

CERESQ

Bref

BULLETIN DE RECHERCHE

JUILLET 1992

SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION

78

MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC ET QUALIFICATION : LE CAS DES ATELIERS MUSÉOGRAPHIQUES DU LOUVRE

Le développement des expositions temporaires et permanentes du Musée du Louvre s'est accompagné d'une réorganisation des services techniques. L'activité des ateliers qui le composent a été recentrée sur la mise en valeur des oeuvres, ne conservant que les tâches les plus qualifiées de leurs anciennes fonctions, maintenance et entretien. La dynamique impulsée tant par les responsables de l'administration et du service que par certains des chefs d'atelier a engendré une "autonomie créatrice" dans le travail, caractérisée par la construction d'une qualification collective et un usage inventif de la formation continue. A terme, le processus pourrait buter sur la non-reconnaissance de ces pratiques innovantes.

UN NOUVEAU SERVICE

Les musées connaissent depuis quelques années une évolution marquée par la part grandissante que prennent les expositions temporaires, conçues comme des événements et recourant à une véritable mise en scène des oeuvres.

Cette évolution se double, dans le cas du Louvre, d'un accroissement sensible des surfaces d'expositions permanentes (le "Grand Louvre").

■ Un recentrage sur la mise en valeur des oeuvres

Face à cette augmentation immédiate et à venir de l'activité, les responsables du musée ont été conduits à

réorganiser leurs services en 1989. Traditionnellement, les tâches de maintenance constituaient l'essentiel du travail d'une bonne part des ouvriers professionnels. La sous-utilisation de leurs qualifications qui en résultait provoquait souvent un certain désinvestissement à l'égard du travail. Fort de ce constat, le nouveau responsable du service technique (cf. encadré page suivante) propose de sous-traiter plus fortement la maintenance et de recentrer les interventions des ateliers sur la muséographie. Pour les ouvriers comme pour l'administration, la muséographie devient la mission première du service.

■ Une organisation fondée sur la coopération

L'activité muséographique repose sur un dialogue entre le conservateur et les ateliers concernés. La demande initiale du premier est plus ou moins précise. Elle est

LE SERVICE ET LES ATELIERS DE LA MUSÉOGRAPHIE

Le service des ateliers de la muséographie du musée du Louvre comprend douze ateliers : encadrement, peinture-décoration, éclairage, montage-plexi (fabrication d'éléments de présentation en plexiglas), menuiserie-ébénisterie, tapisserie, métallerie, installation, montage-dessin, marbrerie, support muséographique et petit entretien mécanique. L'activité de ces deux derniers ateliers reste à dominante maintenance et entretien et les personnels sont exclus du corps des "techniciens des métiers d'art". Deux ateliers de l'ancien service technique n'ont pas été, pour diverses raisons, incorporés au service : la reliure et la serrurerie.

La mission première du nouveau service est la **muséographie**, c'est-à-dire la **fabrication des éléments de mise en valeur des œuvres**. Toutefois, les opérations les plus qualifiées, ressortissant à la maintenance au sens large, ont été conservées comme la réparation mais aussi, éventuellement, la création de mobiliers de service, par exemple pour les ateliers menuiserie-ébénisterie et tapisserie. Certains travaux sont à la limite des deux domaines, ainsi la fabrication de barrières de mise à distance par la métallerie. La fabrication des éléments de mise en valeur des œuvres suppose fréquemment la collaboration de plusieurs ateliers ; les socles en bois fabriqués dans l'atelier menuiserie-ébénisterie devront ainsi être "habillés" soit par les ouvriers de la tapisserie, soit par ceux de la peinture-décoration (faux marbre).

Jusqu'à la création du nouveau corps des "techniciens des métiers d'art", l'ensemble des ouvriers du service étaient classés ouvriers professionnels (OP), OP1 pour les ouvriers qualifiés, OP2 pour les autres, seuls les premiers sont concernés par le nouveau corps. Le recrutement s'opère par concours externe et concours interne. Jusqu'à présent, pour le concours externe, un CAP était exigé, tandis que les candidats au concours interne, des gardiens du musée notamment, l'ont souvent été après qu'un responsable d'atelier les ait distingués comme susceptibles d'évoluer au sein du service. Dans un cas comme dans l'autre, les candidats sont appelés à effectuer un stage au sein de l'atelier qui devrait les accueillir, ce qui permet de tester leurs capacités à effectuer les tâches requises et à s'intégrer dans le service.

"travaillée" par le responsable du service et les chefs d'atelier. De l'importance et de la qualité de ce dialogue dépend la marge d'autonomie laissée aux ouvriers professionnels. Quels que soient le degré de maîtrise du conservateur et la précision de ses idées, l'opposition classique entre conception et exécution du travail ne s'applique pas à la muséographie au Louvre.

L'étude sur laquelle repose cet article a été réalisée à la demande de l'administration du musée de Louvre en deux phases (novembre 1990, juillet 1991). Elle visait à fournir une expertise des qualifications des ouvriers de la muséographie et de leur mode d'acquisition afin de nourrir le dossier constitué pour la prise en compte des ouvriers professionnels (OP) du service dans le projet de création d'un corps des "techniciens des métiers d'art". Elle repose sur un questionnaire rempli par la quasi-totalité des OP et portant sur la formation initiale et continue, l'expérience professionnelle et les motifs de la venue au Louvre, complété par une série de treize entretiens auprès de responsables d'atelier et d'ouvriers ainsi que de conservateurs.

C'est encore plus net dans le cas des expositions temporaires dont la préparation institutionnalise ce dialogue. Des réunions sont organisées entre les conservateurs, les responsables d'atelier et celui du service ainsi que le commissaire de l'exposition et son architecte, au cours desquelles est défini le travail à effectuer, réparti ensuite entre divers ateliers. Afin d'assurer la cohérence des interventions, les responsables du musée ont créé une fonction de coordinateur, dévolue à l'un des responsables d'atelier pour l'ensemble des expositions.

DU MÉTIER (d'art) À LA QUALIFICATION COLLECTIVE

Les ateliers et les ouvriers du service de la muséographie se différencient selon leur appartenance aux "métiers d'art". Mais le renforcement du caractère collectif du travail lié à la réorganisation du service atténue ces distinctions au profit d'une "identité de service" dont l'émergence s'accompagne de celle d'une qualification collective.

■ La référence : le "métier d'art"

L'appartenance ou non à cette catégorie est fortement prédictive du profil des ouvriers et des modes d'acquisition de la qualification. Ainsi les ateliers de l'encadrement, de la menuiserie-ébénisterie, de la tapisserie, de la peinture-décoration et de la marbrerie se distinguent nettement des autres ateliers par le contenu de leur activité et notamment par la mise en oeuvre de techniques traditionnelles anciennes ainsi que par les caractéristiques de leur personnel. Les ouvriers de ces ateliers ont, en effet, pour la plupart reçu une formation initiale dans la discipline qu'ils exercent, ont eu une expérience professionnelle antérieure dans le privé et dans le même métier ; en règle générale, ils expliquent leur venue au Louvre par des raisons liées à l'exercice du métier ("intérêt du travail"). A l'opposé, l'activité des autres ateliers, plus hétérogènes, se caractérise plutôt par la mise en oeuvre de techniques récentes (1) et peu formalisées. Leurs ouvriers sont moins diplômés, leur spécialité de formation est en rapport faible ou inexistant avec l'activité, leurs parcours professionnels ont été cahotiques, plus souvent au sein du musée lui-même (emplois initiaux de gardiens) et, enfin, leur venue au Louvre répond fréquemment à la recherche d'un statut (stabilité d'emploi).

■ Une distinction en question

L'opposition entre les "métiers d'art", qui donnent lieu à des formations initiales et continues spécifiées, et les autres emplois résiste mal, toutefois, à l'organisation effective des ateliers et aux pratiques ouvrières.

En effet, l'importance de la formation "sur le tas" est grande pour la presque totalité des ateliers. Les formations aux "métiers d'art" représentés dans le service ne sont pas en parfaite adéquation avec l'activité effective des ateliers, soit que l'on ait recours à des techniques qui ne sont plus enseignées (tapisserie), soit, plus souvent, que l'organisation du travail ne se plie pas aux divisions habituelles à ces métiers. Ainsi la peinture-décoration pour laquelle on se refuse à séparer de la décoration proprement dite la préparation des fonds - ce qui créerait une séparation des ouvriers en peintres et en décorateurs - ou encore la tapisserie pour laquelle est rejetée la distinction tapisserie/couture qui ordonne les enseignements et détermine la division du travail en vigueur chez les tapisseries privés.

La formation par le travail, la mise en commun des savoirs sont donc des caractéristiques génériques du service et non une spécificité des activités nouvelles.

(1) ou d'application récente : si la métallerie, par exemple, n'est pas une discipline nouvelle, son application à la muséographie l'est relativement, qui n'a que peu à voir avec la "métallerie d'art".

LA CATÉGORIE "MÉTIER D'ART"

Les "métiers d'art" - catégorie à laquelle réfère explicitement le titre du nouveau corps - ne connaissent pas de définition sur laquelle tous s'accorderaient et c'est le plus souvent une simple énumération de différents métiers qui varie selon les époques et les intérêts des professionnels concernés (Rebérioux 1990).

Pierre Dehaye, dans un rapport au président de la République (1976) sur la question, note justement que la difficulté de définir les métiers d'art "est liée à l'impossibilité de dégager des critères convenables pour suppléer ce qu'a d'ambigu la notion d'art." C'est aussi dans ce lien à l'art que réside le caractère prestigieux et valorisant de l'appellation et conséquemment l'intérêt qu'il y a à s'y voir rattaché.

Cette absence de définition satisfaisante n'empêche pas que la catégorie ait dans le sens commun la force de l'évidence, à l'instar de la catégorie "art" elle-même, n'empêche pas qu'il aille de soi, pour les uns et les autres, que tel métier est ou n'est pas un "métier d'art". Ainsi, pour la création du corps des techniciens des métiers d'art, la "candidature" des photographes ou des paysagistes n'a posé nul problème, alors que ces métiers ne font pas partie de la liste originale, tandis qu'il a fallu démontrer la légitimité d'une accession à ce statut de différents métiers présents au Louvre, notamment les éclairagistes, exclus dans un premier temps et finalement intégrés.

La définition implicite au principe de ces inclusions/exclusions repose apparemment sur un ensemble composite de critères, tels le contact avec les oeuvres induit par l'activité, l'aspect créateur de la démarche, la similitude ressentie du geste de l'artisan ou de l'ouvrier avec celui de l'artiste ou encore la part de conception (opposée à l'exécution), etc., autant de critères difficilement formalisables et dont l'application à tel ou tel métier peut parfaitement changer dans le temps.

M. Rebérioux, "Les métiers d'art, ou le pouvoir de l'État républicain", Technologies - Idéologies - Pratiques, vol.IX, n°3-4, 1990.

P. Dehaye, Les difficultés des métiers d'art, rapport au président de la République, La Documentation française, 1976.

Ces pratiques, qui permettent une relative égalisation des qualifications, s'inscrivent dans une recherche continue d'élargissement des domaines de compétence et d'intervention. Cette recherche est fortement encouragée par la hiérarchie et la qualité des réorganisations en cours depuis la fin des années 80 est étroitement liée au champ ouvert à cette capacité créatrice.

■ Une identité de service

La possession d'un diplôme *ad hoc*, lorsqu'il existe dans la spécialité, est fortement concurrencée par d'autres critères de sélection : le sens de l'initiative, l'aptitude à l'innovation et le désir d'élargir ses compétences. L'institutionnalisation d'un stage en atelier, préalable au concours et dont la fonction est d'y préparer les candidats, permet aux responsables concernés de distinguer ces dispositions. Ces pratiques s'opposent autant aux hiérarchies rigides des personnes et des tâches qu'aux degrés d'initiation au métier qui sont de rigueur dans l'artisanat d'art.

S'ajoutant à la formation sur le tas, le recours intensif aux formations continues comble les manques en matière de formation initiale. Le choix de ces formations est symptomatique de cet état d'esprit comme du mode de fonctionnement du service. L'inventivité développée dans les ateliers pallie le déficit d'enseignements adéquats par un "détournement" de formations existantes : emballage de cristallerie pour les installateurs, appelés à emballer les oeuvres et notamment sculpture et objets d'art, de soudure de précision en bijouterie pour le montage-plexi qui met en jeu des techniques de soudure voisines. Le programme des formations prévues par l'administration : "management" pour les responsables d'atelier, histoire de l'art pour tous (sans obligation) est symptomatique d'une volonté d'augmenter l'autonomie, d'élargir les compétences et, par-delà, de susciter une réflexion sur le métier en offrant l'accès à d'autres approches des oeuvres et de leur environnement.

L'autonomie relative des ateliers, le fonctionnement collégial, la faible division du travail et l'utilisation de la formation atténuent les distinctions traditionnelles et favorisent la constitution d'une "identité de service". En dépit de qualifications individuelles de départ inégales, une qualification collective se construit autour de la mission du service, c'est-à-dire la mise en valeur des oeuvres.

(2) Les fonctionnaires appartiennent à des corps qui comprennent un ou plusieurs grades et sont classés, selon leur niveau de recrutement, en catégories.

LA RECONNAISSANCE INACHEVÉE DE LA QUALIFICATION COLLECTIVE

Aux yeux des ouvriers et de l'administration du Louvre, la création du corps des techniciens des métiers d'art devait reconnaître officiellement cette qualification collective et permettre le passage en catégorie B de la majorité des ouvriers de la muséographie classés en C (2).

Certes, l'administration du Louvre et les représentants syndicaux sont parvenus à faire prendre en compte pour la création du nouveau corps des spécialités jusqu'alors peu reconnues et ne ressortissant pas à la catégorie des "métiers d'art". Mais le nombre de postes offerts aux concours internes (cent sur cinq ans pour cinq cents ouvriers professionnels concernés dans l'ensemble des musées nationaux) apparaît bien trop faible pour constituer une reconnaissance du caractère collectif de cette qualification. Au contraire, le risque est grand qu'en distinguant ainsi certains ouvriers dans l'ensemble du personnel, l'on réintroduise la division en son sein. D'ores et déjà, le décalage entre la qualification collective et la reconnaissance des qualifications individuelles pèse sur le fonctionnement et la cohésion du service.

La fidélisation du personnel qualifié ne s'en voit guère facilitée. C'est ainsi que l'un des meilleurs éléments de l'atelier peinture-décoration a quitté son emploi et son métier pour un traitement supérieur dans d'autres fonctions.

En outre, les représentations que se font les uns et les autres de l'avenir du service en sont gravement affectées. Ne risque-t-on pas de décourager le personnel et de casser la dynamique créée ? Le désir manifeste chez nombre d'ouvriers du service d'élargir leur domaine de compétences peut-il - s'il n'est pas reconnu - à lui seul perpétuer l'investissement dans le travail que l'on constate actuellement ?

Les tensions entre le réalisme budgétaire et la stabilisation d'une tentative remarquable de rénovation du service public sont donc loin d'être dépassées.

Yann Darré

La catégorie C correspond à un niveau V (CAP, BEP), la catégorie B à un niveau IV (baccalauréat et diplômes équivalents), niveau qui sera celui du corps des techniciens d'art (décret du 23 mars 1992).