

## Les ateliers du Louvre

### Émergence d'une qualification collective

par Yann Darré

***Le rassemblement d'une collection d'ateliers aux activités disparates, aux métiers inégalement reconnus et aux personnels diversement formés, en un Service des ateliers de la muséographie (S.A.M.) du musée du Louvre, unité dynamique et novatrice, collectif de travail efficace, n'allait pas de soi. L'auteur analyse ici quels ont été les facteurs, essentiellement humains, ayant permis ce succès.***

Le Service des ateliers de la muséographie du musée du Louvre regroupe douze ateliers autour d'une mission commune, la muséographie, c'est-à-dire la mise en valeur des œuvres, la réalisation des éléments constituant leur environnement. Issu en 1989 d'une réorganisation de services techniques liée à l'agrandissement du Louvre et à la multiplication des expositions temporaires c'est-à-dire à une forte augmentation de l'activité, le Service des ateliers muséographiques (SAM) a su en peu de temps faire la preuve de son efficacité dans un domaine, la muséographie, où beaucoup reste à inventer. Ce succès n'avait au départ rien d'évident : le passage d'un service technique orienté vers la maintenance, en demi-sommeil, à une unité dynamique et novatrice ne va pas de soi, pas plus que la constitution d'un collectif de travail efficace et uni à partir d'une collection d'ateliers aux activités disparates, aux métiers inégalement reconnus et aux personnels inégalement formés. Les facteurs qui permettent de rendre compte de ce succès sont nombreux et relèvent de différents ordres : un contexte institutionnellement favorable, certes non négligeable, mais surtout une configuration particulièrement favorable d'individus, ouvriers et responsables, d'ateliers, de service, de l'administration. Ses membres les plus actifs ont su mobiliser une population autour d'un projet et d'une mission commune : le service et la muséographie.

La création du corps des Techniciens des métiers d'art, en 1992, est venue consacrer le service, l'activité muséographique et ceux qui s'y illustrent. Cette création, dont les négociations ont accompagné la mise en place du SAM, doit beaucoup à l'action de ses membres et de ses responsables. La lutte à laquelle elle a donné lieu, visant à une reconnaissance collective, a fortement contribué à substituer une identité de service et de mission à des identités de métier, aidant à construire le collectif et les conditions de son efficacité.

En retraçant la courte histoire du service, en étudiant sa population, son mode d'organisation et enfin l'action et la personnalité de ceux qui l'animent, nous voulons mettre au jour les conditions de succès d'une telle expérience, ainsi que les facteurs qui auraient pu y faire obstacle et les raisons pour lesquelles il n'en fut rien.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cet article repose sur une étude menée au sein du CEREQ, en collaboration avec Joëlle Levy, à la demande de l'administration du Louvre et dont l'objectif premier était de saisir la réalité des qualifications du service et de ceux qui le composaient, une « expertise » en vue des négociations autour du nouveau statut.

Je remercie Yvette Delsaut, Nathalie Heinich et Denis Vidal-Naquet pour leur lecture attentive des versions antérieures et leurs suggestions qui m'ont été très utiles.

## **DE LA MAINTENANCE « AUX « METIERS D'ART »**

Le service des ateliers de la muséographie du musée du Louvre (ou SAM) est issu d'une réorganisation du service technique qui regroupait l'essentiel des ateliers actuels plus deux autres (serrurerie et plomberie). A la veille de cette réorganisation, le service technique traversait une période difficile marquée par un net affaiblissement des effectifs et de l'investissement des ouvriers et responsables dans leur travail. Il y avait à cela, plusieurs raisons : d'abord l'activité des ateliers s'était vue redéfinie de fait dans les années précédentes, notamment à la suite de l'accession des restaurateurs à la catégorie B de la fonction publique (niveau technicien-agent de maîtrise) en 1965. Ce passage qui marquait théoriquement la reconnaissance du travail des restaurateurs, sa technicité élevée, conduisit les restaurateurs à des fonctions d'encadrement des ateliers. Les opérations de restauration furent de ce fait souvent sous-traitées, tandis qu'au sein des ateliers, elles étaient fréquemment prises en charge par les OP, qui ne bénéficiaient donc pas du statut de restaurateurs. Ainsi, l'accession des restaurateurs à la catégorie B revint, en pratique, à ne pas reconnaître la spécificité du travail de restauration. Ce ne fut que plus tard, en 1982, que les restaurateurs furent physiquement séparés des OP (sauf dans un atelier, celui de la tapisserie) et que les tâches de restauration leur revinrent, échappant aux OP. Si la restauration comme activité bénéficia de cette modification, il en allait autrement pour le service technique et donc pour la muséographie : en effet, la seule possibilité de carrière offerte aux ouvriers et surtout aux maîtres-ouvriers qui assuraient désormais l'encadrement sans pour autant bénéficier du classement en catégorie B, était le passage à la restauration. Cette situation suscitait la fuite des meilleurs éléments et marquait la non-reconnaissance de l'activité propre des ateliers.

Par ailleurs, le service était victime d'une autre sorte de fuite, liée au vieillissement du personnel. Les départs à la retraite étaient nombreux et les postes libérés ne furent pas pourvus du fait de la politique de gel des postes dans la fonction publique.

Enfin l'entretien et la maintenance constituaient la part la plus importante de l'activité des ateliers et la muséographie proprement dite n'occupait qu'une place relativement faible, qu'explique la faiblesse de la demande (les expositions temporaires étaient encore peu nombreuses) et le recours à la sous-traitance.

Le service se trouvait pris dans un cercle vicieux, la baisse des effectifs et une activité routinière entraî-

nant le désinvestissement d'une partie des ouvriers. Un état d'esprit délétère menaçait le service, pris dans la « routinisation » et le repli sur une définition minimum de l'activité. Les quelques éléments qui tentaient de lutter contre cet état de fait, en s'investissant notamment dans la muséographie qui offrait une possibilité de renouvellement, d'élargissement du domaine de compétence, se trouvaient isolés et se décourageaient parfois devant le peu de reconnaissance dont jouissait leur travail. C'est de ces « isolés », et en particulier du délégué CGT, très actif, qu'émana la revendication de la création d'une structure dédiée principalement à la muséographie, le souhait de voir se généraliser la pratique ouverte qui était la leur, de redynamiser le service et les ateliers. Cette revendication, rencontrant une démarche volontariste de l'administration du musée, va trouver son aboutissement dans la création du nouveau service et sa consécration dans celle du corps des « Techniciens des métiers d'art ».

En 1988, un nouveau responsable est nommé à la tête du service technique, alors au plus bas de ses effectifs et en quasi-sommeil. Ce n'est pas un nouveau venu puisqu'il travaille au Louvre depuis 1976, comme ébéniste, puis, à la suite d'un concours, comme restaurateur et connaît donc les ateliers de l'intérieur. Sa nomination à ce poste de responsable coïncide, à quelques mois près, à de profondes évolutions au sein du musée. Le Louvre s'agrandit en 1989, avec l'ouverture de la pyramide et de nouvelles surfaces d'expositions. L'on y multiplie des expositions temporaires (dix par an en moyenne, contre trois auparavant) recourant à une véritable mise en scène des œuvres, suivant en cela une évolution plus générale de la muséologie (Heinich et Pollak, 1989). Ces évolutions entraînent une demande accrue à laquelle ne peut faire face le service technique tel qu'il est alors. Le nouveau responsable propose alors de réorganiser le service en recentrant son activité sur la muséographie, tout en étoffant par des recrutements. Il reçoit le soutien entier de l'administration du musée qui parvient à obtenir les postes nécessaires. Le projet reçoit aussi l'assentiment d'une majorité des ouvriers et responsables d'ateliers, d'autant plus facilement qu'il rejoint la demande émise en Conseil technique paritaire par leurs représentants.

Le nouveau service est donc mis en place en 1989, et son responsable a désormais en charge la mise en place de nouvelles salles, l'organisation des ateliers et la gestion du personnel. Le service comprend douze ateliers parmi ceux de l'ancien service technique : deux ateliers se voient en effet rattachés à une autre unité, soit parce que l'on considère leur activité comme de pure maintenance (Plomberie) soit à la suite de désaccords personnels (la Serrurerie, qui se voit distinguée de la Métallerie). Parmi ces ate-

liers, deux nouveaux : l'atelier de Montage en Objet d'Art (ou « atelier Plexi ») et la Métallerie, issue donc de la séparation de l'atelier Serrurerie. Les recrutements s'opèrent alors tant au sein du musée qu'à l'extérieur et le service retrouve en 1990 les effectifs dont disposait l'ancien service technique avant les départs et les gels de postes.

Le recentrage sur l'activité muséographique est à la fois pratique et identitaire. Pratique dans ses effets premiers : le recours à la sous-traitance pour l'entretien et la maintenance s'accroît, quoique le SAM en conserve les activités les plus qualifiées et celles qui supposent un contact avec les œuvres. Identitaire dans ses effets seconds : la muséographie est ce qui va constituer le dénominateur commun entre les différents ateliers, ce à partir de quoi se construit l'unité du service et qui donne son sens au regroupement des ateliers. L'organisation du travail, enfin, en matérialisant le lien dans la collaboration de plusieurs ateliers pour les expositions temporaires et pour certains éléments muséographiques. C'est à partir de la muséographie, principe fédérateur, qu'est définie l'identité du service, son évolution et partant l'identité (professionnelle) des ouvriers et leur évolution, relativisant fortement l'importance du métier de chacun comme principe d'identité.

Le projet tel qu'il se met en place est, dans l'esprit de son promoteur comme dans celui des représentants du personnel ainsi que pour l'administration du musée, sous-tendu par l'idée d'une promotion collective. Il s'agit de créer une dynamique, de favoriser l'initiative, de poser les bases d'une « autonomie

créatrice ». De cette dynamique on attend qu'elle suscite une généralisation de l'attitude de certains ouvriers et contremaîtres dans l'ancienne organisation, tournée vers l'élargissement du domaine d'activité et corrélairement des compétences. Il est pour cela prévu de recourir de manière accrue à la formation continue.

Si la création du service répond en partie à la préoccupation commune d'une reconnaissance de l'activité muséographique, elle ne saurait pourtant suffire et la question du statut des ouvriers, de leurs salaires et de leurs possibilités de carrières reste entière. L'idée d'un corps spécifique, en catégorie B et non plus en C, est alors lancée, en quasi simultanéité avec la mise en place du SAM. La réforme Durafour de la fonction publique alors en cours de négociations, qui se propose de prendre en compte la technicité et les sujétions particulières de certains emplois de faible niveau afin de les ré-évaluer, offre en effet une opportunité qui ne saurait être ignorée. Mais si la conception du service comme « entité » douée d'une identité forte s'est vite imposée auprès de la majorité de ses membres comme auprès de l'administration du Louvre ainsi d'ailleurs qu'auprès du ministre de la Culture qui en célèbre publiquement la qualité, sa communication auprès des autorités de tutelle aux niveaux directement concernés ne va pas de soi. L'évolution du service, son unité, ont un caractère d'évidence au sein du musée. Sa diversité, l'hétérogénéité tant des personnels que des activités et des compétences mises en jeu rendent difficile l'établissement d'une définition univoque, de critères standards.

### Les ateliers de la muséographie <sup>1</sup>

— **Encadrement** : « atelier chargé d'intervenir sur des cadres anciens ou de fabriquer des cadres contemporains ».

Son activité, entièrement consacrée donc à la mise en valeur des œuvres, comprend notamment : la fabrication de moulures suivant modèle ou création, la mise en dorure des cadres, des interventions de restauration sur cadres anciens, la mise à dimensions de cadres anciens, la sculpture de cadre.

Effectifs : 6 (dont 1 agent principal des services techniques, 3 OPI, 1 vacataire)

<sup>1</sup> Toutes les informations de cet encadré sont issues de documents fournis par le Louvre. Nous avons gardé les définitions d'activité quoiqu'elles apparaissent restrictives par rapport à l'activité réelle, telle simplement qu'on peut la saisir au travers de l'énumération des opérations prises en charge.

— **Électricité** : « atelier chargé d'assurer tous travaux électriques à partir d'une source sur armoire ».

Son activité comprend pour la muséographie : l'installation d'éclairage ambiant en verrières, l'éclairage ponctuel des salles et des expositions ; l'atelier assure aussi la maintenance des installations liées à la présentation des œuvres et la gestion de stocks.

Effectifs : 6 (dont 1 Maître-ouvrier (MO) et 5 OPI)

— **Menuiserie-Ebénisterie** : « atelier chargé d'effectuer différents travaux concernant les aménagements d'expositions permanentes, temporaires et de réserves ».

Son activité comprend, pour la muséographie : la fabrication de vitrines, socles, supports, podiums afin d'y présenter des œuvres, l'aménagement de vitrines, la fabrication de mobilier de salle, l'exécution de cimaises et de maquettes. Le reste de son activité comprend : la fabrication de mobilier de

réserve ou destinés à des fins scientifiques et la réparation de mobilier classé de service.

(NdR : cimaise : « moulure de boiserie à hauteur d'appui, sur laquelle repose la première rangée de toiles, dans une exposition, et où le tableau est le mieux en vue. »)

Effectifs : 8 (dont 1 MO, 5 OP1 et 2 vacataires)

— **Métallerie** : « atelier chargé d'effectuer différents travaux concernant les espaces d'expositions temporaires, permanentes et les réserves ».

Son activité comprend pour la muséographie : la fabrication de vitrines, socles en fer, aluminium, bronze, etc., la réalisation de montages particuliers suivant la scénographie des expositions, de support d'œuvres : pattes de scellement, suspentes pour tableaux, etc..., la réalisation de montage de protection et de mise à distance pour le public. L'atelier assure aussi la maintenance des serrures de vitrines.

Effectifs : 3, (dont 1 MO et 2 OP1)

— **Marbrerie-Bardage** : « atelier chargé d'effectuer différents travaux pour les présentations permanentes et temporaires ».

L'atelier est clairement divisé en Marbrerie d'un côté, Bardage de l'autre.

L'activité de l'atelier Marbrerie, purement muséographique, comprend : la fabrication de socles et soclets en pierre ou marbre, la restauration de colonnes, plaques de marbre..., le lavage d'œuvre, de petites interventions sur les œuvres, la sculpture sur pierre (lettres...)

L'activité de l'atelier de Bardage (dirigée par un marbrier) consiste en la manutention des œuvres de pierre ou de marbre, transport et mise en place, ainsi que le rangement des réserves.

Effectifs marbriers : 6 (dont 1 MO Principal, 2 MO, 3 OP1)

bardeurs : 5 (5 OP2)

— **Plexi (Montage d'Objet d'Art)** : « l'atelier est chargé d'effectuer différents montages de présentation des œuvres ».

Son activité, principalement muséographique, comprend : la fabrication de socles en plexi, de support de reliures, de supports d'éléments archéologiques, la fabrication de protection (cloches) et de parois de vitrines. L'atelier exécute aussi des montages pour la signalétique.

Effectifs : 4, (dont 1 MO, 1 OP1, 1 OP2, 1 OP3)

— **Montage-Dessins** : « atelier chargé d'effectuer tous les montages dessins arrivant au département des Arts Graphiques et partant pour des expositions extérieures au Louvre ».

Son activité consiste en : mise sous carton avec coupe en biseau, mise en place dans le cadre,

positionnement du système d'accrochage, participation à l'accrochage. L'atelier est aussi chargé de mettre en valeur les œuvres proposées à l'achat du département.

Effectifs : 3 (dont 1 MO, 1 OP1, 1 OP2)

— **Peinture-Décoration** : « cet atelier est chargé d'effectuer les travaux concernant des espaces d'expositions permanentes et temporaires ».

Son activité comprend, pour la part muséographique : mise en peinture des vitrines, socles, cimaises, mise en application de décors (faux marbres, faux bois, trompe-l'œil), mise en peinture des suspentes des tableaux. Elle comprend aussi : la mise en teinte ou vernis de meubles, l'intervention sur mobilier peint, la réfection des salles du musée et l'exécution de lettres pour la signalétique.

Effectifs : 6 (dont 1 MO, 3 OP1, 2 OP2)

— **Tapiserie** : « cet atelier est chargé d'effectuer des travaux concernant les espaces d'expositions temporaires et permanentes ».

Son activité comprend pour sa part muséographique : l'habillage de vitrines, le gainage des socles de présentation. L'atelier est aussi chargé de : la pose de revêtements muraux et de moquettes, la fabrication de coussins et rideaux et de la restauration de meubles classés de service.

Effectifs : 6 (dont 1 MO, 3 OP1, 2 vacataires)

— **Installation** : « atelier chargé du transport et de la présentation des œuvres ».

L'activité de l'atelier comprend pour sa part muséographique : l'accrochage des tableaux par suspensoir ou présentation de différents objets d'art. La part la plus importante de son activité est liée au transport des œuvres et comprend : la réception des œuvres arrivant de l'extérieur, le déballage, le transport jusqu'aux réserves, la confection de caisse d'emballage pour certaines œuvres, l'accompagnement d'œuvres durant le transport.

Le responsable de l'atelier Installation est en outre responsable de la découpe de certaines œuvres monumentales en cas de risque majeur (incendie) afin de sauver ce qui peut l'être et en fonction des indications des conservateurs.

Effectifs : 19 (dont 1 MO Principal, 3 MO, 3 OP1, 12 OP2)

Les deux autres ateliers, Entretien Mécanique et Support Muséographique n'ont pas d'activité muséographique. L'activité du premier va de soi, celle du second consiste en diverses tâches d'entretien, ainsi qu'à la réalisation d'échafaudages. A ce titre, les ouvriers de l'atelier sont en rapport notamment avec l'atelier Peinture et l'atelier Électricité.



Le Service des ateliers de la Muséographie du Louvre dépend du Service des travaux muséographiques, qui comprend en outre le Service des Expositions et celui de la Signalétique. Il est dirigé par un Chef des Ateliers (grade : Agent Principal des Services Techniques) assisté de deux adjoints. Ceux-ci, avec l'un des chefs d'atelier, assurent la coordination des ateliers, sur la base d'une répartition entre eux des sept grands départements du Louvre (Peintures, Sculptures, Antiquités orientales...).

Les chefs d'atelier assurent l'encadrement et la gestion du personnel (congés, notation...), étudient les

travaux à exécuter, planifient et répartissent le travail, recherchent les matériaux et produits nécessaires, assurent le suivi des devis et factures, centralisent les informations et connaissances générales en rapport avec l'activité.

A l'exception des Agents principaux des services techniques et des Maîtres-ouvriers principaux, tous ces emplois correspondent à la catégorie C de la fonction publique. Le nouveau corps des « Techniciens des métiers d'arts » est accessible par concours interne aux seuls OPI et Maîtres-ouvriers.

## **DE L'HÉTÉROGÉNÉITÉ DES ACTIVITÉS, DES MÉTIERS ET DES PERSONNES**

Les différents métiers exercés au sein du SAM forment à première vue un ensemble particulièrement disparate, tant du point de vue de leur histoire, de la formation à laquelle ils donnent lieu (ou pas) ou de leur technicité, que des profils de ceux qui les exercent. L'activité des ateliers est de plus partagée très inégalement entre les tâches relevant de la maintenance et celles ressortissant à la muséographie proprement dite. Ces différences entre métiers ont d'évidentes implications sur les différences entre les personnes, telles qu'on peut les établir à partir de critères comme le niveau et la spécialité de formation ou l'expérience professionnelle. Ces critères « objectifs » permettent d'opérer des regroupements, marquant de grandes séries d'oppositions, à l'intérieur desquelles on peut distinguer des oppositions secondaires. Ces oppositions, toutefois, doivent être relativisées. L'union des ouvriers, même imparfaite, ne peut se réaliser que parce qu'existent les éléments d'une convergence. Un exposé des caractéristiques tant de l'activité que des personnes pour chaque atelier permet de saisir ce qui divise ou plus souvent ce qui aurait pu diviser et ce qui, finalement, permet une unification au moins relative.

### **LES « MÉTIERS D'ART CONSACRÉS »**

Un premier groupe s'impose dès l'abord, qui semble coller le plus évidemment à l'intitulé du nouveau corps, celui des métiers d'art consacrés, c'est-à-dire ceux des métiers exercés au Louvre qui font partie de la liste « exhaustive » des métiers d'art proposée par l'INSEE, dans la nomenclature des Professions et Catégories Socio-professionnelles, puisqu'il n'existe pas d'autres critères. La catégorie des métiers d'art peut bien n'être à l'origine qu'une liste arbitraire (Ré-

bérioux 1991 <sup>2</sup>), son existence a créé les conditions de différenciation des métiers qu'elle distingue et favorisé l'émergence ou la pérennité d'ensembles de règles particulières, d'une idéologie de métier spécifique. Ce statut a aussi des effets sur l'appareil de formation, sur les diplômes : la plupart des métiers de cet ensemble représentés au Louvre disposent de diplômes de niveau IV (baccalauréat, Brevet de technicien) tandis qu'il n'existe pas de diplômes de niveau V (CAP, BEP) pour des disciplines récentes comme le montage d'objet d'art ou l'éclairage. De plus, la stabilité relative de leur définition ainsi que le prestige dont ils jouissent ont d'évidents effets sur leur recrutement, tandis qu'ils sont dotés de règles d'accès fortement codifiées. On ne s'étonnera donc pas que cette catégorie soit fortement prédictive du profil des ouvriers et des modes d'acquisition de la qualification. On verra toutefois que les « métiers d'art consacrés » tels qu'ils sont exercés au sein du SAM diffèrent à des degrés divers de leurs équivalents dans le privé, tant sur le plan des activités, des méthodes, de l'organisation et de la division du travail, que sur celui des caractéristiques des individus qui s'y illustrent.

### **L'atelier menuiserie-ébénisterie**

L'activité de l'atelier menuiserie-ébénisterie se décompose en réfection et création de mobilier de service et création d'éléments muséographiques. Le premier volant, le travail sur le mobilier de service, est le plus important, en volume mais aussi de par la

2 Comme le montre Madeleine Rébérioux, la catégorie « métiers d'art » est une création artificielle, sans définition réelle. La définition que propose l'INSEE, dans PCS, renvoie à une qualification des produits (« susceptibles de procurer un plaisir esthétique ») qui varie dans le temps comme, logiquement, la liste des métiers d'art. La catégorie a pourtant la force de l'évidence, comme on peut le voir dans l'attitude de ceux qui, au sein du SAM, s'opposent à l'assimilation de certaines activités sans pour autant expliciter la définition au nom de laquelle ils excluent ces activités et les personnes qui les exercent.

technicité qu'il suppose. Les interventions sur le mobilier ancien, si elles requièrent la connaissance des techniques de restauration, ne sont pourtant pas du ressort de cette activité proprement dite. Le mobilier de service, quelque soit sa valeur et son intérêt historique, est redevable d'une « réparation », qui doit tenir compte de l'usage qui sera fait du meuble tout en respectant son intégrité, tandis que la restauration fait passer le respect de l'intégrité du meuble avant toute chose et ne vise qu'à le rendre présentable. La nature de l'intervention, ses techniques, diffèrent. Les effets pratiques du classement sont donc doubles puisqu'ils jouent sur les techniques mais aussi sur les statuts, les restaurateurs étant classés en catégorie B, ce qui n'est pas sans nourrir un certain ressentiment chez les ouvriers de l'atelier. La réalisation de meubles de service contemporain met en jeu d'autres techniques, modernes, et se voit accorder d'autant plus de valeur par les ouvriers qu'à l'intérêt du travail lui-même s'ajoute le fait qu'il s'agit de créations, parfois signées de grands noms.

Par contraste, l'aspect purement muséographique du travail de l'atelier semble nécessiter une moins grande qualification. La confection de socles, par exemple, ne met pas en jeu de compétences rares. Cette activité revêt pourtant une grande importance aux yeux des ouvriers. Parce qu'elle laisse une part à l'initiative, à l'autonomie, parce qu'elle donne lieu à une collaboration avec les autres ateliers mais aussi parce que ses produits sont vus. « *Il est important d'avoir son travail vu* » déclare un ouvrier, « *les meubles de service, personne n'en profite sinon quelques privilégiés dans les bureaux* », « *au Louvre, ce sont des milliers de personnes et on voit même le travail à la télé* » (référence au film « *La ville Louvre* », passé peu de temps avant l'entretien). L'activité muséographique est aussi ce par quoi on est lié au reste du service et c'est particulièrement saillant dans le cas de la Menuiserie, en rapport fréquent avec la Tapisserie (vitrines, mais aussi meubles de service), l'Encadrement, le Plexi et la Métallerie (réalisation d'éléments mixtes, bois-plexi, bois-métal).

Cet atelier est le plus « professionnalisé » du service, dans le sens où l'on y constate la plus forte concordance entre la formation, l'expérience et l'activité exercée au Louvre. Sur six ouvriers, cinq ont un double CAP, sinon de menuiserie et d'ébénisterie, du moins dans l'une de ces deux disciplines et dans un autre métier du bois : charpentier, dessinateur ébéniste, diplôme de restaurateur. A l'exception du responsable de l'atelier, qui a fait un parcours professionnel comme menuisier principalement, au sein de différents musées, les ouvriers de l'atelier ont tous connu des emplois dans le privé, de menuisier et

d'ébénistes, simultanément ou alternativement, dans la restauration de meubles pour certains.

Interrogés sur les raisons de leur venue au Louvre, les membres de l'atelier mettent systématiquement en avant des motivations « *de métier* » : on invoque ainsi le fait que l'atelier pratique à la fois les méthodes traditionnelles et modernes, la restauration de meubles anciens et la création de modernes, ou un désir d'évoluer dans son métier. Un seul ouvrier mentionne des problèmes de chômage, en les retraçant en termes de métier : « *travaillant depuis toujours dans le métier du bois, j'ai profité du répit donné par le licenciement économique de mon dernier emploi pour concrétiser le souhait ancien de travailler au Louvre.* » Mais si ces motivations renvoient à une idée forte du métier, elles n'en laissent pas moins voir en quoi les ouvriers de l'atelier se distinguent de ceux de l'artisanat : ainsi, c'est explicitement contre des conceptions étroitement spécialisées, contre le cloisonnement des techniques et des activités qui règne ailleurs que l'on revendique l'amour des mélanges. L'un des ouvriers de l'atelier compare ainsi une expérience au sein d'un autre établissement public et son expérience au Louvre en

opposant le caractère cloisonné et replié sur lui-même de son ancien service, l'aspect sclérosant du respect tatillon de la tradition qui y dominait, aux caractéristiques de l'atelier : l'ouverture à l'extérieur, aux techniques nouvelles, l'interdisciplinarité, etc.

### **L'atelier Tapisserie**

La partie muséographique de l'activité de l'atelier Tapisserie, comme l'activité de réfection du mobilier au sein de l'atelier Menuiserie-ébénisterie, occupe moins de temps et requiert des compétences plus banales. Le tapissage d'une vitrine ou d'un socle ne saurait se comparer, en terme de compétences mises en jeu, à la réfection du mobilier classé de service qui suppose la maîtrise des techniques de tapisserie à l'ancienne, marquée notamment par l'utilisation de matériaux tombés en désuétude (crin de cheval, par exemple). Contrairement à ce qui se passe pour la Menuiserie-Ebénisterie, il n'y a que peu de différence entre la restauration et la réfection en tapisserie. Seuls les tissus varient, les soieries étant rarement utilisées pour le mobilier de service. L'atelier Tapisserie est d'ailleurs le seul du service à encore abriter des restaurateurs proprement dits, ce qui explique sans doute qu'on y sente moins qu'ailleurs le ressentiment nourri envers cette catégorie.

L'activité muséographique de l'atelier, pour moins qualifiée qu'elle soit, n'en revêt pas moins une importance indéniable aux yeux des membres de l'atelier, malgré une assez faible collaboration avec les autres ateliers (rapports fréquents avec le seul atelier Menuiserie). La nature des formations suivies ou demandées en témoigne, qui concernent la réalisation de vitrines voire l'éclairage.

Les ouvriers de l'atelier Tapisserie sont tous titulaires d'un CAP dans la spécialité et, à l'exception d'un seul, l'ont exercé dans des entreprises artisanales du privé avant de venir au Louvre. Cette adéquation en apparence parfaite recouvre une situation plus complexe. Les formations de tapissier qu'ont suivies la plupart des ouvriers de l'atelier réfèrent à un mode d'exercice du métier très différent de celui de l'atelier. Ce sont en effet des formations à la tapisserie moderne plutôt que traditionnelle, qui ne préparent pas à la couture, renvoyée sur un autre CAP en fonction d'un type de division du travail qui n'a pas cours au sein de l'atelier. Paradoxalement, le seul ouvrier à n'avoir pas exercé comme tapissier à l'extérieur (il fut aide-soignant !) est aussi le seul à avoir bénéficié d'une formation ad hoc, couronnée de deux prix à la formation aux métiers d'art. Mais même dans ce dernier cas, la formation s'avère incomplète et relativement inadéquate. Elle prépare en effet à la tapisserie traditionnelle et non « à l'ancienne », comme au Louvre. Cette technique en

voie de disparition et dont l'atelier du Louvre reste un des derniers lieux utilise les matériaux de l'époque du meuble au contraire de la tapisserie traditionnelle, apparue au début du siècle. Cette caractéristique de l'activité de l'atelier a des effets sur le recrutement, les titulaires des diplômes les plus proches étant en règle générale rebutés par la faiblesse du traitement. Elle en a donc aussi sur la formation, le hiatus entre la formation d'origine et les techniques utilisées devant être comblé par la formation sur le tas. Elle en a enfin sur la conception de l'atelier comme « conservatoire des techniques ».

Le responsable de l'atelier, qui a accédé à cette fonction en 1989, n'est pas le plus ancien et le poste n'aurait « normalement » (i. e. en fonction des règles en vigueur) pas dû lui échoir. Ce sont ses collègues qui ont demandé sa nomination, la légitimité professionnelle passant à leurs yeux avant la légitimité de statut. Ceci le place en position d'imprimer sa marque à l'atelier et son parcours professionnel n'est pas indifférent à cet égard. Ancien compagnon du tour de France, il abandonne à la suite de différents sur « l'enseignement moral ». Il trouve du travail sans difficulté tant le prestige du compagnonnage est grand et devient un « villier » (tapissier-décorateur) reconnu, que l'on appelle quand le chantier est « *un peu spécial* ». « *Super professionnel* » reconnu comme tel par ses pairs, il s'en démarque, et c'est là un trait déjà repéré au sein de l'atelier Menuiserie, par le rejet d'un état d'esprit, une « idéologie de métier », dont le compagnonnage, qui forme l'aristocratie du métier, est la forme limite.

Les raisons invoquées par les ouvriers de la tapisserie pour rendre compte de leur venue au Louvre renvoient au métier, à l'intérêt du travail effectué par l'atelier, pour deux personnes sur quatre interrogées, les plus jeunes. Le responsable, lui, est venu à la suite d'une suggestion de l'ANPE, ce qui n'indique rien, comme on le voit, quant à son investissement ultérieur. Par goût affirmé des contacts et des échanges, il a repris la fonction de coordinateur des expositions et s'investit donc fortement dans la muséographie. Pour les mêmes raisons, il exclut un passage à la restauration, seule promotion possible à l'époque de l'enquête, qui le conduirait à « *s'enfermer dans un atelier* ».

### **L'atelier Peinture-Décoration**

La muséographie représente, dans l'activité de l'atelier Peinture-Décoration, la part la plus qualifiée du travail. Trompe-l'œil et faux marbres sont en effet destinés à la mise en valeur des œuvres, notamment l'habillage de socles réalisés par la menuiserie. Mais d'une part, et au contraire de ce qui se fait dans les entreprises privées, le travail de décoration ne

sépare pas la préparation des fonds de la réalisation du faux-marbre ou du trompe-l'œil, d'autre part le reste de l'activité de l'atelier ressortit clairement à la peinture en bâtiment, quoiqu'il s'agisse souvent de réfection de peintures existantes et anciennes, ce qui suppose une recherche de teintes peu courantes dans ce type de travail. Il y a à cet égard une volonté claire du responsable de ne pas diviser l'activité en spécialités, de ne pas séparer sa partie « noble », la décoration, de sa partie « commune », la peinture en bâtiment, la préparation des fonds.

L'activité de l'atelier entraîne des rapports fréquents avec trois ateliers surtout, la Menuiserie (décoration de socles), l'Encadrement, l'Installation (mise en peinture des suspentes des tableaux). Ces liens se voient renforcés par l'implication du chef de l'atelier dans la coordination.

Les caractéristiques de l'activité de l'atelier, autant que le rejet de la spécialisation le mettent en face de problèmes de recrutement équivalents à ceux que rencontre l'atelier Tapisserie, problèmes résolus de manière comparable. Il existe bien, en effet, des formations à la peinture-décoration, c'est-à-dire, pour la partie relevant des qualifications les plus pointues, la confection de trompe-l'œil, de faux marbres, etc. Mais comme dans le cas de la tapisserie, les salaires proposés aux OP dissuadent les titulaires des diplômes correspondants de venir y travailler. A l'exception du responsable de l'atelier et d'un ouvrier, d'ailleurs en partance au moment de l'enquête, pour cause de trop faible traitement, les ouvriers recrutés l'ont donc été sur la base d'une formation de peintre en bâtiment, à laquelle est venue s'ajouter formation sur le tas et formation animée par un artisan et organisée par le responsable pour la partie décoration. Les profils toutefois, formation initiale et/ou expérience professionnelle, sont quelque peu atypiques. Ainsi l'un d'entre eux est titulaire d'un BAFA et d'un DEUG (discipline non précisée), deux d'entre eux ont travaillé au Club Méditerranée, peinture et tapisserie. Le mode de recrutement en vigueur au sein des ateliers prend ici tout son sens : préalablement au concours, en effet, les postulants effectuent un stage dans l'atelier, de plusieurs mois, au cours duquel on les familiarise avec le travail et on les prépare au concours qu'ils devront passer. Ce stage a pour autre intérêt de permettre au responsable de distinguer des aptitudes, ce qui s'avère particulièrement important ici, où la formation initiale entretient un rapport lâche avec l'activité.

Le responsable de l'atelier, âgé de 50 ans, est entré au Louvre en 1975, à la suite de la faillite de l'entreprise où il travaillait et à laquelle le musée du Louvre sous-traitait certains travaux de décoration. Cette faillite, qui marquait un déclin de l'intérêt pour le

trompe-l'œil, le conduisit à accepter de perdre la moitié de son salaire en venant au Louvre où on lui confia la création de l'atelier. Mais le travail « *était beau* », pas « *tout bête* » et puis, dit-il, « *on paie le lieu* », dans lequel on peut continuer d'avoir un degré d'exigence qui devient intenable dans le privé : « *il n'y a plus de beau travail. Dans le privé, compte tenu de la valeur de la prestation sur le marché, il faut aller vite, utiliser des techniques comme l'acrylique...* ». Du privé, il ne rejette pas seulement les techniques mais aussi un mode d'organisation du travail. Le refus de la spécialisation qui organise l'activité au musée est en effet en exacte opposition avec la division du travail très poussée en vigueur dans les établissements de décoration qui sépare les différentes opérations au sein même de la décoration proprement dite, selon une hiérarchie des tâches et des personnes très stricte.

Les motivations invoquées par les membres de l'atelier pour rendre compte de leur venue au Louvre font référence symptomatiquement à des raisons de métier pour ceux qui ont bénéficié d'une formation à la décoration et à des raisons de statut (stabilité de l'emploi) pour les titulaires du CAP de peintre en bâtiment. On verra par la suite, en effet, que les



raisons liées au statut sont d'autant plus souvent invoquées que l'on s'éloigne du pôle « métier d'art » et de la concordance formation/activité.

### **L'atelier Marbrerie**

L'atelier Marbrerie occupe une place particulière au sein du groupe « métiers d'art reconnus ». Tout d'abord, il recouvre deux activités/métiers différents, les marbriers proprement dits, et les « bardeurs », qui ont pour tâche la manutention des œuvres statuariques. Ces derniers sont classés OP2 et ne sont donc pas concernés par la création du nouveau corps accessible aux seuls OP1. Si l'atelier Marbrerie n'est pas le seul du SAM où se mêlent OP1 et OP2, il est le seul où cet état de fait ne recouvre pas une division du travail de type artisanal (Marglin 1973), liée au degré de maîtrise de la pratique et dans lequel la progression est programmée. Si rien n'interdit le passage, les bardeurs n'ont pourtant pas vocation à devenir marbriers, ce que ceux-ci ne manquent pas de noter. Par ailleurs, l'activité des marbriers proprement dits présente une exception puisqu'elle recouvre des interventions sur l'œuvre elle-même. Cette différence avec l'ensemble des autres ateliers du SAM est fondamentale dans la mesure où la frontière entre la restauration et les autres activités marque la séparation à la fois des actes et des personnes, définissant la limite des pratiques et celle des corps et statuts.

Par ailleurs l'atelier est isolé au sein du service, de par son activité qui ne suppose que peu de collaborations. Seul l'atelier Métallerie est mis à contribution, dans une relation proche de la sous-traitance (fabrication de pièces de métal).

Les marbriers proprement dits, soit la moitié des effectifs, ont tous un profil en rapport étroit avec l'activité. Anciens tailleurs de pierre de formation comme d'expérience, ils sont plus âgés que la moyenne des ouvriers du SAM et invoquent tous des raisons liées au statut mais surtout aux difficiles conditions de travail dans le privé pour rendre compte de leur venue au Louvre. Si l'âge permet pour une part de rendre compte de ce qui distingue ainsi les marbriers au sein du groupe « métiers d'art consacrés », les caractéristiques du métier de tailleur de pierre tel qu'il est exercé dans le privé jouent un rôle important dans la détermination de cette attitude. Au contraire des métiers abordés ci-dessus, les écarts de salaires entre privé et public sont assez faibles pour les tailleurs de pierre. De plus, les conditions de travail dans le privé sont souvent pénibles voire dangereuses : pour le travail sur les monuments historiques, essentiel de l'activité des tailleurs, les pierres sont en effet taillées après

leur mise en place sur le bâtiment, impliquant donc un travail en plein air, sur des échafaudages.

L'ensemble de ces particularités de la marbrerie et des marbriers permet d'expliquer leur position au sein du service et surtout dans la mobilisation autour du nouveau corps, une position de retrait affirmé. Les marbriers, en effet, ne se sentent pas intéressés par la création du corps des « Techniciens des métiers d'art » : « *L'appellation métier d'art ne correspond pas aux emballeurs, aux menuisiers. A nous, oui. Sur notre statut, il est marqué 'marbriers d'art'. Comme les encadreur* » déclare ainsi un marbrier, qui semble craindre une déchéance à voir son sort lié à des métiers qu'il ne reconnaît pas lui-même. Cet élitisme et plus largement l'idéologie de métier qui le sous-tend est en parfaite opposition avec l'esprit du service tel qu'on a pu l'aborder à propos d'autres ateliers : à l'ouverture correspond ici une fermeture, aux tentatives de rassemblement un repli sur une définition stricte du « métier d'art », selon un principe d'exclusion.

### **L'atelier Encadrement**

Si l'atelier Encadrement occupe lui aussi une place à part, c'est qu'il est une sorte d'emblème de la muséographie. Seul atelier à consacrer la totalité de son activité à la mise en valeur des œuvres, on y travaille de plus l'élément le plus « noble » de l'environnement de l'œuvre, celui qui se voit parfois considéré comme une œuvre en lui-même. L'activité d'encadrement recouvre différentes spécialités (sculpture, dorure, moulage, menuiserie) dont certaines s'incarnent dans les personnes : un sculpteur sur bois, un menuisier, dont le responsable souhaite manifestement qu'ils ne se laissent pas cantonner dans cette seule spécialité, ce qui n'est pas sans créer quelques tensions, apparemment surmontées.

On retrouve ici, particulièrement prégnante, la question de la frontière entre restauration et travail d'OP du SAM, considéré comme de la copie. Paradoxalement cette séparation interdit, par exemple, de faire le moulage d'un fragment de cadre original endommagé, considéré comme un travail de restauration, tandis qu'il est loisible de faire le moulage de l'ensemble pour une copie. La coupure ne recouvre pas ici, au contraire de l'ébénisterie, une différence de technique et apparaît purement arbitraire aux yeux des ouvriers. Elle nourrit un certain ressentiment, lié aussi, comme chez les menuisiers-ébénistes, au fait que le travail effectué ne bénéficie pas de la même reconnaissance que la restauration.

L'atelier Encadrement est, avec la menuiserie, celui qui entretient des rapports fréquents avec le plus grand nombre d'ateliers : Menuiserie, Peinture-

Décoration, Installation et surtout Montage-Dessins, qui lui est étroitement lié.

Le prestige de l'encadrement, surtout tel qu'il est exercé au Louvre, compte tenu de la valeur des cadres comme des œuvres, ne vaut pas que pour les membres du SAM et explique un recrutement qui lui est propre. Les jeunes ouvriers de l'atelier, en effet, ont des profils qui les distinguent de la quasi-totalité des ouvriers du SAM : diplôme des Beaux Arts suivant un CAP de sculpture sur bois, Baccalauréat A3 (arts plastiques)... tandis qu'un autre ouvrier plus ancien, venu du musée des Arts et Traditions Populaires et ayant ensuite occupé des fonctions de conservateur stagiaire dans un musée municipal, est titulaire d'un diplôme de l'EHESS et d'un DEA en archéologie.

L'obtention du CAP de menuisier, il devient responsable de l'atelier en 1986, après quatre années comme permanent syndical au ministère de la Culture et de nombreux stages à l'école Boule notamment. Il impose au sein de l'atelier un mode de fonctionnement qui tente de faire fi des différences de métier, de statut, d'origine, par la mise en commun des savoirs et savoir-faire, instituant au sein de l'atelier la collégialité qui caractérise l'organisation de l'activité muséographique au sein du SAM

Le prestige dont jouit l'encadrement, qui justifie la venue au sein de l'atelier d'ouvrier « sur-diplômés » induit aussi un élitisme diffus chez certains, un sentiment de supériorité qui, à l'instar de ce que nous relevons chez les marbriers, conduit à mettre en doute la légitimité de la qualification de « métier d'art » pour tel ou tel atelier, mais non, toutefois, à se mettre à l'écart du mouvement ou à remettre en cause le projet lui-même. Il est vrai aussi que la position serait difficile à tenir au sein de cet atelier, compte tenu du rôle de son responsable.

Celui-ci, à l'inverse, est servi dans son projet par le caractère prestigieux de son activité, qui vient renforcer son prestige personnel. L'encadrement apparaît dans les propos des ouvriers des différents ateliers, y compris les marbriers, tenants d'une orthodoxie des métiers d'art, comme l'emblème de la muséographie, sa référence première. Il n'est pas indifférent que le plus actif des défenseurs du service et de sa spécificité en soit issu.

Le regroupement des « métiers d'art consacrés » se voit donc justifié par la présence de traits communs, tant en ce qui concerne l'activité que le profil des ouvriers, aux parcours sinon équivalents, du moins proches, au delà des particularités de chacun. Cette unité du sous-groupe se voit encore plus marquée dans la comparaison aux autres ateliers. Les « portraits » de ces autres ateliers permettent pourtant de mettre aussi au jour des convergences, sinon des similitudes, par delà les différences, qui rendent visibles et compréhensibles les fondements de l'unité du service.

## LES AUTRES ATELIERS

L'ensemble formé des « autres ateliers » apparaît bien plus hétérogène que celui des « métiers d'art consacrés », hétérogénéité que l'on peut rapporter à l'histoire de chacun de ces ateliers et à celle du service. On peut dire que les ateliers des « métiers d'art consacrés » constituent le « *noyau* » du service (pour reprendre l'idée développée par Alain Desrosières et Laurent Thévenot pour la nomenclature PCS -1988-), autour duquel se rassemblent les « assimilés », dont la principale caractéristique commune est

Coordinateur des expositions, délégué syndical <sup>3</sup>, le responsable de l'atelier est l'un des principaux artisans de la construction du SAM et la figure centrale de la lutte pour sa reconnaissance au travers du nouveau corps. Entré au Louvre en 1962 après

<sup>3</sup> Il a aujourd'hui quitté ses fonctions de responsable de l'atelier pour occuper un poste de maîtrise auprès du responsable du service.

de n'être justement pas des « métiers d'art consacrés », l'insistance devant ici être portée sur le dernier terme : ils ne sont pas consacrés, reconnus, comme métiers d'art. Le relevé des caractéristiques « objectives » de leur personnel fait apparaître, corrélativement et selon un principe inverse de celui qui est à l'œuvre dans le groupe « métiers d'art », un ensemble de traits « négatifs », ce que « ne sont pas » les ouvriers de ces ateliers plutôt que ce qu'ils sont : peu diplômés et lorsqu'ils le sont, dans des disciplines sans rapport avec l'activité, aux parcours professionnels cahotiques, etc., toutes choses à mettre en relation avec les caractéristiques de l'activité, et notamment le fait qu'elle ne donne pas lieu, sauf exception, à une formation initiale. Il faut alors s'intéresser à d'autres caractéristiques, non formalisées mais que le dispositif de sélection que ces ouvriers ont pu traverser distingue et qui fondent les conditions de construction et d'efficacité du service.

### **L'atelier Métallerie**

L'activité de l'atelier Métallerie, si elle connaît aussi la division en entretien-maintenance d'un côté, muséographie de l'autre, voit s'inverser le rapport avec la qualification : c'est en effet l'aspect muséographique qui est ici le plus qualifié ou spécialisé. La réalisation voire la conception d'éléments uniques de présentation des œuvres suppose en effet une compétence plus rare que la maintenance des serrures de vitrines<sup>4</sup>. Malgré la jeunesse de l'atelier, créé deux ans avant l'enquête, sa production est aujourd'hui reconnue à l'extérieur même du musée : le jour de notre visite, une sculpture de Picasso trônait dans l'atelier, suite à une commande du musée du même nom.

L'atelier offre en effet l'image d'un petit collectif de travail soudé (si l'on nous permet), parvenant à faire face aux demandes les plus diverses d'une activité disparate, montrant sa capacité à réaliser, sinon à concevoir, des dispositifs souvent complexes de mise en valeur des œuvres, à gagner enfin la confiance que suppose la manipulation d'œuvres de grande valeur.

L'activité de l'atelier le conduit à des rapports fréquents avec plusieurs ateliers, la Menuiserie, l'Installation (pièces à façon), le Plexi (éléments mixtes), la Marbrerie.

L'atelier Métallerie est actuellement composé de deux ouvriers et un responsable, dont les âges vont de 25 à 30 ans. Le responsable, entré au Louvre en 1986 comme ouvrier d'entretien, est le dernier à

4 C'est-à-dire des serrures modernes. La maintenance des serrures anciennes, celles des portes, est assurée par l'atelier Serrurerie, dépendant aujourd'hui du service Logistique.

avoir rejoint l'atelier (en 1990). Un seul des ouvriers y travaillait déjà avant la « scission » provoquée par la création du SAM, en Serrurerie (service Logistique) et Métallerie. L'atelier est donc jeune ce qui n'empêche pas qu'il jouisse déjà d'un crédit certain, y compris auprès des conservateurs d'autres musées qui lui confient des travaux (ainsi le musée Picasso).

Les ouvriers ont connu des formations initiales en rapport moyen avec l'activité : deux CAP pour le responsable (de mécanique auto et de réparation de machine agricole), double CAP encore pour l'ouvrier le plus ancien dans l'atelier (chaudronnerie et soudure), le troisième étant donc le seul à pouvoir détenir un diplôme ad hoc, de métallier-serrurier. Les membres de l'atelier ont connu des expériences professionnelles antérieures sans grand rapport avec l'activité présente. Le chaudronnier-soudeur fut ainsi ouvrier charcutier, tandis que le responsable, qui ne mentionne que sa carrière au sein du Louvre, y fut ouvrier d'entretien puis installateur avant de rejoindre l'atelier.

Le troisième ouvrier ne mentionne lui aucune expérience antérieure, quoiqu'il ne soit entré au Louvre qu'à 24 ans. On peut penser que ces lacunes dans

les curriculum sont justement liées au fait que les expériences passées n'apparaissent pas de nature à justifier l'activité présente.

Ce sont des raisons de statut, de recherche d'emploi, qui justifient la venue au Louvre, ou plus exactement l'entrée dans la fonction publique : ainsi le responsable rapporte qu'il avait passé simultanément le concours du Louvre, celui de la police, des P et T... Mais ces raisons, plus ou moins partagées par ses collègues, non plus que le souhait de « *s'intégrer à un boulot dans la ferraille* », ne suffisent à rendre compte de la réussite particulièrement rapide d'un atelier aussi jeune, qui apparaîtrait ainsi comme la réunion aléatoire d'ouvriers aux parcours cahotiques, recrutés sur la base d'une formation liée au travail des métaux. Passer, comme l'a fait le responsable de l'atelier, deux concours en quatre ans et les réussir, dénote d'autres qualités, évidemment repérées par le responsable du service qui lui offre de se former au métier pour pouvoir passer le concours et le consacre très vite responsable. Ce sont des qualités qui se trouvent, elles, en parfaite adéquation avec le projet du service : la polyvalence (à l'entretien, il fait « *un peu de tout* »), le désir de ne pas se voir cantonner dans un domaine lorsqu'on pense en avoir fait le tour, l'initiative, l'attention au changement, la faculté d'adaptation (son emploi à l'installation lui permet « *de mieux connaître le Louvre, de repérer qu'il y a plusieurs corps de métier représentés* », il se propose dès qu'il apprend la création de l'atelier Métallerie...). A ces qualités il faudrait ajouter, bien qu'il ne les mentionne pas, l'habileté et l'ingéniosité dont il a pu faire la preuve à l'atelier installation, où il fut repéré par le responsable du SAM.

### **L'atelier Montage d'objet d'art (ou atelier Plexi)**

Appelé d'une part à concevoir en relation avec les conservateurs et d'autre part à réaliser des éléments de présentations d'œuvres et d'objets de petite taille, ainsi qu'à effectuer des montages pour la signalétique, l'atelier de Montage d'objet d'art est assez proche de celui de la Métallerie, sous plusieurs aspects. Il s'agit d'un atelier créé de toutes pièces au moment de la création du nouveau service. Sa fonction est proche de celle de la métallerie mais la part proprement muséographique de son activité est plus importante et, comme son « surnom » l'indique, le matériau principalement traité est le plexiglas, utilisé pour la présentation de petits objets, de livres anciens, etc.

La principale différence entre cet atelier et l'atelier Métallerie réside sans doute dans ce matériau : il n'existe en effet aucune formation reconnue au tra-

vail du plexiglas. Cette différence est importante, dans la mesure où elle joue contre les intérêts des ouvriers dans la reconnaissance de leur activité (autant qu'elle en est l'indice), qu'elle entraîne des problèmes en terme de recrutement, de concours, de statut. Elle est aussi, pourtant, secondaire par rapport à l'activité. En effet, le travail du plexiglas est techniquement plus facilement accessible que celui des métaux : seul le responsable a suivi un stage de soudure plastique. La technicité ne faisant pas écran, l'atelier Montage-présentation d'objets offre ainsi un exemple « pur » du travail muséographique et des compétences spécifiques qu'il requiert. Parce que la discipline, le métier, sont neufs, peu ou pas codifiés, l'invention du métier muséographique, la construction d'une qualification spécifique s'exposent ici à l'état brut, dans le flou et l'indétermination relatives qui affectent normalement ce qui est en train de se faire.

Les conséquences en termes de recrutement de cette situation particulière, limite, du montage-plexi sont parfaitement illustrées par les caractéristiques des ouvriers qui composent l'atelier.

Le responsable et deux des trois ouvriers sont issus du service entretien, l'un d'entre eux ayant d'abord exercé les fonctions de gardien auxiliaire et le responsable ayant effectué un passage par l'atelier peinture avant de rejoindre l'atelier. Celui-ci n'a pour tout diplôme qu'un CEP, un autre ouvrier un BEP Banque et Bourse, tandis que le troisième ouvrier issu de l'entretien s'abstient de répondre à la question. Ce dernier présente un parcours contrasté par rapport aux autres : après un début d'études de droit, histoire de l'art à la Sorbonne et à l'École du Louvre, une annonce vue au Louvre à cette occasion le conduit à un emploi de magasinier qualifié au département des peintures, emploi dont il va élargir la définition, faisant ainsi preuve d'une qualité hautement revendiquée au sein du SAM, et qui l'amène à travailler en contact avec l'atelier Encadrement, assurant le lien entre celui-ci et le département des peintures. Comme les autres ouvriers de l'atelier, il postule dès qu'il apprend sa création.

Par delà des différences de cursus et de bagage non négligeables, les membres de l'atelier ont ainsi en commun un intérêt pour la nouveauté, l'indétermination de l'activité de l'atelier, qui permet à ceux qui n'ont pas « *un métier entre les mains* » de s'en inventer un. C'est sans doute ce qui permet, entre autres, que se soit construit un petit collectif de travail où la hiérarchie apparaît peu prégnante (à l'instar de l'atelier métallerie), où les solutions émergent souvent d'une recherche commune, d'une mise en commun des compétences de chacun.

On peut noter une particularité du Plexi : aucun des ouvriers de l'atelier n'a répondu à la question des motifs de sa venue au Louvre.

### **L'atelier Installation**

L'atelier Installation recouvre, comme le Plexi qui dépend de la même discipline dans le nouveau statut, un métier peu connu auquel ne prépare aucune formation initiale ou continue. C'est par contre un métier fort ancien, dont la conservateur chargée au Louvre du déplacement des œuvres fait remonter l'origine au règne de Louis XIV. Par ailleurs l'activité de l'atelier n'est pas à proprement parler « muséographique », puisqu'elle ne donne lieu à la réalisation d'aucun élément d'environnement des œuvres, du moins sur leur lieu d'exposition. Le transport des œuvres, leur accrochage ou décrochage, la conception de leurs emballages, supposent un savoir technique important, mais non formalisé, issue souvent d'une transmission orale et parfois familiale (le responsable est le fils de son prédécesseur). La manipulation continue des œuvres confère aux installateurs un prestige indéniable et leur activité exerce une fascination dont le film *La Ville Louvre* de Nicolas Philibert témoigne, leur consacrant de longues séquences<sup>5</sup>. L'atelier Installation n'en est pas moins le plus contesté par les tenants d'une définition stricte des « métiers d'art ».

L'atelier est en rapport fréquent avec les ouvriers de l'Encadrement (pour l'accrochage et le décrochage des toiles de grande taille), un peu moindre avec l'atelier Métallerie.

Les caractéristiques « objectives » du personnel de l'atelier le placent dans une position semblable à celle du montage-plexi ou du support muséographique. A l'exception du responsable (CAP de menuiserie) et de deux ouvriers (menuiserie et ébénisterie), les nombreux ouvriers de l'atelier (23 personnes) sont peu diplômés, dans des disciplines sans rapport avec l'activité lorsqu'ils le sont (plomberie, boulangerie, électronique...). Les expériences professionnelles antérieures sont elles aussi très hétéroclites, sans rapport évident à l'activité, à l'exception (relative) de trois anciens manutentionnaires (dont un à la Direction des musées de France). On peut noter aussi la présence de trois anciens gardiens, conformément à ce que nous disions plus haut, ainsi que celle, atypique par rapport à l'atelier, d'un ancien ébéniste, formé dans la même école que le responsable de l'atelier Tapisserie, ancien ouvrier vernisseur.

L'atelier est organisé selon une logique qui lui est propre, largement fonction des caractéristiques ci-

<sup>5</sup> Témoignage de reconnaissance d'une grande importance pour les membres de l'atelier.

dessus énoncées. L'activité de l'atelier repose sur un savoir-faire ancien, sur un corpus non codifié de techniques et de procédés que seul, sans doute, le responsable maîtrise parfaitement, auquel il initie ceux des ouvriers qu'il juge dignes de l'être, se conformant paradoxalement plus que tout autre atelier aux règles traditionnelles de l'artisanat, règles rejetées comme on l'a vu par les ouvriers des « métiers d'art consacrés ». La forte personnalité de ce responsable, le fait qu'il ait succédé à son père dans ce poste, contribuent à situer l'atelier dans une certaine tradition assez peu conforme à l'état d'esprit qui règne au sein du SAM, à faire des installateurs un corps à part. L'autonomie de l'Installation, le peu de liens qu'elle entretient avec les autres ateliers confortent cette position relativement marginale. Cela n'empêche pas, quelles que puissent être les tensions, qu'on lutte pour la prise en compte des installateurs dans le nouveau corps, cela n'empêche pas non plus l'atelier Installation d'avoir une fonction dans la construction du service et surtout dans son recrutement. L'atelier est en effet l'un de ceux où l'on donne l'occasion à des ouvriers peu ou pas diplômés, recrutés pour partie parmi les gardiens du musée (l'atelier y est d'ailleurs statutairement tenu), de se révéler, de faire montre de capacités qui trouveront éventuellement à s'exercer dans un autre atelier ultérieurement. L'installation se rapproche sous cet aspect de l'atelier Support muséographique (ex-atelier entretien) qui remplit aussi cette fonction et où l'installation a recruté certains de ces ouvriers.

A l'exception sans surprise de l'ouvrier titulaire d'un C.A.P. d'ébénisterie, qui invoque des raisons de métier, et du responsable, qui renvoie à la tradition familiale, la totalité des ouvriers de l'installation explique leur venue au Louvre par la recherche d'un statut.

### **L'atelier Montage-Dessins**

L'activité de cet atelier aurait dû nous conduire à le classer avec les ateliers des « métiers d'art consacrés ». En effet, le montage dessin correspond à ce qui, dans la plupart des entreprises artisanales privées, est dénommé « encadrement », c'est-à-dire le montage de « Marie-Louises »<sup>6</sup> et de « passe-partout »<sup>7</sup>, ainsi que du cadre, à l'exclusion de la fabrication de ses éléments, ici fabriqués par l'atelier encadrement.

Eu égard pourtant aux caractéristiques de son personnel, l'atelier apparaît plus proche des ateliers

<sup>6</sup> NdR : Marie-Louise : passe-partout biseauté ou à gorge, fixé au bord intérieur d'un cadre.

<sup>7</sup> NdR : Passe-partout : bordure de carton, bristol, papier fort, etc. dont on encadre une gravure, un dessin, une photo.



« autres » que des ateliers des « métiers d'art reconnus ». En effet, deux ouvriers sur trois sont issus de l'installation et précédemment du gardiennage, le troisième de l'entretien après un passage dans le privé (façonnage des métaux) puis à la gestion de stock à la Direction des musées de France et enfin à l'entretien des cadres dans un musée de province. Seul ce dernier peut exciper d'un diplôme en rapport relatif avec l'activité, de menuiserie tandis que ses collègues sont titulaires l'un d'un C.A.P. de peintre, l'autre d'un BEPC.

(son ancienne dénomination) ainsi que par des opérations que l'on pourra qualifier de soutien à la muséographie proprement dite : mise en place d'échafaudages, de barrières, etc. Bref un ensemble de tâches ne requérant pas de compétences spécifiques ni un niveau de qualification élevé. A l'exception de son responsable, tous les membres de cet atelier sont classés OP2 et à ce titre non concernés par la création du nouveau corps. Au sein du service, l'atelier Support muséographique joue toutefois un rôle de vivier pour les autres ateliers, à l'instar de l'atelier Installation. Plusieurs ouvriers y ont été distingués et se sont vus offrir une possibilité de promotion dans un autre atelier, ce qui leur ouvre la voie du concours d'OP1 et désormais, à la suite, celle du concours pour le corps des Techniciens des métiers d'art. Cela fait toutefois de l'atelier un lieu d'où l'on peut partir mais où l'on ne saurait « arriver »...

Logiquement, c'est ici que l'on trouve la plus forte proportion d'anciens gardiens (5 sur 9, parmi lesquels le responsable de l'atelier), ainsi que de non diplômés (7 sur 9, en incluant les CEP).

### **L'atelier Électricité**

Le quatrième atelier, avec la marbrerie, l'installation et le support muséographique, à apparaître légèrement en retrait au sein du service et du mouvement constitué autour de sa défense est l'atelier Électricité. Là encore, les raisons de ce retrait diffèrent et permettent de voir l'importance du chef d'atelier dans la définition de l'activité et corrolairement dans la construction de l'unité du service. L'atelier Électricité en effet, est au moment de l'enquête dans une période de relative indétermination. Le départ de son ancien responsable, personnalité marquante à l'origine d'un glissement de la définition de l'activité vers l'éclairage et inventeur de dispositifs originaux et de solutions nouvelles, a laissé un vide que ne comble pas le nouveau responsable<sup>8</sup>. On peut noter que le retrait de l'Électricité correspond à un isolement dans le travail. L'atelier n'est en rapport direct qu'avec le Support muséographique, pour les échafaudages.

Les ouvriers de l'atelier ont tous une formation en étroite adéquation avec l'activité... d'électricien. Certes, il n'existe pas de formation initiale à l'éclairage proprement dit<sup>9</sup>, mais il existe par contre des stages de formation à cette discipline, et l'on peut noter à cet égard que le stage suivi par les électriciens, à la Direction des musées de France (DMF) durait une

On peut noter que l'atelier Montage-Dessins est isolé géographiquement des autres ateliers. Une part de son activité est consacrée à la présentation des œuvres en instance d'achat ce qui a conduit, entre autres, à le rattacher physiquement au cabinet des estampes, rendant un peu problématique son inscription dans le SAM. et ce d'autant qu'il n'entretient de rapports constants qu'avec l'atelier encadrement.

### **L'atelier Support muséographique**

Comme son titre ne l'indique pas, cet atelier voit son activité marquée avant toute chose par l'entretien

<sup>8</sup> Au moment de l'enquête. Il a été remplacé depuis.

<sup>9</sup> Sauf, bien sûr, pour le spectacle et le cinéma, mais il s'agit d'un autre métier et ces formations n'existent qu'aux niveaux III et II, BTS et diplôme de la FEMIS.

semaine contre 170 heures pour une formation à la même discipline suivie par un ouvrier de la tapisserie.

L'activité de l'atelier se voit ainsi tendanciellement réduite à la maintenance d'installations (au simple « remplacement d'ampoules », selon les termes d'un ouvrier). L'atelier est, pourrait-on dire, entre deux définitions, électricité et éclairage, ne collant vraiment ni à l'une ni à l'autre et laissant ses membres démunis, pris entre leur qualification d'électricien traditionnel qu'ils craignent de perdre faute de la mobiliser et une qualification d'éclairagiste qu'ils doivent revendiquer pour pouvoir prétendre accéder au statut de Technicien des métiers d'art mais qui ne prend pas vraiment consistance à leurs yeux. Cette tension est clairement perceptible dans les propos du responsable, qui dénotent une attitude en complet décalage avec l'intérêt exprimé dans la plupart des ateliers pour une activité en continu renouvellement. Ainsi les expositions temporaires font qu'« à chaque fois on est obligé de changer les lumières », ou que l'« utilisation de déco, ça crée des problèmes », « on est obligé de faire des essais », représentation en termes de contraintes qui voisine une argumentation plus proche de celle développée ailleurs, où le responsable met en avant le fait qu'au contraire du privé, « on ne compte pas le temps, on peut étudier des éclairages spécifiques ».

L'atelier Électricité était dans un premier temps exclu du nouveau corps et ce n'est que de justesse qu'il s'y est vu intégré. La présence de l'ancien responsable aurait sans doute rendu cette prise en compte de l'éclairage plus aisée et l'on peut penser que le refus aurait au contraire rendu très improbable une redéfinition de l'activité en termes d'éclairage et de mise en valeur des œuvres.

### **HÉTÉROGÉNÉITÉ/HOMOGÉNÉITÉ DES OUVRIERS DU SAM**

Si les différentes activités que recouvre le SAM ne sont pas équivalentes en termes de technicité, cette inégalité n'interdit pas l'unité dans le service. De même, les inégalités entre personnes, au niveau de la formation, de la maîtrise d'un métier reconnu, ainsi que leurs conséquences visibles, ne sont pas négligeables mais n'empêchent pas que se construise un collectif de travail relativement égalitaire. Si l'on considère la part muséographique de l'activité, il faut admettre que les inégalités de départ, entre les personnes ou entre les ateliers, ne se transforment pas mécaniquement en inégalités d'arrivée.

L'hétérogénéité réelle du service, qui n'est pas négligeable, n'en recouvre pas moins une homogénéité tout aussi réelle quoique moins évidente. A cela plusieurs raisons, dont la première renvoie directement

à la sélection qui s'opère dans le recrutement, du fait des recrutants comme des recrutés. En effet, ce ne sont pas « n'importe quels » ouvriers d'art qui présentent le concours, pas plus que ce ne sont « n'importe quels » gardiens, pour prendre le cas le plus opposé. Rejetant souvent les traditions de l'artisanat d'art en matière d'organisation, de division du travail, mais aussi de techniques, traditions jugées sclérosantes, les « ouvriers d'art » du Louvre sont relativement « atypiques ». Ils le sont de manière telle que s'en voit fortement favorisée la possibilité de construction d'une union avec d'autres ouvriers dont tout paraît les distinguer, autour d'une discipline nouvelle, la muséographie. Parallèlement, les ouvriers peu ou pas qualifiés (à l'origine) des autres ateliers, ou encore ceux formés à d'autres spécialités que celles qu'ils exercent, animés d'une volonté de sortir des catégories et des emplois où les a conduit leur histoire personnelle et doués des capacités de le faire sont en position de se faire reconnaître des premiers, de construire avec eux une qualification commune dans le temps où ils s'en construisent une propre.

### **CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ DE SERVICE**

Si ce qui divise (ou pourrait le faire) peut être considéré comme donné, ce qui réunit ressortit à une volonté délibérée. C'est bien en effet l'action des responsables du service, des ateliers et syndicaux, les conceptions qu'ils défendent et qui les animent qui ont permis qu'à partir de potentialités plus ou moins évidentes l'on fasse un collectif de travail efficace et cohérent. La redéfinition de l'activité et la manière dont elle s'est opérée, l'organisation du travail dans sa partie muséographique, la mobilisation et la lutte autour du nouveau statut, créent les conditions d'émergence d'un principe d'identification et par delà d'une « identité de service ».

L'organisation du service, son mode de fonctionnement en ce qui concerne surtout la muséographie, le recours à la formation continue, placent en effet les différents ateliers à égalité ou presque, atténuant l'hétérogénéité des activités et des personnes. Ils créent aussi les conditions dans lesquelles chacun peut évoluer et progresser en faisant évoluer et progresser le collectif autour d'une mission commune, la muséographie.

### **ORGANISATION DU TRAVAIL MUSÉOGRAPHIQUE**

L'activité des ateliers du SAM se partage comme on l'a vu entre l'entretien, la maintenance et la réfection d'une part, la muséographie proprement dite, d'au-

tre part. L'organisation du travail en ce qui concerne la partie « maintenance » dépend de chaque atelier et des caractéristiques précises de son activité. Il en va autrement avec l'activité muséographique qui s'organise selon des formes relativement standardisées.

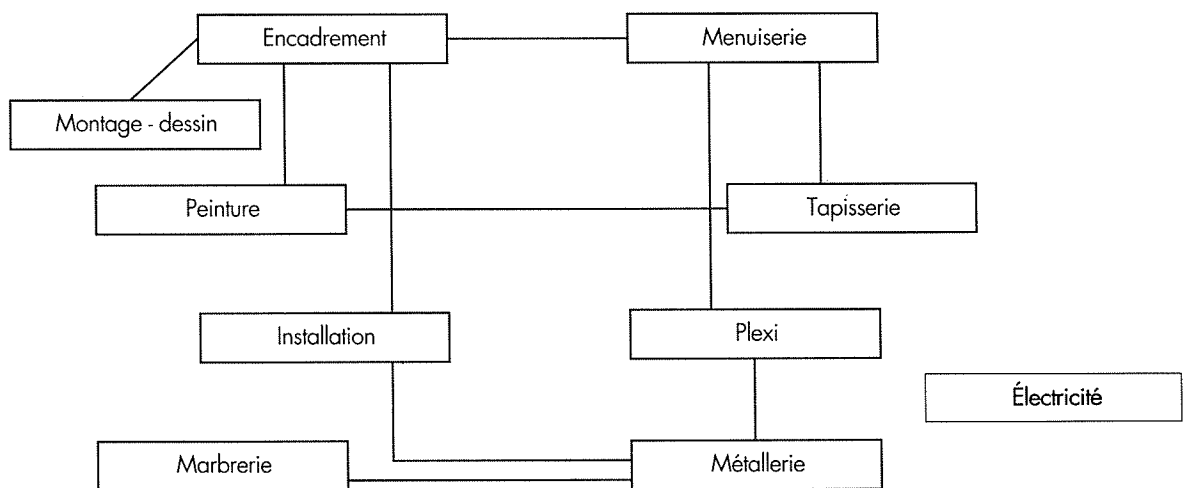
Deux types de commandes muséographiques peuvent parvenir aux ateliers : des demandes concernant les collections permanentes et des demandes liées à des expositions temporaires. Dans le premier cas, la demande émanant des conservateurs est adressée au responsable des ateliers qui la transmet à l'atelier concerné. En pratique, le schéma peut se voir aménagé. Suivant que le conservateur aura une idée plus ou moins précise de ce qu'il veut, une discussion pourra s'engager entre lui, le responsable du service et celui/ceux du/des atelier (s) concerné (s). Il arrive aussi que la demande soit adressée directement à l'atelier par le conservateur, en particulier dans les cas où s'institue une collaboration semi-permanente comme entre le département des Antiquités orientales et l'atelier « plexi ».

Une fois déterminé (s) le ou les ateliers concernés, le dialogue se poursuit entre les diverses parties, qui permettra de définir précisément l'élément final. Là aussi, tous les cas de figure semblent possibles et la marge d'autonomie des ouvriers ou responsables

d'atelier peut varier fortement. Le dessin de l'élément peut n'être qu'une mise en forme des idées précises du conservateur ou constituer une proposition répondant à un problème posé par le conservateur. La proposition peut émaner du responsable du service ou d'un atelier directement, après discussion. Dans tous les cas, elle est alors soumise au conservateur qui tranche. Si la maîtrise finale reste donc du côté du conservateur, il n'en est pas moins vrai qu'on peut difficilement appliquer un schéma simple concepteur/exécutant qui vaudrait pour tous les cas de figure.

Le cas des expositions temporaires, dont la création du service muséographique a accompagné la multiplication, est sensiblement différent mais institutionnalise le mode de collaboration décrit ci-dessus. Lors de l'élaboration d'une exposition, en effet, des réunions sont organisées entre les conservateurs, les responsables d'ateliers, le responsable du service ainsi que le commissaire de l'exposition et son architecte, au cours desquelles est défini le travail à effectuer, réparti ensuite entre les divers ateliers. Afin d'assurer la cohérence, le suivi des interventions de l'ensemble des ateliers, on a créé une fonction de coordinateur, dévolue à un des responsables d'atelier, non pour une exposition en particulier mais de manière permanente.

### La collaboration entre ateliers



Lecture : chaque trait de ce schéma correspond à des rapports fréquents ou constants entre ateliers. Nous n'avons pas figuré les liens de pure prestation de service (avec l'atelier Entretien Mécanique, par exemple), mais inclu ce que l'on pourrait qualifier de soustraction (fabrication par la Métallerie de pièces pour les installateurs). La plupart de ces liens concernent néanmoins diverses formes de collaboration directe, qu'il s'agisse de fabrication d'éléments "mixtes" (Plexi-Bois, par exemple), ou, cas plus fréquents, d'interventions successives sur le même élément (peinture ou tapisserie d'un socle de bois, par exemple).

On peut voir que les ateliers les plus en retrait du mouvement sont parmi les plus isolés dans leur travail : Marbrerie, Électricité... et qu'à l'inverse les deux délégués syndicaux appartiennent aux ateliers dont l'activité suppose le plus grand nombre de liens : la Menuiserie et l'Encadrement.

La collégialité ainsi instituée, la fonction de coordinateur qui la soutient et la prolonge hors des moments de réunion, assure la permanence du lien entre les ateliers et leur mise en équivalence, cimentant le groupe. La marge d'autonomie laissée aux ateliers où règne une division du travail « flottante », est hautement revendiquée par les ouvriers du SAM, et ce d'autant plus que leur métier est moins reconnu. La Métallerie et le Plexi, il est vrai, sont aussi les ateliers où la part de l'invention est la plus grande.

### **L'UTILISATION DE LA FORMATION**

Les moyens mis à la disposition du service à partir de sa création incluent un important budget de formation. Un recours intensifié à la formation continue est en effet dans la logique de constitution du service : on prend ainsi acte à la fois de ce que le métier propre au service, c'est-à-dire la muséographie, suppose un élargissement des compétences de chacun en lien avec un élargissement de son domaine d'intervention, mais aussi de ce que le niveau de formation des uns et des autres n'est pas équivalent.

La nouveauté du métier rend difficile l'établissement d'un plan de formation, faute d'une part de pouvoir clairement identifier les besoins, faute d'autre part qu'existent les formations correspondant précisément à ces besoins. Le choix s'effectue donc de manière ponctuelle, à partir des besoins ressentis par le responsable du service, par le chef d'atelier, ou des demandes exprimées par les ouvriers eux-mêmes. Le résultat en est un ensemble quelque peu disparate, sous-tendu par deux logiques différentes quoique convergentes, l'idée d'une promotion collective se voyant rejointe par la recherche de la promotion individuelle compte tenu du cadre dans lequel elle s'effectue. Il faut noter que les propositions de la hiérarchie n'ont aucun caractère obligatoire. La démarche suppose en effet que l'on mette les moyens à disposition dans l'idée que seule leur appropriation par les intéressés peut les rendre opératoires. C'est en particulier le cas pour les formations à l'histoire de l'art, dont certains pensent, tant du côté du personnel que de celui de la hiérarchie, qu'elles pourraient avoir un caractère décisif dans la construction de la compétence muséographique, à la condition toutefois que la suggestion rencontre un souhait du personnel concerné.

Cette politique trouve pourtant ses limites, révélées par le constat de ce qu'au jour de l'enquête, les ouvriers ayant bénéficié du plus grand nombre de formations étaient ceux des ateliers des « métiers d'art reconnus », la formation continue profitant d'abord aux plus formés initialement. Ce constat a pu être fait de nombreuses fois, dans les secteurs les plus divers. Il faut pourtant ici, compte tenu de ce que l'on

sait par ailleurs des stratégies des responsables en la matière, repousser l'idée d'une politique délibérée. Un autre type d'explication peut être avancé, qui verrait dans la formation initiale le lieu d'acquisition d'une familiarité avec la formation, facilitant son usage ultérieur. Il va de soi que joue aussi le fait qu'il existe évidemment plus de modules de formation dans les disciplines consacrées des « métiers d'art ». Le recours à des formations dont l'objet premier est sans rapport avec la muséographie, constaté aussi bien au sein d'ateliers relevant des « métiers d'art reconnus » que d'autres, conduisent pourtant à relativiser ce facteur mais aussi à confirmer une identité de vue chez les uns et les autres quant à la construction d'une compétence spécifique. Des ouvriers et le responsable de l'atelier Tapisserie ont ainsi suivi un stage d'installation de vitrines, un autre de formation à l'éclairage tandis que ceux de l'atelier Plexi émettent le souhait de bénéficier d'une formation à la soudure de précision en bijouterie ; ainsi encore quelques installateurs ont effectué un stage de formation à l'emballage de cristalleries.

### **L'ACTION SYNDICALE ET LA CRÉATION DU CORPS DES « TECHNICIENS DES MÉTIERS D'ART »**

On ne saurait rendre compte de ce qu'est le SAM, de la dynamique qui le supporte, sans aborder l'action syndicale et le mouvement qu'elle a su créer qui trouve sa manifestation la plus évidente dans la lutte pour le nouveau statut, c'est-à-dire pour la reconnaissance du travail des ouvriers du SAM, de la spécificité de la muséographie. Cette action syndicale préexistait, dans ces objectifs, à la création du SAM, réclamée par les élus depuis 1984. Elle a accompagné sa mise en place et son développement, jouant un rôle important dans la construction du collectif autour de la mission muséographique, cristallisée dans la notion d'« entité » SAM. La convergence de vues entre la section syndicale, son délégué et la hiérarchie, tant du service que du musée, leur « union objective » par rapport à la revendication d'un corps spécifique, rapproche cette action d'une sorte de « co-gestion » de l'unité. A l'inverse, la lutte pour une promotion collective mettant entre parenthèse les inégalités entre métiers rencontre une réticence des représentants du syndicat, peu enclin à s'aligner sur une définition large des « métiers d'art » et donc à défendre l'« entité » telle qu'elle a été construite.

Ces caractéristiques de l'action syndicale, le fait que l'un des deux délégués syndicaux ait un temps cumulé cette fonction avec celle de coordinateur des expositions, assurant la confection du lien dans deux

logiques censément différentes, la personnalité même de ce délégué, rendent difficile l'analyse de cette action en tant que telle. L'action syndicale se fonde dans un dispositif où son rôle est reconnu, ne se distinguant clairement qu'aux moments forts de l'action, dans les mouvements revendicatifs où elle rencontre l'opposition de la hiérarchie, sinon sur les objectifs du moins sur les modalités de l'action. Comment séparer en effet l'action du délégué syndical de celle du responsable de l'atelier ou encore de celle du coordinateur des expositions lorsqu'à ces différents titres le même homme lutte pour les mêmes idées, si proches de celles du responsable et promoteur du service et au delà de celles de l'administration ? Plutôt que de tenter de répondre à cette question, finalement secondaire, on peut s'intéresser à ces idées et à ceux qui les défendent et ainsi mieux saisir les facteurs de convergences.

Plus ancien ouvrier du service, ayant fait toute sa carrière au sein du Louvre, M.N. a connu plusieurs promotions et changements : d'abord ouvrier menuisier, puis encadreur, responsable de l'atelier Encadrement et enfin aujourd'hui agent de maîtrise auprès du responsable du SAM en passant par une « parenthèse » de quelques années comme permanent CGT au ministère de la Culture. A l'évidence, chez lui, le syndicaliste ne prend jamais le pas sur l'ouvrier, pas plus que la réussite personnelle ne fait oublier le syndicalisme et le sort collectif. Il a connu les différents états du service, a vu passer nombre d'ouvriers et de responsables d'atelier, expérience dont il tire certaines conclusions.

Il insiste tout d'abord sur l'importance des personnes et de leur investissement propre : « *pour certains ateliers, ce sont des personnes en particulier qui ont fait changer la définition du métier* », remarque-t-il, « personnes » dont il fait à l'évidence partie quoiqu'il ne le revendique pas. A l'attitude repliée de certains « *les expos, on fait pas. On n'est pas payé pour* », il oppose celle qui consiste au contraire à toujours vouloir en faire plus, élargir son domaine, « *aller plus loin* », attitude qui a toujours été la sienne. Mais les termes de cette opposition ne sont pas figés. Il est possible, et la croyance en cette possibilité détermine son action, à quelque titre qu'elle s'opère, de créer une dynamique qui entraînera les uns à la suite des autres ; il est possible de créer les conditions d'un investissement dans le travail qui conduisent le plus grand nombre à vouloir « *aller plus loin* ». Et l'état actuel du service, qui voit cette attitude généralisée lui donne raison.

Si la présence d'ouvriers et surtout de responsables d'atelier dotés de ces qualités lui semble indispensable, elle ne suffit pourtant pas. Faute de bénéficier d'une reconnaissance, ces personnes indispensa-

bles ont en effet toute chance de se décourager, comme ce fut le cas pour l'ancien responsable de l'atelier Encadrement, parti créer un atelier de sculpture-dorure au château de Versailles. La création du SAM, ou tout au moins d'une structure dédiée à la muséographie, revendiqué par les élus dès 1984 est vue comme un premier pas vers cette reconnaissance, le nouveau statut comme son point d'aboutissement. Le nouveau statut doit venir consacrer le changement de définition de l'activité, l'élargissement du domaine d'intervention, mais aussi l'amplifier : « *avec le statut, on ne pourra plus nous refuser des tâches* ». L'exposé des conceptions qu'il défend permet ainsi de mieux comprendre l'imbrication de ses différents modes d'action.

Le deuxième délégué syndical, recruté juste avant la création du service mais par son responsable actuel, est OP1 à l'ébénisterie-menuiserie. S'il n'a pas fait, à l'instar de son collègue, toute sa carrière dans le public, il n'en a pas moins connu un parcours atypique, passant du privé (artisanat restauration) au public, puis de nouveau au privé (à son compte), après un passage dans l'enseignement technique comme maître-auxiliaire en ébénisterie. Peu satisfait tant des règles de l'artisanat d'art que de celles d'un établissement public trop sclérosé à son goût, rejetant le corporatisme, on ne saurait s'étonner de sa convergence de vue avec M.N. Le fait que les deux délégués CGT soient issus des « métiers d'art reconnus » et qu'ils luttent pour la reconnaissance d'ouvriers aux disciplines peu ou pas reconnues est symptomatique à la fois de leur ouverture et de ce que, socio-logiquement, ce sont les plus formés initialement, ceux qui occupent les positions les moins « contestables », qui forment l'avant-garde du mouvement. On peut s'interroger sur les chances de succès d'une telle démarche si elle était venue d'ouvriers ou responsables d'ateliers à la spécialité peu ou pas reconnue...

L'importance des personnes en particulier, de leur parcours professionnel, des conceptions dont ils sont les porteurs et qui sont au principe des choix de carrière autant qu'elles sont le produit de l'expérience, peut être invoquée de même pour rendre compte de la convergence de vue avec le responsable des ateliers. Celui-ci, en effet, a aussi connu une série de promotions, passé de nombreux concours. Entré comme ouvrier ébéniste, il devient restaurateur pendant six ans avant d'accéder aux fonctions de responsable de service, après un court passage dans un autre musée afin que sa promotion soit mieux perçue par les ouvriers. Ancien délégué syndical lui-même, il en a gardé le souci de la promotion collective et des conceptions fort proches de celles des délégués du service.



A l'inverse, ces conceptions ouvertes ont rencontré quelques réticences auprès des représentants de la CGT, dont la définition des métiers d'art, ou plus exactement la liste des métiers d'art à laquelle ils réfèrent, est plus restrictive. La forte implication de la direction dans la recherche d'une reconnaissance au travers de la création du nouveau corps, est vue comme un soutien à l'action syndicale par certains membres de la Direction des musées de France, ceux-ci lui reprochant « *d'exciter les ouvriers contre elle* », renforce le caractère atypique de cette situation syndicale.

### **LA MUSÉOGRAPHIE COMME PRINCIPE D'IDENTITÉ**

Le fait que le travail muséographique offre l'opportunité de concevoir et non seulement d'exécuter, quelle que soit la technicité requise par cette exécution, la confiance que suppose cette délégation de la conception de la part des responsables comme des conservateurs, valorisent les membres du SAM, leur activité et leurs compétences, valorisation qui touche les individus comme membre d'un collectif. L'activité muséographique est le plus souvent présentée par les membres des différents ateliers comme provoquant par des demandes toujours différentes une remise en question de soi et de ses compétences, considérée comme particulièrement stimulante, représentation évidemment liée aux conditions de sa réalisation, aux modes d'organisation du travail. Elle est aussi liée au fait que s'invente là un métier, le métier de tous, dans lequel se fondent les métiers de chacun. D'où l'importance accordée à la « mission » muséographique, mission qui définit le service et qui fonctionne comme un principe d'identité professionnelle, jouant fortement en faveur de la cohérence du collectif, se substituant au moins relativement aux identités de métier, y compris lorsque le métier offre d'importantes ressources identitaires, c'est-à-dire dans le cas des « métiers d'art consacrés ».

Le projet de statut des « techniciens des métiers d'art », la lutte à laquelle il a donné lieu et qui visait une reconnaissance collective et non individuelle <sup>10</sup>, ont évidemment renforcé l'identification au service. Alors que dans le passé, les possibilités de carrière

<sup>10</sup> Le projet dans ses premiers états excluait certaines disciplines. D'autre part, le nombre des postes mis au concours pour l'ensemble des personnels concernés au ministère de la Culture laissait à penser que seul un petit nombre de membres du SAM, parmi les OP1 et les Maîtres-ouvriers, seuls habilités à les passer, pourrait être promu, ce qui ressemblait beaucoup à une promotion individuelle et risquait de plus, si ces promotions se limitaient aux responsables d'ateliers, de ne constituer une reconnaissance ni de la qualification des OP, ni du rôle des responsables, qui n'auraient pas été promu en tant que tel.

étaient réservées aux seuls OP des métiers d'art consacrés, dans la restauration, au prix d'un changement d'activité et de service, avec le nouveau corps elles s'ouvrent à tous les métiers du SAM. Le choix des OP des métiers d'art consacrés de ne pas saisir les opportunités qui n'étaient offertes qu'à eux et de lutter aux côtés des autres membres du SAM pour le nouveau statut, de laisser donc la proie pour l'ombre, montre de manière saillante l'attachement au service, la force du collectif.

Si l'atelier Plexi est souvent mentionné par ceux qui luttent pour la reconnaissance de la muséographie au travers du nouveau corps, c'est qu'il forme avec l'Encadrement, lui aussi fréquemment mentionné, un couple qui résume en quelque sorte la muséographie : une pratique ancienne, reconnue, prestigieuse et une pratique nouvelle, en gestation, nécessairement méconnue, avec ce que cela suppose en termes de formation et de recrutement. Reconnaître la muséographie, c'est bien reconnaître à la fois l'encadrement et le montage-plexi, donc de manière relativement indépendante des techniques qui les supportent respectivement, pour ce qu'ils ont en commun : une compétence dans la mise en valeur des œuvres, compétence d'autant plus difficile à définir qu'elle s'invente au jour le jour.

La question des motifs invoqués pour rendre compte de l'entrée au Louvre et donc du passage du premier concours, les réponses qui lui ont été données et leur mise en rapport avec ce que l'on peut observer par ailleurs permettent de mieux comprendre le mouvement identitaire qu'a suscité le SAM. Le fait que les « ouvriers d'art » invoquent avant tout des raisons liées à l'exercice du métier doit en effet être relié au fait que le concours les conduisait directement à l'emploi qu'ils occupent aujourd'hui, tandis que les raisons de statut, de stabilité d'emploi des autres ouvriers, valent pour le premier concours et non pour celui qui a conduit les ouvriers là où ils exercent au moment de l'enquête. De fait, la réponse à cette question qui marque la différence entre les hommes de métier et les autres, différence liée au passé et non au présent, renvoie à ce qui divise plutôt qu'à ce qui rassemble : les éléments de convergence d'intérêts (à tous les sens du terme) qui rendent possible l'inscription dans un projet commun. Le fait que les ouvriers de l'atelier Plexi aient omis de répondre à la question nous semble symptomatique. On peut penser qu'ainsi s'exprime la conscience qu'ils ont de ce qui nous apparaît au terme de notre étude : l'exposé des motifs premiers de la venue au Louvre ne saurait rendre compte de ce qu'on y a fait par la suite et, surtout, de la façon dont on s'investit dans l'activité du SAM, de ce que l'on est aujourd'hui.

## CONCLUSION

La création et le succès du SAM nous semblent ne pouvoir s'expliquer que par la combinaison de nombreux facteurs de tous ordres que nous avons relevé au fur et à mesure de notre exposé et que l'on peut rassembler et résumer ici.

Les caractéristiques des personnes, tout d'abord. Celles des ouvriers du service, des responsables d'ateliers, des « métiers d'art reconnus », atypiques par rapport à leurs homologues du privé aussi bien que par rapport à nombre de leurs homologues du public, à l'esprit ouvert, favorables au changement, intéressés à l'innovation dans les pratiques comme dans les démarches. Des métiers peu ou pas reconnus (dans leur dimension muséographique ou de « métiers d'art »), aux parcours plus ou moins cahotiques mais animés par une volonté de ne pas se laisser cantonner dans des emplois non qualifiés et sans grand avenir. La présence, au sein de cette population, d'éléments moteurs, dynamisant, à la compétence reconnue et aux conceptions généreuses qui sont parvenus, par leur action comme par leur activité professionnelle, à encourager cet état d'esprit, à canaliser les aspirations individuelles dans une volonté collective, à faire émerger une « identité de service » autour d'une mission commune, la muséographie, identité cristallisée dans la notion d'« entité » SAM reprise à l'envie par les ouvriers du service. La présence enfin, d'un responsable qui partage ces conceptions et trouve les moyens de les concrétiser.

Il faut invoquer ces conceptions elles-mêmes, leur traduction dans l'organisation du service, qui permet d'exploiter un potentiel, de le valoriser et par là de l'augmenter. La confiance dans les capacités des personnes, l'idée surtout que cette confiance et la délégation qu'elle suppose jouent un rôle en retour dans la formation des capacités individuelles et collectives, favorisent le désir d'en faire plus et mieux, de se perfectionner et d'aller plus loin.

Il faut enfin invoquer le soutien d'une direction acquise à ces conceptions qui a donné les moyens nécessaires à la mise en place et au développement d'une telle structure et qui, au delà, a relayé les revendications du personnel quant à la création du nouveau corps, consciente de la nécessité d'une

reconnaissance tangible de la qualification des ouvriers du service.

La création de ce nouveau corps des « Techniciens des métiers d'art », dont l'idée première vient du Louvre quoique des ouvriers d'autres musées et établissements publics en bénéficient, concrétise enfin cette reconnaissance qui apparaît indispensable à la pérennité du service. Paradoxalement, on peut aussi voir dans cette création ce qui, en germe, pourrait constituer une menace pour le SAM tel qu'il existe aujourd'hui, dans son équilibre fragile. Les concours externes supposent une connaissance théorique et, non seulement pratique, un niveau de diplôme et peuvent donc favoriser un recrutement différent, sélectionnant un autre type de population venue de milieux plus favorisés, à la culture plus académique qu'ouvrière, dont les jeunes ouvriers de l'encadrement seraient les pionniers. Un tel changement, remettant en cause un certain équilibre dans l'hétérogénéité, risque alors de changer la définition même du service dans un sens contraire aux conceptions qui ont présidé à sa création et à son succès, voire à terme d'exclure ceux-là même qui ont lutté pour cette reconnaissance.

La reconnaissance que marque la création du nouveau corps n'est donc pas une garantie de pérennité du service sous sa forme actuelle, garantie que l'on ne peut trouver que dans la continuité d'action de ses promoteurs.

Yann Darré  
Centre de sociologie de l'éducation  
et de la culture  
CEREQ

## Bibliographie

- Alain Desrosières et Laurent Thévenot (1984), *Les catégories Socio-professionnelles*, La Découverte.
- Nathalie Heinich, Michael Pollak (1989), Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions, l'invention d'une position singulière, *Sociologie du Travail*, N° 1, volume XXX.
- Stephen Marglin (1973), *Origines et fonctions de la parcellisation des tâches*, in « Critiques de la division du travail », textes choisis par André Gorz, Paris, Le Seuil.
- Madeleine Rébérioux (1990), les métiers d'art ou le pouvoir de l'État Republicain, *Technologies, Idéologies, Pratiques*, Volume IX, N° 3-4.