61,7 %	617 personnes
Dont attachés	*6,7 %*	
Dont conservateurs	*55 %*	
Conservateurs musées nationaux	7,7 %	77 personnes
Personnels du ministère de la Culture	5,4 %	54 personnes
Bibliothèques, médiathèques, services d'archives	2,3 %	23 personnes
Personnels de l'Education nationale	6,1 %	61 personnes
Autres ministères (défense, santé, environnement, Finances, Poste, Jeunesse et Sport)	2,5 %	
Membres honoraires	14,3 %	143 personnes

La majorité des membres de l'Association sont conservateurs ou attachés territoriaux actifs mais ne représentent qu'un peu plus de la moitié des effectifs totaux. Les autres catégories sont toutes très minoritaires. Mais d'un autre côté, les conservateurs en titre ne sont que 61,7 %.

Source : Jean-Bernard Roy, « AGCCPF. Qui sommes-nous ? », *Musées et collections publiques*, n° 228, mars 2001, p. 84.

Annexe II

Les points de vue sur le statut des conservateurs en 1958

Source : Archives nationales, CAC 19930217, article 14, direction des musées de France, Gestion du personnel conservateur, « Statuts à changer, nouvelles propositions », 1958.

1) Note concernant le statut du personnel scientifique des musées, 8 janvier 1958.

Situation actuelle : le personnel scientifique des musées étant depuis huit ans sans statut particulier, il est actuellement rétribué par référence à des indices provisoires et le manque à gagner pour un certain nombre de ces fonctionnaires est considérable. Par exemple, les assistants actuels ont l'indice net provisoire de 315, l'indice après statut d'ores et déjà admis par le ministre des finances 410.

Les indices proposés par le ministère de l'éducation nationale et qui n'ont fait l'objet d'aucune observation auprès de la fonction publique sont les suivants : conservateur en chef indice terminal 630. Conservateur première classe, indice terminal 550.

Le ministère des Finances a fait connaître son opposition à ces dernières mesures, en s'appuyant sur les arguments suivants : pour les conservateurs en chef, la direction du budget n'admettrait à l'indice 630 que quatre emplois.

Pour les conservateurs, la direction du Budget propose l'indice 510 qui est celui affecté au corps des bibliothèques ; or, le ministère de l'Education nationale fait observer que le corps des archives bénéficie de l'indice 550, que, dans de nombreux cas, les titres des deux catégories d'agents sont les mêmes (école des Chartes) que, dans tous les cas, la responsabilité des conservateurs de musée est considérable et que la clause prévue au statut pour imposer aux conservateurs la justification d'une licence d'enseignement, plus le diplôme supérieur de l'école du Louvre, plus un concours de recrutement justifie un indice identique à celui des archivistes.

L'argument de la direction du budget est que la pyramide actuelle des musées correspond davantage à celle des bibliothèques qu'à celle des archives. Cet argument ne tient pas compte du fait que les conservateurs d'archives peuvent accéder à huit emplois de directeur d'archives et de professeur à l'Ecole des Chartes.

2) Contre-projet de la fonction publique, 20 novembre 1956. Lettre du secrétaire d'Etat à la présidence du Conseil chargé de la fonction publique au ministre de l'Education nationale, direction de l'administration générale.

A la suite d'un statut que l'un de mes prédécesseurs vous avait adressé en s'inspirant du statut des bibliothécaires de votre département et que vous n'avez pas cru devoir adopter, vous avez bien voulu me soumettre un contre projet de statut particulier du personnel scientifique des musées de France, dont

les dispositions apparaissent très différentes. J'ai l'honneur de vous faire connaître que ce texte recueillerait finalement mon agrément à la condition d'y apporter les modifications suivantes.

1) J'admets la distinction des deux corps d'assistants et de conservateurs et par la même l'abandon du classement hiérarchique fixé par les décrets du 10 juillet 1948 et 14 avril 1949 dont l'application était subordonnée à la réforme statutaire. Mais je ne saurais pour autant accepter votre proposition de classement des conservateurs dans l'échelle indiciaire 455-685. Aucune carrière dans la fonction publique ne débute à ce niveau avec un recrutement externe. Je vous demanderais donc de vous en tenir à l'indice 300, début normal de tous les corps rangés dans la catégorie A du statut général des fonctionnaires et qui ne se recrutent pas par une école d'application. Par voie de conséquence, pour éviter le même indice minimum pour les deux corps supérieurs dépendant de la direction des musées de France, il convient de fixer à 265 l'indice de début des assistants.

2) Compte tenu du niveau de recrutement que vous imposez à ces derniers, lesquels se voient en outre fermer l'avancement au grade de conservateur, j'estime nécessaire de prévoir le déroulement de toute une carrière dans le grade d'assistant. Le nombre d'échelon sera fixé à 9 et la durée moyenne des avancements à trois ans. Cependant, afin de faciliter aux meilleurs éléments l'accès au corps supérieur, je verrais un avantage à prévoir une nomination sur trois de conservateurs parmi les assistants satisfaisant évidemment aux épreuves de votre concours.

3) Etant donné l'avantage d'une carrière se déroulant uniquement en avancement d'échelon, la durée moyenne globale de cette carrière doit être au moins de 26 ans et sera organisé en 10 échelons.

4) Quant au corps de l'inspection des musées classés et contrôlés, je pense qu'il est plus simple de fusionner en un seul grade l'inspecteur et l'inspecteur principal. De plus, ces fonctions impliquant une certaine expérience déjà acquise dans les musées, il me parait préférable d'organiser le recrutement parmi les conservateurs et de prévoir seulement, à défaut de la nomination de l'un de ceux-ci, l'ouverture d'un concours spécial. D'autre part, la carrière des inspecteurs et inspecteurs principaux doit être la même que celle des conservateurs. Enfin, en raison des mesures nouvelles qu'il comporte, votre statut ne peut qu'entrer en vigueur au premier janvier 1957.

3) Comité technique paritaire, 26 Juin 1957, procès-verbal.

M. Bazin demande ce qu'il advient du projet de création d'un corps spécial de « chef de service » dont il avait été question dans les dernières séances de la commission de classement du personnel scientifique. Georges Salles répond qu'aujourd'hui l'administration soumet au comité technique des propositions nouvelles concernant l'ensemble du personnel scientifique et communes à toutes les personnes dont le recrutement est fondé sur l'exigence des mêmes titres. La distinction envisagée en commission de classement ne sera plus qu'une question d'affectation. Le changement par rapport aux propositions faites à la commission de classement est motivé par les conversations plus récentes des représentants du personnel avec la direction de la fonction publique.

M. Charbonneaux explique que pour aboutir enfin à une entente après plusieurs années de négociations, les syndicats ont estimé qu'il était souhaitable de rapprocher le statut du personnel scientifique des musées de ceux qui sont en vigueur pour les bibliothèques et les archives. En ce qui

concerne les chefs de services auxquels fait allusion M. Bazin, il y aura deux possibilités : soit adopter le présent projet de statut sans l'appliquer à ces emplois, et demander ensuite un statut spécial pour eux, soit les comprendre dans ce statut et régler la question de leur affectation par un règlement intérieur.

M. Dorival, appuyé par plusieurs membres du comité, fait observer qu'actuellement le terme de licence ès lettres ne s'applique qu'à une combinaison déterminée de certificats correspondant à certaines études de lettres classiques et qu'il est indispensable, tout en excluant les licences dites « libres » d'admettre d'autres licences dites d'enseignement délivrées par les facultés des lettres. Après débat, le comité propose la rédaction « licence d'enseignement délivrée par une faculté des lettres (à l'exclusion d'une licence libre) ».

Mademoiselle Auboyer déclare qu'elle craint qu'aucun candidat visé à cet article ne puisse posséder le diplôme supérieur de l'école du Louvre. Il lui est objecté par Monsieur Charbonneaux que la suppression de cette condition irait à l'encontre de l'esprit même du recrutement normal. Le premier alinéa est donc maintenu. Mesdemoiselles Auboyer et Charageat demandent le retour à 5% du total de l'effectif de recrutement à titre exceptionnel pour pourvoir des emplois qui ne requièrent pas de connaissances spéciales et à défaut de conservateur possédant ces connaissances ou de candidats ayant satisfait aux épreuves du concours, il pourra être procédé à des concours particuliers sur épreuve. Elles proposent de rajouter « des personnalités de valeur reconnue dans les disciplines de l'archéologie et de l'histoire de l'art, en vertu de leurs publications et leur de leur travaux scientifique. »

Le président appelle l'attention du comité sur le tort qu'un des articles pourrait faire à d'anciens élèves de l'école du Louvre, qui, au sortir de l'école du Louvre, s'emploient dans une maison de commerce d'art faute de postes dans les musées. Après un échange de vues sur cette question, Mademoiselle Auboyer propose des modifications. Monsieur Vergnet-Ruiz est d'avis de maintenir ces mots. Monsieur Parrot estime qu'un sujet de valeur l'administration trouve généralement le moyen de procurer des situations d'attente. Mademoiselle Auboyer objecte qu'à son avis cette possibilité est plus vraie pour les spécialités archéologiques que pour les autres, et Monsieur Cassou dans le même sens, atteste que dans la spécialité de l'art moderne le cas est fréquent de jeunes gens obligés de vivre dans les conditions indiquées par le président. Monsieur Vergnet-Ruiz objecte qu'il devrait leur rester des possibilités dans les musées contrôlés, s'ils acceptaient d'aller s'établir en province.

Après délibération, l'application sera faite avec discernement, notamment dans le cas où de jeunes érudits auraient, avant leur entrée dans les musées, effectué pour une maison de commerce des travaux essentiellement scientifiques, tels que des catalogues ou des fiches d'œuvres d'art.

Au sujet des dispositions transitoires pour lesquelles aucun texte distribué, à la demande du président que Monsieur Chatenet, directeur de la fonction publique, désireux d'assurer la coordination des carrières dans les musées nationaux ou classés d'une part, dans les musées contrôlés d'autre part, propose l'intégration dans le corps de la conservation des musées (suivie de détachement) des conservateurs de musées contrôlés en fonction, employés à temps complet, qui justifieraient de titres équivalents à ceux des fonctionnaires d'Etat admis au présent statut. M. Vergnet-Ruiz se déclare favorable à cette mesure pourvu qu'elle n'ait pas un caractère automatique et que la discrimination soit effective. Il estime qu'il n'y aura pas plus d'une douzaine de personnes à en bénéficier, Mademoiselle Charageat indique que la fonction

publique y verrait un moyen de préparer l'étalement futur de la pyramide des effectifs par l'augmentation du nombre des musées classés.

M. Delesalle indique qu'en vue de l'établissement du plan d'intégration qui pose des problèmes plus difficiles que pour les bibliothèques et les archives, du fait de la variété des échelles indiciaires à remplacer, il a étudié diverses possibilités, soit reclassement à indice égal, soit par tableaux de correspondance, soit reconstitution de carrière demande d'urgence un rendez-vous à la fonction publique pour éclaircir ces points.

Annexe III

Occurrences de dénominations

Usager(s) dans les Rapports d'activité du Louvre

	usager	**usagers**
1993	0	0
1994	0	4 (jugement du tribunal administratif sur contentieux ; et usagers du restaurant)
1995	0	0
1996	0	0
1997	0	0
1998	0	1 (« La division de la surveillance muséographique concourt […] à l'accueil des usagers »
1999	0	2 (« Les hommes représentent 51% des usagers [de la salle de sport]- « La division de la surveillance muséographique concourt […] à l'accueil des usagers »
2000	0	3 (« la satisfaction des usagers » [du site internet louvre-edu] ; (« Les hommes représentent 49,2% des usagers [de la salle de sport]- « La division de la surveillance muséographique concourt […] à l'accueil des usagers »
2001	0	4 (personnes qui ont affaire à des « usagers de services sociaux (CAF) »- exposition Le Louvre déménage qui accueille « commerçants et usagers des Halles » - salle de sport « tranche d'âge de30-40 ans qui représente 49,2% des usagers »- (« La division de la surveillance muséographique concourt […] à l'accueil des usagers »
2002	1	3

Client(s) dans les rapports d'activité du Louvre

années	**client**	**clients**
1993	0	0
1994	0	1 (« clients des espaces de restauration »)
1995	0	4 (dont 3 clients des espaces de restauration et « Les 60000 membres de la Société des Amis du Louvre, les presque 5000 « clients » fidèles de l'Auditorium ».)
1996	0	6 (clients des espaces commerciaux, de la restauration + cas de l'agent comptable et tous les « clients » du musée.
1997	0	4 (espaces commerciaux et agent comptable
1998	0	6 (espaces commerciaux + « visites 'semi-privées' » ou « nocturnes réservées » à des entreprises « en fonction de la visibilité publicitaire qu'ils pouvaient apporter à l'exposition […] ou en fonction du public nouveau qu'ils permettaient de drainer par leurs réseaux (salariés de grandes sociétés […] clients de la BNP)
1999	0	7 (espaces commerciaux ou commandes photos)
2000	0	8 (espaces commerciaux ou commandes photos)
2001	0	8 (clients des boutiques RMN, des restaurants et cafés, des commandes photographiques, des entreprises mécènes, + « gestion de la relation clients » à propos d'un site internet en projet et un emploi entre « » : l'agent comptable et tous les « clients » du musée.
2002	0	2

***Visiteur(s)* dans les Rapports d'activité du Louvre**

	visiteur	**visiteurs**	**Primo-visiteurs**
1993	0	8 (toujours précédés d'un nombre « X visiteurs payants (gratuits) »	0
1994	4 « prix acquitté par le visiteur » ; guide du visiteur pressé ; l'autoguide coûte 30F au visiteur (2)	92	1
1995	22	54	0
1996	22	83	3
1997	34	67	2
1998	15	106	4
1999	6	111	4
2000	4	122	3
2001	7	113	0
2002	4	152	0

***Milieux, publics « défavorisés »* dans Rapports d'activité du Louvre**

Années	**Milieux, publics « défavorisés »**
1993	0
1994	0
1995	1
1996	2
1997	2
1998	4
1999	5
2000	5
2001	1

Annexe IV

Les entretiens effectués

1. Enquête dans les musées

Nombre total de personnes rencontrées : 138

1. Dans les musées (TOTAL : 113) :
    - Conservateurs : 45
    - Autres cadres (directeurs, directeurs administratifs, responsables de service des publics, attachés de conservation) : 25
    - Agents (accueil et surveillance, administratif) : 38
    - Bénévoles et indépendants : 5

2. Administrations.
    - Ministère de la Culture et divers (DMF, DAG, Institut national du Patrimoine) : 7
    - Administrations territoriales (services culturels et administratifs des collectivités locales) : 9

3. Syndicats et associations professionnelles.
    - Syndicats nationaux Culture : 6
    - Unions départementales : 6
    - AGCCPF : 2

4. Associations d'amis de musées : 2

Nombre total de musées : 42

1. Répartition par spécialités :
    - Beaux-arts : 8
    - Art moderne et contemporain : 3
    - Arts décoratifs : 2
    - Histoire, préhistoire : 7
    - Archéologie : 4
    - Technique, industrie, sites industriels : 5
    - Société, ethnologie, écomusées : 4
    - Maison d'écrivain : 1
    - Musées-châteaux, musée de site : 6
    - Muséums d'histoire naturelle : 2

2. Répartition par statuts :

- Musées nationaux : 8
- Musées territoriaux : 32
- Autres musées : 2

3. Répartition par régions :

Paris : 9

Ile-de-France et bassin parisien : 10

Région Nord-Pas-de-Calais : 5

Région Ouest : 4

Région Alsace : 3

Région Rhône-Alpes : 6

Région Provence-Alpes-Côte-d'Azur : 1

Région Languedoc-Roussillon : 2

Martinique : 2

2. Enquête sur l'ADA 13

Responsables ou anciens responsables interviewés : 6