

Une division internationale du travail et de la formation négociée. Gardiens et conservateurs de musées français au miroir de l'Angleterre (1946-1979)

Odile Join-Lambert
UVSQ-Laboratoire Printemps

Introduction

Pour bien des sociologues des professions, un déterminant essentiel des processus de professionnalisation est l'État¹. Nos observations croisées sur les personnels des musées français et anglais invitent à chercher ailleurs l'explication du clivage entre « deux modèles » de travail public, le premier dominé par une relation statutaire entre l'Etat et ses agents ainsi que des missions de service public, et le second dominé par le gouvernement local et l'emploi privé². À partir de 1946, l'image d'un Conseil des Arts érigé en rempart contre les incursions de l'État en Angleterre³, opposé à un ministère de la Culture centralisé en France, masque plus que des nuances.

Certes, la France choisit la centralisation et une action publique confiée à une autorité politique et administrative décisionnaire. Les musées, réorganisés par une loi de 1946, relèvent d'une conception publique de la politique d'offre culturelle, et un ministère de la Culture fondé par André Malraux voit le jour en 1958. L'Angleterre choisit la décentralisation. Elle confie l'action publique culturelle à une organisation publique non gouvernementale indépendante suivant le principe de l'*arm's length* (littéralement « à la longueur d'un bras »), principe selon lequel l'État est tenu à distance. Les musées et leur gestion appartiennent en Angleterre au domaine privé et les associations jouent un rôle important.

Mais si les services relèvent d'une conception divergente du rôle de l'Etat en France et en Angleterre, les mises en oeuvre des politiques culturelles apparaissent toutefois plus convergentes qu'il n'y paraît. Le Conseil des Arts, créé en 1946 par l'économiste John Maynard Keynes, accorde un rôle important aux décisions de l'Etat par l'intermédiaire du Parlement. Le conseil des Arts affirme la valeur civilisatrice des arts, fait du soutien public à l'excellence artistique son objectif prioritaire. Il considère l'échelle locale comme un terrain d'application de ce modèle, tout en privilégiant la concentration des moyens sur les institutions d'excellence culturelle londoniennes. Une Commission permanente des musées créée en 1946 permet en outre de faire le lien entre les musées et l'État ou les administrations compétentes. A partir de 1979 en Angleterre, le discours officiel consiste à promettre un retrait généralisé de l'État, mais plusieurs travaux montrent que celui-ci intervient de plus en plus, et en particulier dans le secteur culturel⁴. Certes, les responsables de l'Arts Council sont remplacés par des personnalités plus sensibles à la conception du « client roi » dans les musées et au moins d'État. Pourtant, c'est précisément à ce moment-là qu'une politique

¹ Voir Thomas Le Bianic, « L'État et les professions dans la sociologie continentale et anglo-américaine : un état des lieux », in Thomas Le Bianic et Antoine Vion, *Action publique et légitimité professionnelle*, Paris, LGDJ, 2008.

² Cet article s'appuie sur un mémoire inédit d'HDR : *Sociologie historique des mobilités des agents de l'Etat. les services culturels en France au regard de l'Angleterre (1946-1979)*, EHESS, 2012. Une version entièrement remaniée est en cours (à paraître aux PUR, coll. Pour une histoire du travail).

³ Nous utilisons le terme Angleterre car nos recherches portent essentiellement sur les grands musées de Londres, ceux d'Ecosse et du pays de Galles n'ont pas été étudiés.

⁴ Pierre Michel Menger, "Conclusion", in Philippe Poirrier (dir.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde, 1945-2011*, Paris, La documentation française, 2011.

culturelle au sens propre voit le jour : l'Office of Arts and Libraries (bureau des Arts et des bibliothèques) intervient de plus en plus et se montre plus prescripteur qu'auparavant à l'égard de l'Arts Council, à tel point qu'il est transformé en 1992 en ministère de la Culture sous le nom de Department of National Heritage (département du Patrimoine national). Le titulaire de l'Arts Council est un membre du cabinet ministériel, ce qui modifie la place des arts dans le gouvernement. Le périmètre du nouveau ministère implique une acception de la culture plus large : arts, musées, bibliothèques, patrimoine, tourisme, sports, cinéma et médias. Le gouvernement a donc, à partir de 1979, transformé son discours tout en modifiant les rapports de pouvoir entre l'État, désormais plus interventionniste, et l'Arts Council⁵.

En France, dès les années 1960, les musées municipaux et contrôlés emploient l'essentiel des personnels, avant que les collectivités territoriales ne deviennent des acteurs culturels centraux avec les premières lois de décentralisation de 1982. En outre, dans les deux pays, les publics de la Culture, à la différence de ceux de l'Education nationale, ne sont pas captifs. Ces services doivent attirer les audiences, se trouvant en concurrence avec des organisations publiques ou privées. Selon des chronologies différentes, les répercussions sur l'emploi des personnels culturels sont souvent similaires. La collectivité locale peut estimer que l'accueil et l'accompagnement des publics répondent à un besoin sans souhaiter affecter une part de ses ressources à la création d'emplois nécessaires à l'organisation de l'activité, en déléguant alors la prestation à une association, ou organisant la sous-traitance d'activités comme en Angleterre. Nous bornons donc notre étude à 1979, qui correspond en Angleterre à l'arrivée de la droite néolibérale, et dans les deux pays, à partir de 1979-1980, à une orientation gestionnaire voire parfois commerciale plus affirmée des musées. En France, un « tournant gestionnaire » s'opère au sein du ministère au début des années 1980⁶. Ce tournant se traduit par l'abandon de la référence à l'action socio-culturelle et le désir de réconcilier l'économie et la culture⁷. La question de la définition des métiers artistiques et de leur gestion par l'État vient alors au premier plan⁸.

Il apparaît donc essentiel de voir si on peut nuancer la supposée spécificité française du travail public par rapport à l'Angleterre. En Angleterre, la nature de l'activité de service public l'emporte sur les conditions de sa mise en œuvre et la coutume marque de son empreinte les règles coordonnant la réalisation du travail. Ces conventions tacites (*common law*) font correspondre la gestion économique en vigueur avec l'appréciation des aptitudes individuelles (*abilities*), qui se négocient directement entre gouvernement local (*local government*) et agents publics (*public employees*) sur la base des grilles mobiles de salaires⁹. C'est le niveau de rémunération qui reconnaît les aptitudes professionnelles de l'employé public britannique, alors que ce sont le statut et l'appartenance à l'administration qui définissent la position du fonctionnaire français. Le concept de statut, qui caractérise en France l'emploi au service du public à partir de 1946 dans la fonction publique d'Etat, a

⁵ Voir John Pick (éd.), *The State and the Arts*, Londres, City Arts, 1980, pp. 17-18.

⁶ Vincent Dubois, *La Politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999, p. 273.

⁷ Denis Bayart et Pierre-Jean Benghozi, *Le Tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, ministère de la Culture et de la Francophonie, Direction de l'administration générale et de la prospective, 1993 ; voir aussi Pierre-Jean Benghozi, « L'émergence de la gestion dans le secteur des musées », in Jean-Michel Tobelem (éd.), *Musées. Gérer autrement, un regard international*, Actes du colloque de Grenoble, Paris, La Documentation française, 1996, pp. 322-330 ; Catherine Ballé, « Réflexions sur l'organisation et la gestion. La modernisation des musées : les paradoxes d'une évolution », in *Musées. Gérer autrement. Un regard international*, op. cit., pp. 306-320 ; et Ève Chiappello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998.

⁸ Frédéric Kletz et Olivier Lenay, « La gestion publique des métiers. Le cas du secteur culturel », in Stéphane Guérard (dir.), *La GRH publique en questions : une perspective internationale*, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 280.

⁹ Jean-Philippe Fons, « Les formes de l'emploi public au Royaume-Uni et en France », *Recherches britanniques*, vol. I, n° 1, 2011, pp. 78-92.

plusieurs implications sur l'encadrement juridique de la relation de travail¹⁰. D'abord, la relation entre l'agent et sa hiérarchie inclut également le public au service duquel l'un et l'autre se trouvent. Ensuite, le rapport à l'argent est différent : le traitement, et non le salaire, est la contrepartie de l'engagement de la personne au service du public. Enfin, le statut est marqué par la continuité de la relation de travail ; si des emplois d'auxiliaires sont autorisés dans une certaine proportion, le statut exclu en principe le travail bénévole.

Le travail des gardiens et des conservateurs de musées, qui s'inscrit peu en pratique dans ces oppositions juridiques, apparaît de ce fait particulièrement intéressant. Gardiens et conservateurs sont opposés du point hiérarchique et du métier. Les gardiens surveillent le public, les salles et ils entretiennent les salles. L'emploi est en France uniquement masculin et réservé aux anciens militaires jusqu'en 1971, date de la création du corps, et le recrutement discrétionnaire jusque-là. Les conditions de travail restent précaires, notamment la nuit où les gardiens du musée du Louvre dorment sur les banquettes et préparent leur repas sur des réchauds au milieu des œuvres, avec un revolver non chargé et des rondes effectuées à la lampe torche à la main¹¹. Ils partagent au niveau communal souvent le même statut que tous les autres gardiens de parcs, de jardins ou de cimetière. Les conservateurs, qui ont pendant longtemps les gardiens sous leurs ordres dans les musées de petite taille, font le travail scientifique et de mise en valeur des collections. Ils sont recrutés à partir du diplôme de l'École du Louvre, par cooptation après sur liste d'aptitude, enfin par concours à partir de 1963. Les femmes diplômées sont peu nombreuses à accéder aux postes de conservateurs de musée et sont souvent employées comme bénévoles ou "attachés libres", c'est-à-dire de façon non permanente. Les visites-conférences leur apportent un revenu d'activité appréciable¹², dans la mesure où les conférencières du Louvre sont toutes rémunérées à l'acte¹³. Au Louvre, le nombre des gardiens varie selon les périodes, en flux, autour de 1000, celui des conservateurs d'Etat autour de 100 à 160, permettant un dépouillement des dossiers de personnel¹⁴. Cette méthode conduit à confronter les sources en se concentrant sur des périodes clés pour l'étude du travail dans les deux pays¹⁵.

Nous proposons donc ici une étude sur le travail de deux groupes socio-professionnels opposés du point de vue hiérarchique dans le cadre d'une perspective relationnelle entre eux. Plutôt que de postuler l'existence d'un modèle français de travail public et d'un modèle anglais de travail décentralisé et contractuel, nous préférons d'abord regarder en quoi la situation anglaise permet de s'interroger sur la spécificité française. Nous préférons aussi porter le regard sur les circulations internationales et mieux comprendre dans quelle mesure le travail dans les musées témoigne d'une division internationale du travail. Il s'agit ainsi

¹⁰ Alain Supiot, « Introduction », in Jean-Luc Bodiguel, Christian-Albert Gardar et Alain Supiot (dir.), *Servir l'intérêt général. Droit du travail et fonction publique*, Paris, PUF, 2000, pp. 24-28.

¹¹ Jocelyne Lorandau, « Gardiens, agents d'accueil et de surveillance », in Yannick Lintz (dir.), *Dictionnaire historique et biographique du musée du Louvre*, Paris (à paraître).

¹² Aurélie Peyrin, *Être médiateur au musée. Sociologie d'un métier en trompe-l'œil*, Paris, La Documentation française, 2010, p. 24.

¹³ Aurélie Peyrin, « Les usages sociaux des emplois précaires dans les institutions culturelles. Le cas des médiateurs de musées », *Sociétés contemporaines*, n° 67, 2007.

¹⁴ Dépouillement et traitement qualitatif déjà réalisé pour la France, et que nous allons faire par sondage en Angleterre au British Museum et à la National Gallery

¹⁵ Ce travail est fondé sur le dépouillement de deux types d'archives. D'abord, les archives administratives de la DMF, en particulier celle de la direction du personnel (série 2AA, gestion du personnel n° 1 à 200 et série O personnel et administration générale n° 1 à 397) ; ainsi que les dossiers de personnel des agents de la DMF (série O30 pour les 3500 dossiers des personnels scientifiques, série O31 pour les 11 000 dossiers des gardiens et agents de surveillance) dont les feuilles de notation ont été extraites. Ensuite, les archives de l'Icom conservées au siège de l'Unesco, et sur le dépouillement des conférences triennales de l'Icom, effectué grâce à l'aide de la documentaliste de l'Icom Elisabeth Jani que je remercie tout particulièrement. Par ailleurs, la revue *Museums Journal*, conservée au centre de documentation de la DMF, a été systématiquement dépouillée.

d'appréhender les personnels de la Culture comme un univers justiciable d'une perspective sociologique et historique¹⁶ et d'une approche croisée¹⁷ qui tiennent mieux compte à la fois de la notion de service au public et des différences d'intérêt qu'elle génère ainsi que des enjeux de circulations internationales.

Cette recherche donne des résultats dans deux directions. D'abord, elle permet de s'interroger sur la spécificité française de l'organisation du travail dans les musées, en prenant en compte les destinataires du service public (I). Elle met ensuite au jour une division internationale du travail dans les musées et des circulations internationales entre la France et l'Angleterre dans le cas particulier de la formation (II).

I. La France au regard de l'Angleterre : destinataires du service public et organisation du travail

Dans les années 1950 et 1960, la fréquentation des musées augmente. L'ampleur du débat sur le rôle du musée dans la société est tel que tous les pays sont concernés. L'Icom créé en 1947 leur offre un lieu d'échanges et une tribune (Lehalle, 1996). Le rôle social et éducatif des musées vis-à-vis des publics est promu dans les deux pays par une même génération de professionnels engagés. Il donne naissance en France aux éco-musées et au courant de la nouvelle muséologie. En Angleterre, cette orientation est aussi portée par une nouvelle génération de conservateurs, en même temps que l'intérêt du public et des médias pour l'histoire se développe. En France, la question de l'égalité des usagers devant le service public devient à la fois un objet de discours politique et de pratique des gestionnaires des personnels de l'Etat qui incluent une catégorie "service aux publics" dans les fiches de notation des gardiens et conservateurs de musées au Louvre. Quel a été l'impact de la nouvelle gestion des personnels des musées au nom des publics sur le travail des gardiens et conservateurs de musées ? Après avoir présenté de premiers éléments sur l'organisation d'ensemble des musées anglais et français, nous examinerons successivement le travail des gardiens puis celui des conservateurs.

1. Vue d'ensemble sur les musées

Dans les années 1960 et 1970 en Angleterre, il n'y a pas de ministère de la Culture d'envergure, et il existe une pénurie en matière de crédits¹⁸. Maigreur des crédits et dispersion des divers secteurs culturels dans des ministères de tutelle différents constituent les principales caractéristiques de la période : les arts vivants et plastiques à l'Éducation ; le cinéma, la presse et l'édition au Commerce et à l'Industrie ; l'audiovisuel à l'Intérieur. Contrairement à la politique volontariste française, la politique anglaise est celle d'une politique « malgré elle », singularité nationale d'ailleurs revendiquée comme enviable. En 1964, le gouvernement travailliste de Harold Wilson choisit non pas d'abolir l'Arts Council, mais de créer à ses côtés le premier ministère des Arts britannique, en réalité un sous-secrétariat d'État du Département de l'éducation et de la science, qui, en 1979, devient

¹⁶ Voir Lucien Karpik, « Les professions et la sociologie historique », in Pierre-Michel Menger, *Les Professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, op. cit.; voir aussi Gisèle Sapiro (dir.), *L'Espace intellectuel en Europe. De la formation des États-nations à la mondialisation, XIX^e-XX^e siècles*, Paris, La Découverte, 2009 ; et Dinah Ribard, « Le travail intellectuel : travail et philosophie, XVII^e-XIX^e siècle », *Annales. Histoire, sciences sociales*, 65^e année, 2010/3.

¹⁷ Voir Jean-Philippe Genet, François-Joseph Ruggiu (dir.), *Les idées passent-elles la Manche ? Savoirs, représentations, pratiques (France-Angleterre, X^e-XX^e siècles)*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne, 2007.

¹⁸ Voir David Losseley, « Le Royaume-Uni », in Philippe Poirrier (dir.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde*, op. cit., p. 390.

l'Office of Arts and Libraries (office des arts et bibliothèques). Le système des Beaux-Arts britannique devient dès lors bicéphale : d'un côté l'Arts Council, de l'autre un ministère de tutelle. Les prérogatives attachées à ce poste ministériel, dont le premier titulaire est une femme, Jennie Lee, de 1964 à 1970, sont très limitées¹⁹. En 1965, la ministre lance un livre blanc pour définir une nouvelle politique des arts : « A Policy for the Arts : the First Steps ». C'est la première tentative gouvernementale pour inventer une politique culturelle. En 1970-1971, l'Arts Council abandonne aux associations régionales des responsabilités socio-culturelles et double la subvention qui leur est accordée²⁰. La charte de l'Arts Council parle désormais des « arts » et non des « beaux-arts »²¹. Un élan ministériel est donné pour que l'accent soit mis sur l'accès et les inégalités culturelles plutôt que sur la sauvegarde de la culture d'élite selon le modèle keynésien. La création d'un ministère *ad hoc*, même si celui-ci n'occupe au départ qu'une place mineure, conduit l'Arts Council à formuler un discours culturel orienté vers de nouvelles missions, semblable à celui de Malraux à la même époque. Mais il est dépassé par une remise en question radicale issue de la culture jeune et par la découverte d'une idéologie alternative de la démocratie culturelle et des *community arts* par les acteurs culturels, comme en France en 1968 et parfois même sous son influence²².

Le Royaume-Uni compte en 1971 plus de 900 musées nationaux, de dimensions très différentes²³. L'agglomération de Londres compte 15 musées nationaux dont certains ont des annexes en province. Il existe aussi des musées nationaux dans les autres capitales : cinq à Édimbourg, deux à Cardiff, deux à Belfast. Leur financement est assuré presque entièrement par l'État, mais tous tirent des revenus de dotations ou d'autres sources. Le personnel se compose de *public employees*, le statut et le traitement des catégories les plus élevées correspondant plus ou moins à ceux des fonctionnaires supérieurs de l'université ou de l'administration publique. Tous, sauf trois musées nationaux, sont gérés par des conseils d'administration indépendants (*board of trustees*). En Angleterre, ils sont placés sous l'autorité du Département de l'éducation et de la science, exception faite de deux musées militaires, qui relèvent du ministère de la Défense.

Les collections sont sous la responsabilité des *trustees* et des conservateurs, alors que les bâtiments et le mobilier sont à la charge du ministère de la Construction et des Travaux publics, dont le personnel collabore avec les conservateurs pour l'aménagement des locaux, les programmes des expositions restant sous la responsabilité des seuls conservateurs. Les musées de province sont généralement administrés par l'autorité locale de la ville ou du comté, dont les ressources proviennent pour partie des taxes locales sur la propriété, pour partie des subventions de l'État. Quelques-uns dépendent de sociétés ou de fondations privées. La différence est donc très importante entre les grandes et riches collectivités locales, et les collectivités plus petites et plus pauvres ; certaines sont plus généreuses que d'autres en ce qui concerne les activités culturelles. Les traitements du personnel sont plus bas que dans les musées nationaux, et les échanges entre les deux catégories de musées sont peu importants. Les musées universitaires forment une catégorie à part : les fonds sont fournis en grande partie par le comité de l'University Grant et leur personnel se recrute le plus souvent par l'université intéressée.

La répartition des postes et des spécialités dans les musées anglais est complexe. Le groupe de travail de la MGC sur la formation et les carrières en fait un tableau complet pour

¹⁹ Voir Robert Hutchison, *The Politics of the Arts Council*, Université du Michigan, Sinclair Browne, 1982, p. 171.

²⁰ Voir Nigel Abercrombie, « The Approach to British Local Authorities », in John Pick (éd.), *The State and the Arts*, Londres, City Arts, 1980, pp. 63-75.

²¹ Voir David Losseley, « Le Royaume-Uni », in Philippe Poirrier (dir.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde*, op. cit., p. 397.

²² Voir Robert Hutchison, *The Politics of the Arts Council*, op. cit., p. 52.

²³ Voir Lord Rosse, « Musées du Royaume-Uni et de l'Irlande du Nord », *Museums Journal*, 1970-1971, p. 89.

l'année 1980²⁴. Ce rapport souligne que, tout particulièrement pour les personnels ne dépendant pas du secteur national du *civil service*, les salaires dans les musées sont plus bas, à travail égal, que ceux d'autres emplois locaux. L'échelle des rémunérations est très petite, et il est impossible de faire une carrière de spécialiste en visant un poste de management. Les spécialistes préfèrent ainsi se concentrer sur leur domaine plutôt que d'évoluer vers des postes de gestion. Le terme de « *career structure* » est d'ailleurs utilisé dans deux sens différents dans les musées : il signifie des perspectives de débouchés individuels en termes de promotion et de rémunération ; il a aussi un sens plus général de modèle d'organisation et de vision du travail dans les musées. Dans ce dernier cas, il concerne alors le contenu du travail, la hiérarchie des responsabilités et des emplois, aussi bien que le statut et les rémunérations.

La liste des intitulés des divers postes dans les musées est tellement longue qu'elle est impossible à recenser. Toutefois les grandes fonctions recourent les catégories suivantes : *administration ; cleaners, caretakers, housekeepers ; conservators, restorers ; curators ; designers ; directors ; education officers ; exhibition organisers ; marketing, PR staff, sales ; registrars (documentation specialists) ; technicians (including taxidermists) ; volunteers, MSC staff ; warders, security officers.*

Les musées nationaux emploient moins de 1 % de bénévoles, 11 % de temps partiels et 43 % de plein-temps. Les musées dépendants des autorités locales emploient 18 % de bénévoles, 38 % de temps partiels et 37 % de plein-temps. Enfin, les « autres musées » indépendants emploient 81 % de bénévoles, 51 % de temps partiels, et 20 % de plein-temps²⁵. Comme l'essor des musées anglais, à la fin des années 1970 et au début des années 1980, est lié à celui des musées indépendants, on peut donc en conclure que cet essor s'est fait grâce à l'emploi de bénévoles. Comme en France, mais dans des proportions semble-t-il plus importantes que dans les musées de province français, beaucoup de musées de province et de musées indépendants utilisent donc des bénévoles, ces derniers ayant pour la plupart l'ambition d'être un jour recrutés à plein temps²⁶.

Au regard des musées anglais les musées français sont divisés en 1946 entre trois catégories : musées nationaux, musées classés et contrôlés²⁷. L'ouverture des musées aux publics se traduit ainsi par la construction de nouvelles fonctions, filières ou postes de titulaires ou non titulaires, tels que ceux de médiateurs, de régisseurs d'œuvres ou de directeurs de musée. Avec l'évolution des techniques et la spécialisation de certains métiers comme celui de restaurateur de tableaux²⁸, des emplois de nature différente ou appelant des spécialisations techniques se développent, alors que les conservateurs ont initialement une vocation généraliste. La création de ces nouveaux métiers génère des nouvelles catégorisations, qui ne se gèrent pas de manière autonome mais dans le cadre d'un repyramidage et d'une gestion de l'emploi en perpétuelle recomposition²⁹.

²⁴ Publié en 1987, le détail des chiffres et descriptions donnés dans le rapport concerne 1980, voir Museums and Galleries Commission, « Museum Professional Training and Career Structure », Rapport du groupe de travail, Londres, 1987.

²⁵ Source : Distribution of Full-time, Part-Time, Voluntary and MSC staff in UK Museums, by type of Museum, Database Report, in Museums and Galleries Commission, « Museum Professional Training and Career Structure », rapport cité, p. 45.

²⁶ Sur tous ces points, voir Alan Chadwick et Eileen Hopper-Greehill, « Volunteers in Museums and Galleries : a Discussion of Some of the Issues », *Museums Journal*, vol. 84, n° 4, mars 1985, pp. 177-179. Et, sur la période des années 1990, voir Patrick J. Boylan, « The Museum Profession », in Sharon Macdonald (éd.), *A Companion to Museum Studies*, University of California, Blackwell, 2011, pp. 415-430.

²⁷ Sur la présentation d'ensemble de ces trois catégories de musées, cf. Jacques Sallois (2008).

²⁸ Voir Léonie Hénault, « La construction des groupes professionnels : les restaurateurs d'œuvres d'art en France et aux Etats-Unis », *Formation emploi*, n°110, 2010, p. 49-62.

²⁹ Certains auteurs vont plus loin et défendent la thèse que la catégorisation du travail et des emplois « naît d'abord dans les unités de travail, avant de donner lieu à une régulation au niveau des conventions », voir Mireille Dadoy, « Le retour au métier », *Revue française des affaires sociales*, n° 4, 89, 1990, pp. 69-102.

Alors que gardiens et conservateurs ne sont pas recrutés par concours (les premiers sont recrutés de manière quasiment discrétionnaire jusqu'à la fin des années 1970 et les seconds sur liste d'aptitude jusqu'en 1963), la notation connaît un développement quantitatif et qualitatif chez les gardiens, pour lesquels, régulièrement actualisée dans leur dossier de carrière, elle devient une pièce maîtresse. Ces fiches de notation, incluses dans les dossiers des personnels des gardiens et des conservateurs frappent par l'extrême diversité des pratiques de notation entre les deux corps : peu de choses en commun entre la notation, au musée du Louvre, de personnels nombreux tels que les personnels de surveillance et de gardiennage (dont les effectifs passent de 610 en 1954 à 863 en 1970) et celle, quasiment individualisée et au cas par cas, des conservateurs d'État (dont le nombre passe de 105 en 1954 à 169 en 1970)³⁰.

Voyons maintenant ce que les fiches de notation nous montre de la segmentation du travail entre les gardiens et les conservateurs

2. Les gardiens : surveiller le public peu éduqué

Avant 1946, les gardiens étaient incités à renseigner les visiteurs soit par des pourboires donnés par les visiteurs soit par un système de primes versées par l'administration. Dans l'entre deux guerres, il gèrent une caisse commune gérée entre eux dans certains musées (à la façon des militaires dont le colonel gérait une caisse noire). Après la Seconde Guerre mondiale, le service des publics doit être rendu indépendamment des pourboires. Les références à l'univers militaire liées au contrôle, à l'uniforme, au critère de taille ne disparaissent toutefois que très progressivement, tandis que l'attention au public devient peu à peu une qualité professionnelle spécifique des gardiens. Il s'agit d'abord d'une qualité de surveillance, ensuite d'une qualité d'éducation du public, celle-ci liée notamment au développement des services éducatifs. Cette dernière fonction, qui nécessite des gardiens formés à la connaissance des œuvres, se heurte jusqu'aux années 1970 à une organisation du travail fortement parcellisée et hiérarchisée.

Alors qu'avant 1946 seuls le changement de grade ou les écarts de conduite du personnel de surveillance (brigadier, surveillant) donnent lieu à des appréciations, à partir de 1949, l'administration, en vue de servir l'avancement de grade, dispose des moyens, avec le nouveau système de notation, de suivre continûment la valeur professionnelle de ses agents. C'est d'abord un « feuillet des notes » dont le rubriquage est hérité de l'entre-deux-guerres, qui permet d'apprécier « la manière de servir », les « conduite, tenue et moralité » et les « aptitudes physiques ». Contrairement à ce « feuillet des notes », la « fiche de notation » qui lui succède en 1949 propose l'évaluation chiffrée de quatre indicateurs (aptitude au service, soin dans l'exécution, ponctualité, tenue dans le service)³¹. Au travers des transformations de cette fiche, il est possible de suivre ce que l'administration attend du travail du gardien dans ses relations avec le public.

La part qui, dans la note, doit être réservée à « l'instruction professionnelle » des gardiens, est discutée lors d'une commission administrative paritaire réunie en 1949. Cette dernière émet le vœu que « tout au moins pour le musée du Louvre soit repris le système de conférences ou d'opuscules s'ajoutant à la consigne des gardiens et leur permettant de posséder sur le musée les connaissances élémentaires qui leur sont utiles pour renseigner les visiteurs.

Le fait principal réside dans l'ajout, en 1955, d'une cinquième rubrique sur la fiche de notation : le « rapport avec le public ». Cette rubrique est d'abord ajoutée à la main, puis à

³⁰ Voir Jean Chatelain, *Administration et gestion des musées*, Paris, La Documentation française, 1984, p. 96.

³¹ Le décret n° 52-227 du 3 mars 1952 remplace celui du 18 août 1949. Sur ces discussions concernant les critères, voir AMN, O1 A, PV de la séance du 5 décembre 1952 du CTP.

l'aide d'un tampon, en 1957, et n'est complètement intégrée à la fiche dactylographiée qu'en 1967.

Cependant, si cette rubrique apparaît sur la fiche de notation à la fin des années 1950, dans les critères d'avancement des gardiens la qualité des rapports avec le public n'est, à la même période, pas prise en compte – le service assuré s'intitule d'ailleurs « service de surveillance des salles » du musée –, et il n'est toujours pas attendu de certains gardiens une qualité de service rendu aux publics. Ainsi, d'après les propositions faites en janvier 1950 pour le tableau d'avancement des brigadiers et gardiens du musée de Cluny, tel gardien est remarqué comme un « brigadier très consciencieux, [qui] remplit les fonctions de surveillant avec beaucoup de zèle et de sérieux », tel autre est « très consciencieux, toujours sur le qui-vive au point de vue de la surveillance des collections, [et] assure à l'occasion les fonctions de brigadier avec beaucoup d'autorité³² ».

L'attitude requise du gardien dans les années 1950 et 1960 vis-à-vis du public reste donc principalement inscrite dans le cadre d'une surveillance stricte, où il n'est pas autorisé à s'adresser au public. La comparaison des différents règlements intérieurs de 1947 à 1963 ne laisse aucun doute à cet égard. Comme l'indique le règlement de 1947, les gardiens dits « de poste fixe » et les gardiens « de secteur » sont placés sous le commandement d'un brigadier ou d'un fonctionnaire brigadier. Le chef du service de surveillance décide de l'affectation des gradés et des gardiens, par secteur et par poste, ainsi que des roulements éventuels entre les secteurs et les postes. Dans le secteur qui lui est confié, chaque brigadier, ou fonctionnaire brigadier, assure l'application des consignes générales ou particulières. Les gardiens de poste fixe et les gardiens de secteur « ont pour préoccupation constante d'assurer l'exécution des prescriptions suivantes. Ils doivent interdire aux visiteurs :

- de toucher aux œuvres exposées
- de s'appuyer sur les vitrines
- de franchir les barrières de protection
- de graver ou de crayonner sur les murs, les meubles, les statues ou les objets exposés
- d'examiner un tableau ou un dessin à l'aide d'une loupe
- de fumer
- de pénétrer dans les salles en portant des paquets, des cannes ou des parapluies, des serviettes ou des sacs de voyage

Ils doivent interdire aux guides de parler à trop haute voix aux groupes qu'ils accompagnent ou de gêner les autres visiteurs. Un gardien ne doit ni lire, ni causer avec ses collègues. Aux demandes de renseignements des visiteurs, il répond poliment mais brièvement, puis il reprend sa surveillance. S'il ignore le renseignement demandé, il en réfère à son brigadier. En aucun cas un gardien ne doit – si peu de temps que ce soit – servir de guide aux visiteurs. Un gardien qui guide ne surveille pas. L'expérience enseigne qu'aux heures et dans les salles où l'affluence est moindre, la surveillance doit être plus serrée. Le gardien de service observe donc plus attentivement et suit, au besoin sans les gêner, soit un visiteur isolé, soit des visiteurs peu nombreux, en particulier dans les petites salles ou autour des épis quand il y en a dans une salle. De même, il veille à ce que des groupes nombreux et denses ne créent pas de désordres nuisibles aux œuvres exposées, ni gênants pour les autres visiteurs³³ ».

En outre, dans certains musées ou dans certains départements où la visite du public est obligatoirement guidée, soit en totalité, soit dans des secteurs spécifiques, il est « formellement interdit aux brigadiers et aux gardiens :

- de se livrer de quelque façon que ce soit au racolage des visiteurs

³² AMN, O1 A, propositions pour le tableau d'avancement, 13 janvier 1950.

³³ Musées nationaux, consigne du personnel de surveillance, brigadiers, gardiens et gardiens auxiliaires (service de jour), Paris, 1947.

- de mener des visites à une allure précipitée
- d'ajouter des commentaires ou de modifier les explications fournies par le conservateur, au sujet des œuvres exposées ou des appartements parcourus
- de solliciter des pourboires à la sortie ».

Ils doivent également assurer la sortie des visiteurs avec « toute la modération et la politesse voulues ». Au fur et à mesure du départ du public, sous la surveillance du brigadier, les hommes de nuit étant à leur poste, chaque secteur est visité minutieusement par tous les gardiens de service. L'état des collections, vitrines, salles, est constaté soigneusement. Les recoins obscurs sont plus particulièrement visités ainsi que l'intérieur des sarcophages et tout emplacement où un malfaiteur a la possibilité de se dissimuler. Le moindre fait anormal est signalé aussitôt.

S'ils sont assis, les gardiens doivent « néanmoins maintenir toute leur vigilance. Il leur est interdit de lire ou de s'intéresser à autre chose qu'à la surveillance du Musée, de se laisser aller à la somnolence, et de manger des casse-croûte pendant leur temps de surveillance. S'ils sont questionnés par quelque personne que ce soit, leur devoir est de se lever et de saluer, ainsi que de répondre, poliment mais brièvement, comme il a été dit plus haut. Ils ne doivent pas profiter d'un renseignement donné (emplacement d'une œuvre ou d'une salle ; indication des toilettes, etc.) pour se faire remettre des pourboires qui, en tout état de cause, doivent être versés à une caisse commune ».

En 1963, le règlement intérieur précise les obligations des gardiens vis-à-vis du public dans des termes montrant qu'il s'agit toujours d'une population à discipliner dans ce sens. La tenue des gardiens « doit toujours être correcte. Le port de chaussures jaunes et de cravate de couleur est interdit aux gardiens en uniforme. Les gardiens ne peuvent, quand ils sont de service, ôter leur veste ni paraître en blouse devant le public. Les gardiens doivent saluer leurs supérieurs avec déférence. La plus grande politesse leur est prescrite à leur égard, ainsi qu'à l'égard des visiteurs qui s'adressent à eux. Ils donneront avec complaisance les renseignements qui leur sont demandés, sans toutefois se laisser détourner de l'objet propre de leur surveillance. Ils ne doivent ni lire, ni dormir, ni parler entre eux ou adresser d'eux-mêmes la parole aux visiteurs et aux personnes travaillant dans le musée. S'ils ont à leur adresser des observations, ils doivent s'abstenir d'élever inutilement la voix et ne se livrer à aucun geste de violence ou d'impatience³⁴ ». En 1963, le DMF fait remarquer que « le règlement de service applicable au personnel de surveillance des musées nationaux actuellement en vigueur remonte à un arrêté du 22 août 1912³⁵ » et qu'il tient à le « réviser attentivement ». Mais il faudra attendre les années 1980 pour voir se modifier significativement les dispositions concernant l'attitude des gardiens vis-à-vis du public qu'il est désormais chargé d'« accueillir »³⁶.

3. Les conservateurs : le service des publics éclairés

Les mutations des musées dans la seconde moitié du XX^e siècle, qui tiennent à la fois à la multiplication des établissements, à la diversification de leurs collections, au renouvellement de leurs architectures, à l'essor de leurs outils de recherche, à la professionnalisation de leurs personnels ou encore à l'apparition de préoccupations de gestion

³⁴ AMN, O1 A, arrêté portant règlement de service pour le personnel de surveillance des musées nationaux, 1963.

³⁵ AMN, O1 A, le DMF à MM. les conservateurs en chef et conservateurs des musées nationaux hors Louvre, note de service, 26 juillet 1963. *Idem* pour la citation suivante.

³⁶ Voir Vincent Dubois et Philippe Urfalino, tableau 9 : « Les fonctionnaires culturels de l'État par corps (1978-1988) », in *La Politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, op. cit., p. 259.

et d'organisation³⁷, ne peuvent être sans conséquences sur le statut et le travail de leurs responsables. De 1960 à 1992, la fréquentation des musées nationaux en France passe de 5 millions à 14 millions de visiteurs, accompagnant une mutation de la fréquentation qui double en moyenne entre ces dates dans tous les pays d'Europe³⁸. Cette croissance s'accompagne d'une multiplication des analyses portant sur la composition du public, et l'auscultation des pratiques de visites constitue un indice des nouvelles références de l'institution³⁹. Dans les années 1960, l'intérêt pour le public devient plus largement l'affaire des universitaires et des chercheurs en sciences sociales⁴⁰, celle de l'Etat et une préoccupation courante tant des responsables des musées que de ceux des instances nationales. En témoignent alors les enquêtes sur les pratiques culturelles⁴¹ lancées par le service des études et recherches du ministère chargé de la Culture (SER)⁴², dont les résultats confirment les études de Pierre Bourdieu et d'Alain Darbel sur les inégalités d'accès à la culture⁴³. La phase d'ouverture des musées en direction du grand public et le recrutement en nombre bien plus important qu'auparavant des conservateurs, ainsi que les débats sur la « démocratisation des musées » puis l'« animation culturelle », constitue un enjeu pour le statut des conservateurs et pour leur travail.

Les conservateurs gardent, au sein des musées, l'initiative et le monopole de la réflexion sur les conséquences de la massification des publics et de leur segmentation en sous-catégories. Leurs conceptions, tout en se distinguant de la visée éducative caractérisant le ministère de l'Éducation nationale d'où ils sont cependant issus, est loin d'être homogène, selon notamment qu'il s'agit de conservateurs d'État ou de conservateurs territoriaux, tant le développement de la fonction publique territoriale donne lieu à la promotion de généralistes, plus que de spécialistes des collections, et affecte une nébuleuse d'agents aux positions et aux statuts divers (fonctionnaires des administrations nationales et locales, responsables de musée, intermédiaires de terrain, etc.)⁴⁴. L'évolution du travail des conservateurs n'est pas linéaire, allant de l'amateur éclairé, désintéressé et replié sur son musée, au scientifique formé, « professionnel » et ouvert aux publics : bien au contraire, l'étude des débats liés au statut juridique des conservateurs, à leur formation et à leur conception des publics, pour s'être déroulé en petit comité et n'avoir concerné qu'une dizaine de spécialistes, montre que des solutions ont été perpétuellement recherchées et des compromis à chaque fois adoptés : compromis et statuts fragiles, puisqu'ils n'étaient pas portés par un mouvement social (Join-Lambert, 2006)

³⁷ Dominique Poulot, *Une histoire des musées de France XVIIIe-XXe siècle*, Paris, La Découverte, 2005, p. 171.

³⁸ J.-M. Guy, « Les pratiques culturelles en Europe : un essai de comparaison », in CIRCLE, *Participation à la vie culturelle en Europe. Tendances, stratégies et défis. Table ronde de Moscou 1991*, Paris, La Documentation française, 1993.

³⁹ C'est au musée de Beaux-Arts de Boston en 1916 qu'est apparu le souci de connaître les caractéristiques de la fréquentation des musées parallèlement à l'invention des études de marché dans le domaine de la consommation. Il correspond au moment d'élaboration des programmes éducatifs et à une réflexion sur la démocratisation au sein des grandes institutions américaines. Cf. D. POULOT, *Une histoire...*, op. cit., p. 171.

⁴⁰ Cf. Pierre Bourdieu, Alain Darbel, *L'amour de l'art. Les musées d'art européens et leur public*, Paris, Editions de Minuit, 1969 ; Raymonde Moulin, « Le marché et le musée », *Revue française de sociologie*, XXVII, 3, juillet-septembre 1986 ; *L'artiste, l'institution et le marché*, Paris, Flammarion, 1992. Pour un bilan des travaux sociologiques sur les publics, cf. Nathalie Heinich, « La sociologie et les publics de l'art », in Raymonde Moulin (dir.), *Sociologie de l'art*, Paris, La Documentation française, 1986.

⁴¹ D. Cogneau, Olivier Donnat, *Les Pratiques culturelles des Français, 1973-1989*, Paris, La Découverte-La Documentation française, 1990.

⁴² Alain Girard, « Les enquêtes sur les pratiques culturelles », in J.-P. RIOUX et J.-F. SIRINELLI (dir.) *Pour une histoire culturelle*, Paris, Editions du Seuil, 1997.

⁴³ Pour un récapitulatif, voir Olivier Donnat, *Les français face à la culture, de l'exclusion à l'éclectisme*, Paris, La Découverte, 1994.

⁴⁴ Voir Vincent Dubois et Philippe Urfalino, *La Politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, op. cit., p. 240.

Les musées développent aussi progressivement des services éducatifs. Antoine Prost souligne que l'ouverture vient dans un premier temps de l'Education nationale⁴⁵ : « L'entrée du musée dans le champ scolaire a été largement déterminée par les réajustements du ministère de l'Education nationale et non, en fait, par une initiative du milieu lui-même : la création du tiers-temps en 1969-1970 et celle des 10 % en 1973-1974 ». Des débats animent la profession au sujet des jeunes d'âge scolaire en 1970⁴⁶. Si l'association n'est pas complètement convaincue de la possibilité d'élargir les visiteurs des musées à un public « qui lui est défavorable », c'est-à-dire « 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 », 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 ». Le président de l'association, Jean-Louis Hamel incite donc les conservateurs à prendre contact avec les enseignants et des animateurs de loisirs culturels afin de rechercher 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 ». Deux ans plus tard, 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 ! »⁴⁷.

Regardons plus précisément selon quels critères les conservateurs sont notés. Ils le sont cependant uniquement, d'après nos sources, à partir de 1963, date du premier statut de leur corps, ils sont notés parfois, par l'inspecteur général des musées, mais de manière irrégulière et au crayon noir. Les quatre critères sont les connaissances professionnelles, la culture générale et le sens du commandement, l'efficacité et "le sens du service public", entendu donc comme le sens du service de l'Etat. Cette appréciation est portée au cas par cas et par les pairs. Pour l'encadrement scientifique que sont les conservateurs, il s'agit de servir l'Etat et non les publics de masse

Le terme « public » ne fait d'ailleurs son apparition dans un autre corpus de nécrologies que nous avons dépouillé⁴⁸ qu'à partir de 1969 : « Dans les périodiques français ou étrangers [...], il s'adressait au public plus étroit des archéologues parmi lesquels il était considéré comme un maître auquel d'éminents savants demandaient parfois conseil. Mais il savait toujours s'adapter au public auquel il s'adressait⁴⁹. » Le terme n'est attesté qu'exceptionnellement, et le pluriel n'est présent qu'à partir de 1972 dans « accessibles à tous les publics⁵⁰ », et « nouveau public » n'est pas attesté avant 1998.

⁴⁵ Antoine Prost, « L'Ecole et la famille dans une société en mutation », in L.-H. PARIAS (dir.); *Histoire générale de l'enseignement et de l'éducation en France – Tome IV*, Paris, Nouvelle Librairie de France, 1981.

⁴⁶ Numéro spécial « Les musées et les jeunes d'âge scolaire », *Musées et collections publiques de France*, n° 2, 1970.

⁴⁷ *Musées et collections publiques de France*, n° 4, 1972.

⁴⁸ Les nécrologies des conservateurs en particulier, publiées dans la revue de l'AGCCPF, *Musées et collections publiques de France*, et qui ont été systématiquement dépouillées par Yves Lochard et par moi. Entre 1949 et 1999, dans sa rubrique nécrologique, la revue *Musées et collections publiques de France* rend hommage à 144 conservateurs disparus durant ces années. La revue est éditée par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF), fondée en 1921. Celle-ci est composée, sur un total de 1 000 adhérents en 1999, de 61,3 % de conservateurs et attachés territoriaux, soit 617 personnes (dont attachés : 6,3 % et conservateurs : 55 %). Seulement 7,7 % de ses membres sont conservateurs de musées nationaux (77 personnes). Les personnels du ministère de la Culture et ses différents services – DMF, directions régionales des affaires culturelles (Drac), Monuments historiques, école du Louvre, etc.) représentent 5,4 % (54 personnes). Les membres honoraires sont relativement nombreux, avec 14,3 % des adhérents (143 membres)

⁴⁹ Nécrologie de Jean Charbonneaux, 1969.

⁵⁰ Nécrologie de Jean Vergnet-Ruiz, 1972.

Dans le portrait du professionnel idéal, ce sont les qualités de spécialiste qui sont valorisées, celles qui appellent le jugement des pairs et suscitent leur estime. Les fonctions que les tutelles les engagent de plus en plus à assumer – l’animation, la direction des personnels, la gestion des équipements – sont quasiment tues. On note très occasionnellement la satisfaction des « visiteurs [qui] conquis revenaient⁵¹ », l’attention à « la commodité des visiteurs⁵² », la disponibilité à leur égard : « [Jeannine Prud’homme] mettait un point d’honneur à être toujours attentive et disponible pour les visiteurs comme pour le personnel⁵³. »

Ainsi, le développement des publics des musées au lendemain de la Seconde Guerre mondiale contribue à segmenter le travail entre les gardiens et les conservateurs. Ils ne sont d’ailleurs pas les seuls. La réponse aux exigences de continuité et de mutabilité des services aux publics entraînent le recours à un personnel bénévole, rémunéré ou non rémunéré, dûment inscrit dans les budgets de la DMF. De nouvelles activités puis fonctions émergent, auxquelles on délègue le travail de surveiller le public (qui était au départ l’activité quotidienne des gardiens), ensuite d’éduquer le public (fonctions des médiateurs) et, enfin, de l’accueillir (missions définies pour la filière d’accueil et de surveillance).

Ce phénomène de segmentation professionnelle est comparable à l’Education nationale, auquel le ministère de la Culture est rattaché jusqu’en 1958. L’accueil des nouveaux publics et le traitement de la difficulté scolaire font progressivement irruption à l’intérieur de l’institution, et ont de multiples conséquences sur l’exercice professoral⁵⁴. Le discours sur la démocratisation de l’enseignement puis l’arrivée de nouveaux publics dans l’enseignement secondaire à partir des années 1970 interrogent les pratiques d’enseignement⁵⁵ et celles des enseignants, dont les différents statuts sont renégociés⁵⁶. L’apparition du corps des conseillers et conseillers principaux d’éducation en témoigne. Et le collège est de longue date identifié comme le lieu stratégique des rivalités entre corps. Toutefois, à l’Éducation, les luttes entre groupes professionnels sur la (non-)prise en charge du public apparaissent bien plus soutenues qu’à la Culture, en raison d’effectifs nombreux, d’organisations syndicales puissantes et d’associations d’usagers – celles des parents d’élèves – qui influencent les comportements vis-à-vis des questions du travail et de l’emploi.

Au ministère de la Culture, cette transformation des publics des musées européens a été analysée dès 1966 par Pierre Bourdieu et Alain Darbel dans *L’amour de l’art*. Dans le cas de la France, l’impact de cette transformation sur les personnels des musées a eu un effet paradoxal sur le travail des gardiens et des conservateurs. L’irruption de l’usager et des publics reconfigure les fonctions et les grades en fonction des classes sociales : aux gardiens de musée le contact avec les usagers de « base », modestes ou peu éduqués et aux conservateurs, les contacts avec les « scientifiques » et les publics « éclairés ». D’où l’intérêt de prendre en compte le destinataire des services publics dans l’analyse du travail, et de ne pas considérer les "publics" ou les usagers comme une variable exogène ou une seule figure rhétorique de hauts fonctionnaires.

⁵¹ Nécrologie d’Armand Caillat, 1966.

⁵² Nécrologie de Jean Vergnet-Ruiz, 1972.

⁵³ Nécrologie de Jeannine Prud’homme, 1992.

⁵⁴ Voir Jérôme Deauvieux, « Les enseignants et la massification scolaire : politique, postures et pratiques professionnelles », actes du colloque « Ce que l’école fait aux individus », Cens et Cren, octobre 2008, p. 10.

⁵⁵ Voir Jean-Michel Chapoulie, *Les Professeurs de l’enseignement secondaire, un métier de classe moyenne*, Paris, éd. de la MSH, 1987.

⁵⁶ Voir Jean-Yves Mérimondol, « Les universitaires et leur statut depuis 1968 », *Le Mouvement social*, n° 233, janvier 2011, pp. 69-91.

II. Des circulations France-Angleterre : division internationale du travail et de la formation professionnelle dans les musées

On verra que la réflexion menée sur les politiques culturelles internationales, que l'on date habituellement des années 1960 en France, impulsée notamment par Augustin Girard au sein du service d'études et recherches du ministère de la Culture, remonte en réalité à une époque antérieure⁵⁷. Il faut en effet tenir compte de l'action de groupements anglophiles qui jouent un rôle de passeurs d'idées, et surtout de la naissance de l'International Council of Museum.

1. Une action culturelle franco-anglaise

En étudiant la définition et la mise en œuvre de la politique culturelle institutionnelle anglaise promue en France au lendemain de la guerre, la thèse de Christine Okret-Manville montre comment s'opère cette promotion, avec la mise en œuvre d'une politique culturelle structurée inexistante auparavant⁵⁸. Alors qu'en France la diplomatie culturelle est traditionnellement directement mise en œuvre par un gouvernement ou par l'intermédiaire d'un agent affecté à la représentation diplomatique d'un pays, ou encore par un organisme officiel, en Angleterre, le gouvernement confie l'action culturelle à une institution qui lui est soumise financièrement, le British Council. Après la Seconde Guerre mondiale, la projection culturelle britannique en France est ainsi redéfinie au sein d'un dispositif de grande ampleur. On passe d'une politique de « publicité culturelle » à une politique de "relations culturelles".

Cette implantation des relations culturelles en France s'effectue toutefois dans des conditions difficiles, dont il faut distinguer deux étapes : 1947-1948, où les positions anglaises sont consolidées ; et les années 1949-1953, où les relations sont fragilisées et débouchent sur un repli fonctionnel de la Grande-Bretagne. Jusqu'en 1948, en France, le British Council s'engage dans un réel développement d'activités. Avec les débuts de la guerre froide, en 1947, des crédits importants sont octroyés à l'Arts Council pour son action en France, où le Parti communiste semble aux Anglais dangereusement puissant. Plusieurs caractéristiques de la culture anglaise sont mises en avant : l'existence d'un courant d'échange sur près d'un siècle (exposition « Huit siècles de la vie britannique », par exemple) ou encore des réponses apportées des deux côtés de la Manche sur des problèmes communs (conférences sur la sécurité sociale, la planification urbaine, la reconstruction, etc.).

L'Arts Council cherche à se faire connaître au sein des élites françaises. Il établit des contacts en France avec les intermédiaires culturels : professionnels de la culture, enseignants, associations à caractère culturel, tout particulièrement dans le domaine des beaux-arts. Au départ, tous les publics intéressent l'Arts Council, puis seulement les « élites ». Le courant d'échanges intellectuels séculaires est officiellement rétabli, reconnu et encouragé, en grande partie par une convention culturelle signée en 1948. Les échanges d'expositions se font désormais dans le cadre de cette convention. De ce fait, comme les expositions itinérantes pour faire découvrir des artistes britanniques avant leur consécration par un grand musée national ne font pas partie des événements culturels prévus dans la convention, le Conseil des Arts, touché par des réductions budgétaires, doit trouver des formes de compensation et recourt donc aux sociétés anglophiles. Les lieux concernés par ces activités (bibliothèques,

⁵⁷ Sur le rôle du chef du service des études et recherches Augustin Girard, voir Laurent Martin, « Augustin Girard, une pensée tournée vers l'international », in Guy Saez (dir.), *Le Fil de l'esprit. Augustin Girard, un parcours entre recherche et action*, Paris, La Documentation française, 2011 ; voir aussi François Chaubet et Laurent Martin, *Histoire des relations culturelles dans le monde contemporain*, Paris, Armand Colin, 2011.

⁵⁸ Voir Christine Okret-Manville, *La Politique de promotion culturelle britannique en France (1920-1953). De la publicité aux relations culturelles*, thèse de doctorat d'histoire, IEP de Paris, 2002, p. 12.

cours, conférences, Bourses, expositions) sont donc limités et choisis en fonction des publics aisés qui les fréquentent, d'autant que ceux-ci savent se rendre dans les musées. La coopération avec la Direction générale des relations culturelles par le biais de la convention assure néanmoins une présence culturelle visible *via* les organisations d'expositions.

Les groupements anglophiles jouent aussi un rôle important de passeurs, comme l'Association amicale franco-britannique ou l'association Tourisme et travail⁵⁹, un groupement lié aux syndicats français, aux organisations culturelles populaires (comme Culture et travail) et aux mouvements de jeunesse. Ces groupements naissent après la guerre et présentent les caractéristiques d'une anglophilie de tendance populaire⁶⁰. Ce sont aussi deux associations d'avant guerre qui sont réactivées : l'Association France-Grand-Bretagne – ce groupement, le plus ancien à être dédié au rapprochement entre les deux pays, depuis 1916, représente 10 000 adhérents et 51 sections en 1944⁶¹ – et l'organisme Art et tourisme. Parmi les membres de l'Association France-Grande-Bretagne, on trouve Henry Hauck⁶² au poste de secrétaire général (alors secrétaire) ou René Cassin (parmi les membres des milieux artistiques).

Il s'agit donc d'une période capitale d'organisation des relations entre associations privées anglophiles et francophiles à plusieurs titres. Les personnels du British Council cherchent, faute de statut officiel, à entretenir des liens multiples avec les professionnels de la culture en France. Les expositions un peu ambitieuses ne peuvent être organisées sans de nombreuses aides, et Frank McEwen, à la tête du département des beaux-arts anglais, constitue son propre réseau *via* le service des œuvres du Quai d'Orsay, puis de la Direction générale des relations culturelles. Il prend par exemple des contacts directs avec le conservateur de Versailles et l'Union des intellectuels⁶³. Franck McEwen poursuit son effort de promotion de l'art moderne britannique. Il assure la participation de l'Angleterre à des expositions transnationales organisées à Paris. Les œuvres de Sutherland sont exposées à plusieurs reprises, au musée du Jeu de paume, lors de la conférence générale, en 1946, de l'United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Unesco), ou Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture, ou encore à la galerie Drouin en 1948. Jean Cassou, directeur du musée national d'Art moderne, exprime, en avril 1952, le désir de voir exposer les toiles de Sutherland. Georges Salles, directeur du musée du Louvre, qui a rencontré le peintre au cours d'un dîner organisé par McEwen, apporte un soutien déterminant au projet, qui est une réussite. Parallèlement, McEwen s'efforce d'assister les artistes exposant sur une échelle plus modeste, et collabore régulièrement avec les organisations telles que l'Unesco ou l'Arts Council (à tel point qu'une exposition de prestige, de Gainsborough à Turner, Constable, etc., a lieu chaque année).

Le conseil des Arts s'oriente aussi dans une action en direction des écoliers, voire des étudiants. Des projections sont passées dans les écoles, le conseil participe au placement d'assistants anglais dans les collèges et lycées français. À partir des années 1950, l'offre de conférences se recentre sur les activités d'enseignement.

2. L'Icom, une tentative de définition franco anglaise du travail dans les musées

⁵⁹ Voir Sylvain Pattieu, *Tourisme et travail, de l'éducation populaire au secteur marchand (1945-1985)*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2009.

⁶⁰ Cf. Christine Okret-Manville, *thèse citée*, p. 135.

⁶¹ Cf. Christine Okret-Manville, *thèse citée*, p. 138.

⁶² Sur Henri Hauck, voir Alain Chatriot, « L'introuvable démocratie sociale : débats intellectuels, luttes politiques, acteurs sociaux et administratifs, 1944-1950 », in Alain Chatriot, Odile Join-Lambert et Vincent Viet, *Les Politiques du Travail (1906-2006)*, Paris, Presses universitaires de Rennes, 2006.

⁶³ Christine Okret-Manville, *thèse citée*, p. 157.

C'est aussi au sein de l'Unesco, *via* l'International Council of Museums, que se développent les liens France-Angleterre dans le secteur des musées. Phénomène transnational autant que bilatéral, ce type de coopération n'a pas été étudié dans l'ensemble des phénomènes de coopération dans les domaines universitaire et scientifique⁶⁴. Les conférences de l'Icom donnent une tribune à toutes les professions du musée. Les actes publiés en 1970 et 1980, affirment à côté des œuvres d'art, la reconnaissance de tous les témoignages naturels ou culturels du passé et du présent, présentés au musée dans le but de les montrer à un public élargi qui veut comprendre et apprécier le monde (Dehalle, 1996). L'Icom est une organisation non gouvernementale, alors que l'Unesco est une organisation intergouvernementale. Jusqu'en 1972, il n'existe pas d'autres institutions trans-Manche que l'Icom. En 1972, date de l'adhésion du Royaume-Uni à l'Union européenne, naît le Conseil franco-britannique, d'une initiative commune du président Georges Pompidou et du Premier ministre Edward Heath. Son objectif est de contribuer à une meilleure compréhension réciproque des deux pays par le biais de rencontres de personnalités et de spécialistes de haut rang, notamment dans les domaines de la culture, de la science, de l'art, de la politique et des entreprises.

L'Icom ne naît pas de rien. Avant lui, dès la fin du XIX^e siècle est créé en Angleterre, en 1889, la Museums Association d'York (Association des musées d'York), première tentative de coopération internationale entre musées. Elle réunit une dizaine de conservateurs et de responsables en vue de fonder une des premières organisations nationales et internationales des musées. Cette expérience s'achève avec la création d'autres associations nationales dans le monde, notamment aux États-Unis, en 1906, avec l'American Association of Museums (Association des musées américains) et en France, en 1923, avec l'Association générale des conservateurs et des collections publiques de France (AGCCPF). Au début du XX^e siècle, la SDN instaure l'Office international des musées⁶⁵. Une commission internationale de coopération intellectuelle, créée en 1922 et présidée par le philosophe Henri Bergson, se réunit à Genève et fonde, en 1925, l'Institut international de coopération intellectuelle (IICI), au sein duquel la France joue un rôle considérable aux yeux notamment de l'Angleterre⁶⁶. L'histoire de l'IICI est aussi celle d'une rivalité entre deux hommes, Alfred Zimmern et Julian Huxley, l'un helléniste, à la vision classique, l'autre biologiste, d'une autre génération et désireux de faire valoir un humanisme scientifique⁶⁷. C'est dans ce cadre que, plus tard, le rapport d'Henri Focillon, professeur à la Sorbonne, recommande à la SDN de créer un Office international des musées doté de moyens pour rassembler documentations et publications. Cet office est alors placé sous la tutelle de l'IICI. Il publie une revue, *Mouseion*, périodique international spécialisé, précurseur de la revue de l'Unesco *Museum*, devenue ensuite *Museum International*.

⁶⁴ Voir Julien Henry, « L'Enfom (1946-1960) : la coopération au programme ? », Sedet, université Paris-VII-Denis-Diderot, 9 février 2012 ; voir aussi Anna Boschetti (dir.), *L'Espace culturel transnational*, Paris, Nouveau Monde Éditions, 2010 ; Christophe Charles, « Peut-on écrire une histoire culturelle de l'Europe à l'époque contemporaine ? », *Annales HSS*, n° 5, septembre 2010, pp. 1207-1221, et « Comparaisons et transferts en histoire culturelle de l'Europe à l'époque contemporaine. Quelques réflexions à propos de recherches récentes », *Les Cahiers de l'Iris*, n° 5, 2010, pp. 51-74 ; voir aussi Donald Sassoon, *The Culture of the Europeans*, Londres, New York, HarperCollins, 2006 ; et Caroline Douki et Philippe Minard, « Histoire globale, histoires connectées : un changement d'échelle historiographique ? », *RHMC*, n° 54-5, 2007.

⁶⁵ Voir Sid Ahmed Baghli, Patrick Boylan et Yani Herreman, *Histoire de l'Icom (1946-1996)*, Paris, Éditions de l'Unesco, 1996 ; voir aussi Chloé Maurel, *Histoire de l'Unesco. Les trente premières années. 1945-1974*, Paris, L'Harmattan, 2010.

⁶⁶ Voir « La fonction publique internationale », in *60 ans d'histoire de l'Unesco*, actes du colloque international tenu à Paris du 16 au 18 novembre 2005, p. 485.

⁶⁷ Voir Jean-Jacques Renoliet, *L'Unesco oubliée : la Société des nations et la coopération intellectuelle entre 1919 et 1946*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1999.

L'action de l'Américain Chauncey J. Hamlin, président du Buffalo Museum of Science et membre influent de l'American Association of Museums, joue un rôle important dans la création de l'Icom⁶⁸. En effet, il souhaite mettre en place une organisation internationale de musées composée d'institutions nationales représentatives et de personnes désignées par les associations muséales. Il s'inspire du modèle adopté par les organisations non gouvernementales et les fédérations, telle l'International Federation of Library Associations (Ifla), ou Fédération internationale des associations de bibliothécaires. Il s'efforce donc de gagner leur soutien et de les persuader d'établir dans chaque pays des « comités nationaux » pour la coopération internationale entre les musées⁶⁹.

L'Icom est officiellement créée lors d'une réunion tenue au musée du Louvre du 16 au 20 novembre 1946, juste avant la première conférence générale de l'Unesco. Ses membres incluent les membres des comités nationaux pour la coopération entre les musées, déjà organisés avant la guerre dans de nombreux pays⁷⁰. De nombreux conservateurs effectuent des missions pour l'Unesco, et la représentation aux conférences triennales de l'Icom est toujours importante. Chaque comité national est limité à 15 membres par pays, choisis pour leur représentativité dans le secteur des musées. D'après le *Museums Journal*, la revue de la Museums Association⁷¹, le comité national britannique de l'Icom a peu à intervenir sur le plan national pour inciter les conservateurs à visiter les musées étrangers, car l'association le fait déjà ; le comité national s'occupe donc surtout des problèmes internationaux. Dans plusieurs pays, des associations de musées sont déjà organisées, comme en France et en Angleterre, et dans ce cas le comité national de ces pays ne fait que regrouper ces associations. L'objectif affiché de l'Icom est de favoriser les prêts d'expositions, les échanges de publications, d'objets et de spécimens, en favorisant la mobilité internationale des personnels des musées et la formation de personnel qualifié. Le terme « musée » est alors défini de la manière suivante : il désigne « toutes les collections, ouvertes au public, d'art, de technique, scientifiques, historiques ou archéologiques, incluant les zoos et les jardins botaniques, mais excluant les bibliothèques, sauf si elles conservent des expositions permanentes dans leurs salles ». Lors de l'assemblée constitutive de 1946, à Paris, la ligne générale adoptée est celle de la priorité à la formation et aux échanges d'étudiants et de conservateurs, et les comités nationaux doivent indiquer les possibilités de formation existant dans leur propre pays.

Le premier numéro de la revue *Museum* paraît en 1948. Il concerne les musées de France et leurs personnels, puisque la conférence fondatrice a lieu à Paris. L'objectif de la revue et de l'Icom est de « promouvoir les connaissances des musées professionnels, en contribuant à la compréhension internationale dans le sens d'une contribution positive à la paix »⁷². Si *Museum* est la revue des professionnels des musées, elle a l'ambition de promouvoir une cause plus large que la seule muséographie : « Aider les musées et travailleurs des musées à rendre de meilleurs services dans le monde d'aujourd'hui, en fournissant un sens au développement de la profession, de ses techniques et de ses programmes par l'aide réciproque et le conseil ; mettre en commun les collections des musées, les experts des directions de musée et les spécialistes éducatifs, dont les études sont fondées sur l'intérêt général des publics et l'éducation ».

⁶⁸ Voir Sid Ahmed Baghli, Patrick Boylan et Yani Herreman, *Histoire de l'Icom (1946-1996)*, op. cit.

⁶⁹ Voir Gail Archibald, *Les États-Unis et l'Unesco, 1945-1963*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1993 ; voir aussi Elhem Sayah Chniti, *La Grande-Bretagne et l'Unesco de 1945 à 1957. La realpolitik britannique traduit-elle une méfiance naturelle de la coopération intellectuelle ou est-elle un aveu de faiblesse ?*, thèse de doctorat d'histoire de l'université Paris-I (sous la direction de René Girault), 1997 ; et Chloé Maurel, « Le rêve d'un "gouvernement mondial" des années 1920 aux années 1950. L'exemple de l'Unesco », *Histoire@Politique. Politique, culture, société*, n° 10, janvier-avril 2010 (www.histoirepolitique.fr).

⁷⁰ Voir *Icom News*, Paris, 1^{er} octobre 1948, édition anglaise.

⁷¹ Voir *Museums Journal*, 1970-1971, p. 90.

⁷² Voir *Icom News*, 1948, p. 11. *Idem* citations suivantes.

La lecture des comptes rendus des premières conférences permet de mieux cerner la tension entre le pôle scientifique et le pôle éducatif du musée et les différences entre la France et l'Angleterre à cet égard. Lors de la première conférence de l'Icom, qui se tient à Mexico en 1947, la section des musées historiques et archéologiques, dirigée par l'Anglais John Forsdyke, regrette l'absence générale de reconnaissance des qualités techniques de ces musées et qu'il n'y ait pas de possibilité de les diffuser. Dans la session de novembre 1947, consacrée à la formation des personnels des musées et dirigée par le Suisse Gysin, plusieurs changements importants concernant les personnels sont recommandés et donnent lieu à débat entre Anglais et Français. L'Américain Russel demande si, en plus des deux catégories de personnel existant dans les musées, une troisième ne devrait pas être créée : celle du personnel éducatif (*educational personnel*). Hamlin en propose une autre encore, qui se consacrerait à la restauration des objets d'art. Ces suggestions sont acceptées, comme celle d'une formation d'une quatrième catégorie de personnel, le personnel technique. La motion du rapport est donc adoptée avec ces modifications⁷³.

La question de la reconnaissance des métiers et des spécialités dans les emplois, fonctions et grades existants est ensuite reprise par Leigh Ashton pour l'Angleterre, et André Léveillé pour la France : tous deux souhaitent ardemment voir se former une organisation internationale distincte pour la formation des personnels des musées. Russel, pour les États-Unis, attire l'attention des délégués sur les différences entre le personnel scientifique et celui chargé de l'interprétation des œuvres et matériaux. Soutenu à l'origine par la France et l'Angleterre, cette organisation internationale spécifique ne voit le jour qu'en 1967 sous le nom d'International Committee for the Training of Personnel (ICTOP), ou Comité international pour la formation du personnel, mais c'est bien avant que ces questions sont discutées entre les deux pays.

C'est lors de la septième conférence générale, à New York, en 1965, que la formation du personnel devient une priorité. La conférence reconnaît pas moins de 11 catégories de personnels différentes dépendant de la profession enseignante et ayant à charge des activités culturelles et éducatives, allant des conservateurs aux personnels de laboratoire. Cette conférence affirme la nécessité d'un système parallèle de formation particulière pour les petits musées, dont les personnels, peu nombreux, doivent prendre en charge une large palette d'activités spécialisées. D'importantes recommandations sont faites concernant les qualifications du personnel : le statut du personnel des musées doit être aligné sur celui des membres des universités ; tout candidat conservateur doit être titulaire d'un diplôme universitaire et recevoir également une formation postgraduée et pratique ; le personnel de restauration devrait être aussi recruté parmi les universitaires ; un personnel spécialisé est nécessaire pour la muséographie, l'éclairage, la présentation, l'audiovisuel, la documentation, la sécurité, etc. Cette conférence marque aussi un tournant dans l'implication des Français dans la formation. Jean Chatelain, directeur des Musées de France et alors président de son comité pour l'administration et le personnel, annonce, en 1966, son projet expérimental de formation, sous les auspices de l'Icom.

Toutefois, dans cette tension entre pôle éducatif et pôle scientifique au sein des musées, les Anglais favorisent plutôt le premier. C'est encore visible dans les archives de l'Icom lorsque se pose la question de son rôle par rapport à celui de l'Unesco dans le domaine des musées scientifiques et orientés sur la recherche. Ce point soulève un désaccord entre André Léveillé et Leigh Ashton quant au rôle uniquement consultatif, ou non, de l'Icom. En effet, Paul Rivet, dans la résolution 19, souhaite que l'Icom soit en mesure de suggérer que l'Unesco contribue par les moyens à sa disposition (presse, radio, publications) à la création, à l'échelle mondiale, d'établissements publics consacrés aux sciences du vivant et à la diffusion

⁷³ Voir *Icom News*, 1948, p. 11.

de la culture scientifique. Si Leigh Ashton insiste sur le rôle purement consultatif de l'Icom, André Léveillé, soutenant la position française, précise que la section des sciences de l'Unesco a déjà adopté et transmis cette résolution au comité exécutif. Leigh Ashton maintient son point de vue, soutenu par le président Hamlin, et la met au vote à la condition que cette motion soit précédée de la mention « suggestion de l'Icom ».

Lors de la neuvième conférence générale à Paris et à Grenoble, en 1971, trois ans après Mai 68, le rôle éducatif et culturel des musées passe sur le devant de la scène. Cette conférence se déroule dans un tumulte et voit remettre en question les concepts de démocratie, de musée, et l'Icom lui-même en tant qu'institution. Une bataille oppose les réformateurs aux traditionalistes. La résolution 8 de l'assemblée générale sur la réorganisation de l'Icom se heurte à l'opposition entre tenants du *statu quo* et partisans d'une remise en question globale de l'institution. La dixième conférence générale, à Copenhague en 1974, marque à la fois la crise financière de l'institution et l'approbation de la fusion des catégories de « membres votants et associés » en une seule catégorie de « membres actifs » dans les statuts. L'Icom passe ainsi à une organisation démocratique à part entière, conduisant à une forte croissance du nombre de ses membres. La nouvelle définition insiste sur le rôle du musée au service de la société : « Le musée est une institution permanente sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public, et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, les conserve, les communique et les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation⁷⁴ ». Cette définition est entérinée par de nombreux pays, exception faite des États-Unis et du Royaume-Uni.

Ainsi, la définition du musée comme « institution permanente au service de la société et de son développement » adoptée par l'Icom, inséparable du rôle que les musées sont censés jouer dans les pays en voie de développement⁷⁵, est promue par une génération de professionnels français engagés dans les éco-musées et le courant de la nouvelle muséologie, ces derniers étant liés au développement des musées d'ethnographie. À partir de 1937 et de la création du musée de l'Homme par Paul Rivet, l'institution donne à la recherche une place centrale, privilégiant les approches interdisciplinaires, cette vision française étant débattue au sein de l'Icom avec les Anglais. Si ceux-ci ont pu faire valoir leur réflexion sur les aspects techniques de la gestion muséale, pour la France la réalité anglaise est celle d'un discours décentralisateur en même temps qu'elle est productrice d'une très forte inégalité de moyens entre les musées nationaux et ceux de province. Il faut noter cependant que les caractéristiques des musées de province sont semble-t-il mieux connues de l'administration centrale anglaise qu'elles ne le sont dans le cas de la France.

On peut donc parler d'une tentative de définition franco-anglaise du travail et de l'emploi dans les musées, élaborée à partir de l'influence de l'Icom. Tel est précisément l'objectif de la première conférence plénière de l'Icom, tenue à Paris en 1948, qui souhaite unifier la profession autour du titre général de « muséographe » pour couvrir l'ensemble de la palette des métiers des musées, tandis que la conférence de 1965 reconnaît la division du travail en 12 catégories différentes. Le rôle d'autres groupements anglophiles, tels que l'association Tourisme et travail, n'est pas non plus à négliger.

3. Une formation des conservateurs britanniques plus précoce à la pédagogie *via* la collaboration avec l'université

La sensibilisation aux publics au sein de l'université est développée plus tôt en Angleterre qu'en France. L'Angleterre joue un rôle moteur dans le domaine de la formation du personnel des musées en favorisant une orientation vers l'éducation du public, *via*

⁷⁴ Sid Ahmed Baghli, Patrick Boylan et Yani Herreman, *Histoire de l'Icom (1946-1996)*, *op. cit.*, p. 44.

⁷⁵ Voir Mario E. Terrugi, « La table ronde de Santiago du Chili », *Museum*, vol. XXV, n° 3, 1973, pp. 129-135.

notamment le développement de la muséologie. Cette dernière, dont la diffusion a été étudiée⁷⁶, est introduite comme discipline dans la formation des personnels des musées anglais. En France (comme dans un certain nombre de pays), c'est seulement à la fin des années 1960 que la muséologie est reconnue et enseignée dans les cursus universitaires supérieurs alors qu'en Angleterre elle l'est bien plus tôt. Dès l'entre-deux-guerres, en 1930, la Museums Association donne son premier cours pour les conservateurs⁷⁷. Deux ans plus tard, ayant obtenu des fonds de la Fondation Canergie, elle publie une liste des règles relatives au diplôme de la conservation, aux connaissances nécessaires à l'administration des musées, et aux méthodes et des techniques de conservation.

Les années 1950 apparaissent ainsi comme celles d'une plus grande sensibilisation aux compétences techniques non spécialisées des conservateurs, et, en 1953, la Museums Association crée d'ailleurs un certificat technique. En 1953 encore, la Museums Association introduit une première qualification, sous la forme d'un diplôme technique, pour les personnels des musées qui ne sont pas conservateurs, qui sera révisée dix ans plus tard. Sont désormais aussi attendues des compétences dans le domaine de la conservation, de la restauration et de la préparation dans l'un des domaines suivants : histoire naturelle, archéologie, arts appliqués, ethnographie, matériels scientifiques et techniques. Une expérience de cinq ans est en outre exigée.

Les autres principaux ajustements concernant la formation ont lieu dans les années 1960. Le nombre de spécialités optionnelles continue de croître. Une formation longue, avec un enseignement sous forme de cours longs, avec tutorat, est mise en place en 1963. La Museums Association institue dans les années 1960 un certificat technique donné à l'issue d'examens qui permet de juger de la compétence des techniciens des musées dans des domaines divers⁷⁸ : taxidermie, entretien et conservation des dessins et gravures, etc. En 1965, un certificat de conservation destiné aux spécialistes plus qualifiés est créé. Ce certificat met toutefois du temps à être appliqué, en raison de l'absence de centre de formation adapté, et faute de création d'un centre de conservation des objets d'art. L'organisation dans trois musées nationaux à la fin des années 1960 de cours de formation dans la conservation des objets d'art constitue un premier pas.

Le diplôme de muséologie mis en place par la Museums Association peut être décerné à tous les membres du personnel, qu'ils possèdent ou non un grade universitaire. Un système parallèle de formation pour les diplômés d'universités qu'attire le métier de conservateur est envisagé. Dans son rapport de 1963 sur les musées de province, la Standing Commission envisage la possibilité de créer un institut central de formation. Divers projets de coopération avec les universités et d'autres institutions d'éducation permanente sont examinés dans les années 1960.

En 1965, l'université de Leicester accepte de créer une section d'études muséologiques pour diplômés d'universités et en élabore le programme avec la Museums Association, en précisant bien la différence entre le certificat qu'elle décerne et le diplôme de muséologie de l'association. La Museums Association espère pouvoir ainsi augmenter le nombre des inscriptions, en organisant des études analogues dans d'autres universités. Ce n'est qu'en 1966 que le Department of Museum Studies (département de muséologie) est créé à l'université de Leicester. Financé par la Fondation Gulbenkian, et conçu en coopération avec la Museums Association, ce département délivre un diplôme obtenu après un an à plein temps, au *graduate certificate* du Museum Studies.

⁷⁶ Voir Sharon Mac Donald (éd.), *A Companion to Museum Studies*, University of California, Blackwell, 2011.

⁷⁷ Voir Geoffrey Lewis, « The Training of Museum Personnel in the United Kingdom », *Museums Journal*, vol. 83, n° 1, juin-juillet 1983, pp. 65-71.

⁷⁸ Voir *Museums Journal*, 1970-1971, p. 161.

Par rapport aux musées français, les musées anglais apparaissent ainsi dans les années 1970 plus fortement impliqués dans l'activité scolaire, grâce au rôle joué par l'université. La création de pôles scientifiques en muséologie au sein de l'université a des effets sur la dimension pédagogique du musée. Même si le musée a son propre personnel enseignant, un mouvement tend à intégrer le musée à l'activité scolaire et à en prolonger l'apport jusqu'à un niveau d'études plus avancé. En 1970, un important service aux écoles, dont le personnel compte 22 membres, fait partie du Musée national du pays de Galles, et c'est sur une activité de service de prêt que se concentre l'effort du musée. Par la suite, les musées anglais collaborent davantage avec les universités que les musées français à la même période. Ils englobent certains domaines de la recherche scientifique, tels que la systématique ou la taxonomie, grâce à leurs collections classiques, et complètent ainsi l'enseignement des universités. Ils développent les collections destinées à l'étude et recherchent activement fonds et personnels pour suivre les évolutions de l'enseignement universitaire. Enfin, les musées interviennent dans l'éducation des adultes, et sont dotés de salles de conférences, équipées pour des projections⁷⁹.

On voit donc apparaître en Angleterre des formations spécialisées de type universitaire en plus des formations de type artistique, quand n'existaient en France que les formations de l'école du Louvre. L'école du Louvre, exclusivement dédiée aux beaux-arts, a fonctionné comme un prérequis de formation initiale pour tous les conservateurs de musée⁸⁰. En Angleterre, les premières formations universitaires sont créées en 1965, plus tôt qu'en France. On y trouve la même tension, dans le contenu des formations, entre généralistes ou spécialistes des collections. C'est à partir de la fin des années 1970 que l'augmentation du nombre de postes a favorisé l'ouverture des recrutements à de nouveaux profils : les formations de l'université sont reconnues, le concours est ouvert aux candidats licenciés et non plus seulement aux diplômés de l'école du Louvre.

4. Une absence de formation des gardiens aux oeuvres et aux publics en France

Parmi les thèmes les plus constants à propos des musées des années 1950 à 1970, qu'ils émanent de la DMF, des commissions du Commissariat général du plan, du monde politique ou d'autres foyers (les associations, notamment), figure l'accès généralisé à la culture, décliné sous les formes successives de « démocratisation », d'« animation » puis d'« ouverture aux publics ». Avant même l'éducation des publics, c'est la question de l'éducation et de la formation des gardiens qui se trouve posée dès les années 1950, afin que ceux-ci puissent en retour jouer aussi un rôle d'information auprès du public.

Dans le débat qui s'ouvre quant à l'action du ministère entre 1950 et 1970, avec d'un côté les partisans d'un repli sur sa spécificité artistique et d'une révision à la baisse de ses ambitions sociales, et de l'autre les partisans d'un 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, les gardiens illustrent bien le choix de la première option fait finalement par le ministère. Les années 1950 constituent pour eux une occasion manquée de voir se généraliser une formation à la diffusion artistique.

En 1955 réémerge de la part des gardiens du Louvre le souhait de suivre une formation pour le service du public, réclamée depuis le début du XX^e siècle. Cette revendication d'une formation pour le service du public, censé être désormais rendu indépendamment des pourboires, est relayée par le DMF Georges Salles la même année⁸¹. Pour le DMF en effet, il

⁷⁹ Voir Ian Finlay et Gwyn O. Jones, « Tradition et progrès : la révolution muséologique », *art. cit.*

⁸⁰ Voir Sylvie Octobre, « Profession, segments professionnels et identité. L'évolution des conservateurs de musées », *Revue française de sociologie*, vol. XL, n° 2, 1999, pp. 357-383.

⁸¹ Voir AMN, O20 D, PV de la CAP n° 3 du 1^{er} juin 1949.

s'agit d'« intéresser plus directement les gardiens eux-mêmes à la mission qu'ils ont quotidiennement à accomplir et dont l'importance n'est pas toujours exactement connue d'eux⁸² ». En outre, les visiteurs du Louvre « se plaignent souvent, certaines lettres récentes que j'ai reçues en témoignent, de l'ignorance des gardiens sur les œuvres contenues dans les salles qu'ils doivent surveiller et sur la topographie même du musée ». Cette exigence rencontre cependant le scepticisme des conservateurs, qui craignent notamment l'absence de personnel occasionnée par ces formations.

Des « cours élémentaires » pour les gardiens du Louvre sont organisés par les départements, à l'initiative de la direction du musée, pendant l'année 1956-1957⁸³. Cet essai a, selon le DMF, « donné d'appréciables résultats, a suscité parmi les gardiens un certain intérêt et a resserré les liens devenus un peu lâches entre le personnel scientifique et celui chargé de la surveillance ». Il apparaît cependant que les charges déjà « si diverses et lourdes incombant à la conservation » des départements ne lui permettaient pas d'« assurer dans l'avenir, d'une façon systématique et régulière, un tel enseignement ». Le bilan de ces cours élémentaires pour les gardiens est tiré en avril 1958 par le DMF, qui demande à Germaine Cart, chargée du service éducatif, de réfléchir au problème⁸⁴. Ces cours s'avèrent « délicats puisqu'il s'agit de donner à des gardiens d'instruction dans l'ensemble primaire un enseignement sur une matière d'ordre plus élevée », et doivent donc être « confiés à des spécialistes de la pédagogie qui connaîtraient exactement les besoins des visiteurs des musées et, évidemment, les collections du musée du Louvre, leur répartition, leur histoire, etc. ». Il faudrait en outre, « bien entendu, éviter que les gardiens du Louvre se transforment en guides mais leur rôle devrait pouvoir normalement s'étendre à la possibilité de fournir des renseignements limités et pratiques à tout visiteur ».

Georges Salles ne ménage pas ses efforts de mobilisation sur ce point auprès des conservateurs, comme en témoignent les courriers accompagnant sa note sur les cours d'initiation des gardiens, envoyés à chaque conservateur des grands départements du Louvre : « Veuillez me permettre de vous rappeler que ces cours ont commencé à la date du 28 février 1957, je serais heureux si vous vouliez bien me donner, comme l'ont fait vos collègues, votre adhésion à cette initiative. Ces cours peuvent en effet susciter une appréciable amélioration de l'esprit et de l'efficacité du gardiennage, souci d'une importance capitale qui, je le sais, est aussi la vôtre⁸⁵. »

Quels gardiens sont concernés et quel est le programme de ces formations ? Trois départements du musée du Louvre ont accepté de participer à ces cours : le département des peintures, le département des objets d'art et le département des sculptures. Le programme consiste en trois cours, à raison d'une leçon par semaine pendant six semaines, pour un auditoire de 75 membres du personnel de gardiennage (11 brigadiers et 64 gardiens). Les leçons se déroulent le « jeudi de 8 h 45 à 9 h 30 durant le temps réservé au nettoyage, les gardiens auditeurs étant dispensés ce jour-là de cette besogne[[réf.](#)] ». La première leçon, sous la forme d'une visite guidée, porte sur l'histoire du palais et du musée, la répartition des départements, la topographie du musée. La deuxième leçon concerne la disposition et le classement du département. Les leçons suivantes se font sous la forme de visite des salles du département en insistant sur les principales écoles et les noms d'artistes les plus demandés. Enfin, la dernière leçon traite de la « notion de conservation et de surveillance, les précautions

⁸² AMN, O1 A, DMF, instruction des gardiens, pour MM. les conservateurs en chef et conservateurs, chefs de départements du musée du Louvre, 9 novembre 1956. *Idem* pour la citation suivante.

⁸³ Voir AMN, O1 A, lettre du DMF à Mme Cart, conservateur des musées nationaux, chef du service éducatif, [décembre] 1958. *Idem* pour les citations suivantes.

⁸⁴ Voir AMN, O1 A, le DMF à Mme Cart, conservateur des musées nationaux, chef du service éducatif, avril 1958.

⁸⁵ AMN, O1 A, le directeur des Musées de France à M. Parrot, conservateur en chef du département des antiquités orientales, 11 mars 1957. *Idem* pour les citations suivantes.

à prendre, l'examen quotidien des œuvres, et la conduite à tenir en cas d'incident ». Chaque département devra consigner l'essentiel des leçons dans un résumé qui sera édité à l'usage des gardiens et leur servira d'aide-mémoire.

Une des principales difficultés rencontrées par les conservateurs réside en effet dans l'organisation du service des gardiens, qui passe en permanence d'un secteur du musée à un autre, selon un système de rotation. Le service de surveillance est en effet assuré à la fois par des gardiens dits « de poste fixe », qui restent toujours dans le même secteur, et par des gardiens « de secteur », qui changent en principe de secteur toutes les semaines.

Pierre Verlet, conservateur en chef du département des objets d'art, tout en « applaudissant cette initiative⁸⁶ », s'inquiète « un peu de l'ampleur qu'elle paraît prendre, surtout dans un département comme le mien, si réduit au point de vue personnel ». Soulignant qu'il a lui-même, lors de l'exposition de tapisseries du musée d'Art moderne ou au moment de la réouverture du musée de Cluny, conduit personnellement les gardiens pour les mettre au courant des principaux objets exposés et les intéresser directement », il remarque qu'il « faudrait cependant limiter à une ou deux visites l'ensemble du département des objets d'art. Il nous serait impossible d'assumer un programme aussi vaste et encore moins de contribuer à rédiger un petit aide-mémoire, alors que nous sommes déjà si en retard avec les guides destinés aux visiteurs ». La difficulté paraît « résider surtout dans l'habitude que l'on a de faire continuellement passer les gardiens d'un secteur à l'autre. Ne pourrions-nous, au début tout au moins de façon plus simple et pratique, nous limiter aux postes fixes, ainsi qu'à quelques gardiens ? ». Le principal obstacle réside, pour les chefs de service, dans le fait que les gardiens changent très souvent et qu'en dehors des postes fixes, peu nombreux, « nous n'avons jamais affaire aux mêmes gens. J'ai donc peur que tout soit perpétuellement à recommencer et que nous n'aboutissions qu'à nous charger d'un travail supplémentaire qui pourrait être très astreignant et sans grand résultat pratique ; j'ai toujours été pour ma part partisan d'un beaucoup plus grand nombre de postes fixes choisis parmi les meilleurs de nos gardiens ».

Une recherche en cours dans les archives du British Museum et de la National Gallery permettra de préciser si les gardiens de ces deux grands musées bénéficiaient d'une formation entre les années 1950 et 1970.

Conclusion

Nous avons d'abord mis au regard deux professions qui assurent le même travail en France et en Angleterre afin de voir en détail comment se mettent en œuvre en France les mécanismes liés au rôle social et éducatif des musées envers leurs publics. Bien peu de nos observations nous permettent de conclure à l'impact du degré de centralisation de l'Etat français ou du statut public de l'emploi sur l'organisation du travail à la Culture.

Nous avons ensuite vu se mettre en place une tentative de définition franco-anglaise de la formation dans les musées. Dans la période de rétablissement des liens trans-Manche pendant et juste après la seconde Guerre mondiale, jusqu'à la réorganisation du secteur culturel par Margaret Thatcher en 1979, nous avons fait émerger des continuités dans les enchaînements trans-Manche sur la formation, qui passent essentiellement par l'Icom. Plusieurs établissements universitaires anglais créent dans les années 1950 et 1960 des pôles scientifiques spécialisés dans la nouvelle à la nouvelle muséologie, intégrant un souci pédagogique vis-à-vis des publics éloigné des formations universitaires françaises à la même

⁸⁶ AMN, O1 A, Pierre Verlet, conservateur en chef du département des objets d'art, à M. le directeur des Musées de France, 6 février 1957. *Idem* pour les citations suivantes.

période⁸⁷. Ces formations spécialisées au sein de l'université en Angleterre ont des effets à long terme dont on peut voir des traces dans les débats ultérieurs sur la vocation pédagogique des musées français. D'où l'intérêt de porter l'attention sur toutes les formes de contact, qui évoluent constamment et sont renégociées à travers les événements et les catégories sociales.

Plus généralement, l'opposition entre l'État centralisateur et interventionniste français et l'État anglais peu interventionniste fonctionne donc mal dans le cas de services extérieur comme celui de la Culture. Ce constat confirme celui fait sur les services centraux de l'Etat pour la même période. Les deux pays n'ont ni les mêmes conceptions de l'Etat ni de l'emploi public. Ils ont cependant construit en s'observant mutuellement, dans une période fondatrice du service public au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, des normes et des pratiques en matière de gestion des personnels publics, principalement des hauts fonctionnaires (Descamps 2014, p. 310 et suiv. ; Gally 2012, p. 27-29 ; Join-Lambert et Lochard, 2011 ; Weexteen, 1999).

Bibliographie

- Baghli Sid Ahmed (*et al.*) (1996), *Histoire de l'Icom (1946-1996)*, Paris, Éditions de l'Unesco.
- Bayart Denis, Pierre-Jean Benghozi (1993), *Le tournant commercial des musées en France et à l'étranger*, Paris, La Documentation française.
- Pierre-Jean Benghozi (1996) « L'émergence de la gestion dans le secteur des musées », in Jean-Michel Tobelem (dir.), *Musées. Gérer autrement, un regard international*, Actes du colloque de Grenoble, Paris, La Documentation française, p. 322-330.
- Jean Chatelain (1984), *Administration et gestion des musées*, Paris, La Documentation française.
- Bense Celia, Alves Ferreira, Poulard Frédéric (2007), « Le travail dans les institutions culturelles », *Sociétés contemporaines*, n°66, p. 5-16.
- Charle Christophe, Vincen Julien, Winter Jay (ed.) (2007), *Anglo-French Attitudes: Comparisons and Transfers between French and English Intellectuals, XVIII-XXth Centuries*, Manchester, Manchester University Press.
- Chatelain-Ponroy Stéphanie (1996), *Le Contrôle de gestion dans les musées*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, université Paris-Val-de-Marne.
- Coblance Emmanuel, *La managérialisation des musées : une analyse par les régimes de signification*, thèse de doctorat de l'École des mines, CGS, mars 2011.
- Devlin Graham, Hoyle Sue (2001), *Le Financement de la culture en France et en Grande-Bretagne*, Paris, L'Harmattan.
- Descamps Florence (2014), *le ministère des Finances, la réforme administrative et la modernisation de l'Etat 1914-1974*, mémoire inédit d'HDR, EHESS, 959 p.
- Gally Natacha (2012), *Le marché des hauts fonctionnaires. Une comparaison des politiques de la haute fonction publique en France et en Grande Bretagne*, thèse de doctorat en sciences politiques, Centre d'études européennes, 604 p.
- Jean-Philippe Genet, François-Joseph Ruggiu (dir.) (2007), *Les idées passent-elles la Manche ? Savoirs, représentations, pratiques (France-Angleterre, X^e-XX^e siècle)*, Paris, Presses de l'université Paris-Sorbonne.
- Hill Kate (2005), *Culture and Class in English Public Museums, 1850-1914*, Ashgate.

⁸⁷ Sur la création de pôles scientifiques spécialisés au sein de l'université en France, cf. André Grelon et Françoise Birck (dir.), *Des ingénieurs pour la Lorraine XIX^e-XX^e siècles*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 2006 (2^e ed.). Plus généralement, voir Jean-Michel Chapoulie, Patrick Fridenson, Antoine Prost, «Éditorial. Jalons pour une histoire sociale de la science et des établissements d'enseignement supérieur en France depuis 1945 », *Le Mouvement Social* vol. 4, n° 233, 2010, p. 3-12.

- Jenkins Jennifer, James Patrick, *From Acorn to Oak Tree: the Growth of the National Trust, 1895-1994*, London, Macmillan, 1994.
- Join-Lambert Odile (2006), « L'ouverture aux publics des musées (1959-1981) : missions et statut des conservateurs en question », *Le Mouvement social*, n° 216, juillet-septembre, p. 53-73.
- Join-Lambert Odile, Lochard Yves (2010), « Construire le mérite dans la fonction publique d'Etat. Le cas de la Culture », *Sociologie du travail*, n°2, avril-juin.
- Join-Lambert (2001), *Le receveur des Postes, entre l'Etat et l'utilisateur (1945-1973)*, Paris, Belin.
- Kavanagh Gaynor (1990), *History Curatorship*, Washington, Smithsonian Institution Press.
- Lehalle Elsa (1996), *Le sens de la visite. Les musées au service de la société et de son développement (1965-1985)*, Mémoire de maîtrise d'histoire sous la direction d'Antoine Prost, Université de Paris I Panthéon Sorbonne.
- Macdonald Sharon (ed.) (2011), *A Companion to Museum Studies*, Blackwell, University of California.
- Minihan Janet (1977), *The Nationalization of Culture. The Development of State Subsidies to the Arts in Great Britain*, Londres, Hamish Hamilton.
- Pick John (ed.) (1980), *The State and the Arts*, Londres, City Arts.
- Poirrier Philippe (dir.) (2011), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde, 1945-2011*, Paris, La Documentation française.
- Poulard Frédéric (2010), *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*, Paris, La Documentation française.
- Samuel Raphael (2012), *Theatres of memory. Past and present in contemporary culture*, Verso, London and Brooklyn (first published 1994)
- Saunier Pierre-Yves (2004), « Circulations, connexions et espaces transnationaux », *Genèses*, n° 57, p. 110-126.
- Sallois Jacques (2008), *Les musées de France*, Paris, PUF.
- Sinclair Andrew (1995), *Arts and Cultures: the History of the Fifty Years of the Arts Council of Great Britain*, London, Sinclair-Stevenson.
- Thompson John M. A., Bassett Douglas A., Duggan Antony J., Lewis Geoffrey, Fetton Alexander (dir.) (1992), *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, Oxford, Butterworth-Heinemann (2nd ed.).
- Weexsteen Antoine (1999), *Le conseil aux entreprises et à l'État en France. Le rôle de Jean Milhaud (1898-1991) dans la Cegos et l'Itap*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS.
- Werner Michael, Zimmermann Bénédicte (2003), « Penser l'histoire croisée : entre empirie et réflexivité », *Annales HSS*, janvier-février, n° 1, p. 7-36
- Werner Michael, Zimmermann Bénédicte (dir.) (2004), *De la comparaison à l'histoire croisée*, Paris, Le Seuil.