

RAPPORT D'ENQUÊTE-MÉTIER  
Penser, voir et designer le travail

# CONSERVATEUR DU PATRIMOINE

UN MÉTIER MAL NOMMÉ ?

Marine BOUZAT & Elliot DEFORGE

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>1 Que fait le conservateur ?</b>	<b>5</b>
1.1 Le conservateur, un superchercheur . . . . .	5
1.1.1 Le coeur de la profession : la recherche . . . . .	5
1.1.2 Médiatiser ses connaissances : une mission protéiforme . . . . .	5
1.1.3 Une imparfaite dichotomie . . . . .	7
1.1.4 Mille et un conservateurs . . . . .	7
1.2 Déconstruire une image solitaire : un métier éminemment collectif . . . . .	9
1.2.1 Un rapport biaisé au public . . . . .	11
<b>2 L'exposition, le geste-clef du conservateur</b>	<b>13</b>
2.1 Vulgariser sans simplifier . . . . .	16
2.2 Jouer collectif : un pour tous, tous contre un . . . . .	16
<b>3 Des contraintes</b>	<b>18</b>
3.1 La reconnaissance, ou comment juger du travail bien fait . . . . .	19
3.2 La communication, clef de voûte de l'activité du conservateur . . . . .	20
3.3 Le conservateur maître du temps : concilier deux temporalités différentes . . . . .	21
3.4 Du musée-temple au musée-entreprise . . . . .	22
<b>4 Le beau : un métier de passion</b>	<b>26</b>
4.1 Œuvrer pour l'histoire : le gardien du temple . . . . .	26
4.2 Un apprentissage constant qui passe par une culture du doute . . . . .	27
4.3 Œuvrer pour soi . . . . .	28
<b>5 Un nouveau rapport à l'objet</b>	<b>29</b>
5.1 Mettre sous cloche : un accès aux œuvres entravé . . . . .	29
5.2 Le conservateur face à la dématérialisation des œuvres . . . . .	30
5.3 « Montrer le plus possible » : une exigence de diffusion contraire à la conservation ? . . . . .	31
5.3.1 La multiplication des expositions temporaires . . . . .	32
5.3.2 Les collections vivantes . . . . .	32
<b>Conclusion</b>	<b>34</b>
<b>Remerciements</b>	<b>35</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>36</b>
<b>Table des figures</b>	<b>37</b>

## Introduction

Ce mémoire est le fruit d'un constat, celui d'une ignorance. Que fait le conservateur du patrimoine ? La culture populaire a forgé l'image d'un homme solitaire, travaillant au milieu de livres poussiéreux dans un bureau obscur, un amoureux de l'art veillant sur les bustes et les tableaux qui peuplent son domaine, le musée. Un premier rapport d'étonnement nous a permis de prendre conscience de l'obscurité de notre vision du métier de conservateur de musée. Partant de ce constat, et puisque l'univers muséal nous intrigue particulièrement, nous avons décidé de lui dédier cette enquête. Le but sera, à travers ce mémoire, de déconstruire une vision étroite de la profession pour mieux bâtir, à la lumière de nos recherches, une image plus réaliste et concrète de la profession, nourrie du vécu des principaux concernés. Un point de départ sera cette première impression qui se dégage de l'intitulé du métier : le conservateur « conserve ». On lui confie le soin de divers œuvres et objets, qu'il se doit de préserver. Le conservateur prendrait donc soin de ces artefacts stockés au sein du musée : il contrôlerait les paramètres physiques tels que l'hygrométrie, la luminosité et la température. Technicien hors pair, il serait capable de déterminer avec finesse comment protéger au mieux ces objets des implacables effets du temps. Une sorte de magicien en somme, pouvant infléchir la course de l'Histoire au sein de cette bulle de passé qu'est le musée. A travers cette enquête, l'idée est donc d'explorer dans quelle mesure cette vision, que l'on devine romancée, est vraie.

Par ailleurs, une autre considération peut être tirée de l'appellation même de conservateur de musée. Une première interpellation fut pour nous ses accents oxymoriques : comment conserver tout en valorisant ? Car il semblerait que réside là la fonction même du conservateur de musée : à la fois prendre soin des œuvres dont il est chargé, ce qui suggère un repli protecteur, une mise à l'écart ; et à la fois les mettre en valeur, les exposer pour les montrer au plus grand nombre ; ce qui implique nécessairement une mise en danger, une confrontation à l'inconnu et l'imprévu extérieur. Dichotomie d'ailleurs soulignée par la définition du poste donnée par le Ministère de la Culture : « les conservateurs-riche-s du patrimoine ont pour mission d'étudier, de classer, de conserver, d'entretenir, d'enrichir, de mettre en valeur et de faire connaître le patrimoine<sup>1</sup> ». Il incombe donc au conservateur de servir cette double tâche inhérente à tout musée, à savoir de donner à voir la culture tout en la préservant. On constatera à travers cette enquête que cette dichotomie se transcrit dans l'ensemble des activités du conservateur. L'idée sera ensuite de trouver les limites d'une telle vision dualiste. Une question en découle, qui peut paraître triviale mais qui est pourtant essentielle : tiraillé entre conservation et valorisation, le conservateur conserve-t-il vraiment ? Cette enquête tentera d'apporter une forme de réponse, notamment à travers l'étude du rapport à l'objet entretenu par le conservateur, et sa potentielle évolution au cours de ces dernières années. Enfin, il s'agira de voir dans quelle mesure ce rapport reflète en creux les intentions guidant le conservateur dans son travail.

C'est donc à travers le quotidien de ces artisans de l'ombre que nous chercherons à déconstruire la figure conservatrice du conservateur. Nous verrons que celui-ci jongle constamment entre conservation et valorisation, et que la frontière entre ces deux pôles, loin d'être infranchissable, s'avère poreuse à de nombreux niveaux.

---

1. *Site du Ministère de la Culture*. URL : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Formations-et-metiers-des-musees/Les-metiers-des-musees>.

## Méthodologie

Le corps de cette enquête est constitué des entretiens semi-directifs que nous avons eu la chance de réaliser avec deux conservateurs du patrimoine. La première est spécialiste de l'Afrique au musée du Quai Branly-Jacques Chirac, tandis que le second est responsable des collections non-européennes du musée de la musique à la Philharmonie de Paris.

Cette démarche ne fut pas sans encombre : la première difficulté a été d'entrer en contact avec des professionnels, les adresses de conservateurs étant difficiles à obtenir. De plus, ces derniers étant très occupés, beaucoup n'avaient pas de temps à nous consacrer. Une difficulté supplémentaire est survenue du fait de l'absence de sources bibliographiques. En effet, si l'univers académique regorge d'articles concernant le devenir et le fonctionnement du musée, la littérature dédiée à l'étude sociologique de la profession même est bien pauvre. Ces entretiens constituent donc nos seules ressources en matière d'étude du réel du travail, même si notre analyse fut bien sûr nourrie d'articles portant sur l'évolution et le fonctionnement du musée dans son ensemble.

De ces entretiens, nous tirons un premier rapport d'étonnement : si personne ne sait ce que fait le conservateur, ce n'est pas tant parce qu'il est invisibilisé, mais justement parce qu'il est fréquemment réquisitionné pour parler de son sujet d'étude. On interroge le conservateur sur le sujet de son travail, et non pas sur la manière dont celui-ci se réalise au quotidien. On comprend alors que l'enjeu de la perception du métier est primordial dans l'étude d'un tel métier : contrairement à nombre de professions qui passent sous le radar de la cartographie du travail, le travail du conservateur est occulté d'une part derrière l'immense institution qu'est le musée, mais aussi parce qu'il est fréquemment sollicité pour parler de ses sujets d'étude. En effet, comme nous le détaillerons plus loin, le partage de ses recherches constitue d'ailleurs l'un des versants-clefs de l'activité du conservateur. Celui-ci est de fait habitué à parler de son travail, mais exclusivement au sens de *ce sur quoi* il travaille. Ainsi, s'il est difficile d'avoir accès au réel de ce travail, ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une profession mal considérée socialement, comme c'est souvent le cas des métiers invisibilisés (on pense aux agents d'entretiens, aux éboueurs etc.). C'est plutôt, paradoxalement, parce que le conservateur s'efface derrière son propos. Le réel du travail serait d'autant moins accessible que le *sujet* du travail est intéressant. En conséquence, on observe non seulement un flou dans l'opinion commune autour de la profession (personne ne sait réellement de quoi est fait son quotidien), mais aussi de la part du conservateur lui-même, qui éprouve des difficultés particulières à parler de son travail. Cela se reflète dans notre tout premier entretien avec la conservatrice : alors même que nous avons largement insisté sur l'intention du rapport, elle a eu tendance à nous parler du sujet de ses recherches plutôt que de sa manière de travailler. Cette anecdote vient renforcer l'idée que le réel du travail est souvent obscur pour les travailleurs eux-même. Quoique l'on puisse en déduire sur la perception du conservateur de sa propre profession, cette remarque vient en tout cas refléter l'importance d'une dimension essentielle au travail de ce dernier : le partage des connaissances.

# 1 Que fait le conservateur ?

## 1.1 Le conservateur, un superchercheur

Comprendre ce que fait le conservateur, c'est comprendre le cœur du musée, ou du moins comprendre ce qui est au centre de l'attention des spectateurs. Bien qu'il s'intègre dans une organisation complexe composée de services divers et de dizaines d'employés, le conservateur joue un rôle clef dans la vie du musée.

Nos recherches nous ont amenés à classer les différentes missions du conservateur de musée en deux catégories distinctes que sont *la recherche scientifique* et *la diffusion des connaissances*. Cette dichotomie n'est en rien une division stricte d'activités ne partageant aucun point commun, au contraire : ces diverses tâches participent à la valorisation des collections, et certaines missions peuvent être classées aussi bien dans un travail de diffusion que dans une démarche de recherche.

### 1.1.1 Le coeur de la profession : la recherche

Conserver, c'est avant tout connaître les objets de sa collection. Cette connaissance est protéiforme en ce qu'elle porte sur différents points : les caractéristiques techniques et matérielles de l'objet (notamment sa composition, les points de fragilité, les différents composants, etc.), mais aussi les contextes historiques, géographiques, matériels, idéologiques et culturels dans lesquels elle s'inscrit.

Acquérir ces savoirs relatifs aux conditions de production de l'œuvre passe par la recherche de diverses informations : les sociétés ayant produit les objets, l'usage et les moyens d'usage de l'objet, l'origine de l'acquisition et des acquéreurs, etc. En étudiant scientifiquement les collections, le conservateur tente ainsi de reconstituer le contexte entier d'émergence d'une œuvre pour restituer sa « chaîne opératoire ». Issu des travaux de Marcel Mauss et d'André Leroi-Gourhan, ce concept désigne « une série d'opérations impliquées dans toute transformation de matière (y compris nos propres corps) par les êtres humains<sup>2</sup> ».

Cette démarche peut prendre diverses formes : par l'étude d'archives, d'ouvrages ou des productions scientifiques, mais aussi par un travail au plus près des œuvres, qui passe par la fréquentation des réserves et des interactions avec les restaurateurs. Une des personnes interrogées travaille ainsi en étroite collaboration avec les scientifiques (chimistes, acousticiens, physiciens) du service de recherche, dans une démarche alliant les sciences humaines à un regard scientifique favorable à une analyse critique des œuvres.

Comme nous le verrons par la suite, ce retour à l'objet est fondamental : en cherchant des inscriptions cachées, en supervisant un prélèvement de matière ou en mesurant précisément la pièce, le conservateur actualise sa connaissance de l'œuvre, et par extension, le savoir de toute l'espèce humaine. Dans l'univers muséal, le conservateur est en effet considéré comme le plus fin connaisseur des collections dont il a la charge. La phase de recherche s'accompagne éventuellement d'un travail sur le terrain, toujours dans l'optique de comprendre le contexte de création et d'émergence des collections : « prendre le pouls de la société contemporaine » peut guider dans la connaissance de l'intérêt et du sens d'une œuvre. Cette phase de recherche, qui apparente le travail de conservateur à celui d'un chercheur en sciences humaines, constitue le squelette de toutes ses autres missions qui visent notamment à médiatiser ses connaissances. Sans une connaissance pointue de ses collections, la plus-value apportée par le conservateur serait inexistante.

### 1.1.2 Médiatiser ses connaissances : une mission protéiforme

L'autre mission principale du conservateur vise la transmission de ses connaissances. Elle consiste à diffuser le résultat de ses recherches par l'intermédiaire de différents supports et dans divers contextes. Cette démarche de transmission peut se dérouler au sein du musée (l'exposition évidemment, mais

---

2. « FP 01. Chaîne opératoire ». In : *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques* (2019).

aussi des phases de médiations dans le musée) par l'élaboration des audioguides et de contenus écrits (les différents panneaux présentant les œuvres sont ainsi le fruit de son travail) ou à l'extérieur de l'institution, notamment en écrivant des articles de différentes natures (pour des revues spécialisées comme *Beaux-Arts Magazine*, des catalogues de collections, ou encore des revues scientifiques et des livres). On note ce souci de partage des connaissances dans des actions auprès du public, que ce soit par des rencontres au sein du musée (visites guidées et conférences notamment), ou dans des interventions au sein de l'univers académique (cours, séminaires, journées d'études, congrès et autres colloques en France et à l'étranger). Les populations considérées comme étant « éloignées du monde de l'art » sont également visées par le conservateur : médiations dans des quartiers défavorisés, expositions d'œuvres dans des maisons de jeunes, interventions dans les prisons mais aussi auprès des publics partageant une histoire commune avec les œuvres<sup>3</sup>.

Décrivant leur travail de conservateur, les interviewés ont également mentionné une responsabilité d'enseignant dans des établissements d'enseignement supérieur. Ces missions ne relèvent pas à proprement parler de la fiche de poste du conservateur, mais participent activement à l'élaboration de sa pensée et à la transmission des connaissances. Bien qu'il n'y ait aucune statistique officielle, la double casquette de conservateur-enseignant semble être relativement courante dans les grands musées français.

Enfin, la phase de médiatisation des savoirs passe par une activité de soutien aux différents services du musée, que ce soit le service de la médiation, ceux du mécénat, du service culturel ou encore de la direction. Ainsi, le conservateur peut fournir de la documentation au service mécénat dans le but de préparer une levée de fonds. Il peut aussi être amené à communiquer directement sur ses recherches via les médias ou les réseaux sociaux, et ce à travers des contenus préparés avec le service de communication.

Par ses activités de recherche portant sur les objets de collections, son expertise scientifique et toute l'application qu'il porte à la transmission au plus grand nombre de ses connaissances, le conservateur présente de nombreuses similitudes avec un chercheur en sciences humaines. On pourrait même l'envisager comme un chercheur aux vecteurs de transmissions surdéveloppés, le conservateur ayant à sa disposition de nombreux *media* pour partager ses recherches.

Par souci de clarté et parce qu'un peu de schématisation n'a jamais fait de mal à personne, nous avons tenté de mettre en image la diversité des missions du conservateur. Le schéma suivant résume les différentes tâches du conservateur de musée, organisées selon la dichotomie recherche-transmission.

---

3. Pour ne citer qu'un exemple, on peut évoquer les femmes de la diaspora africaine luttant pour la reconnaissance du patrimoine africain.

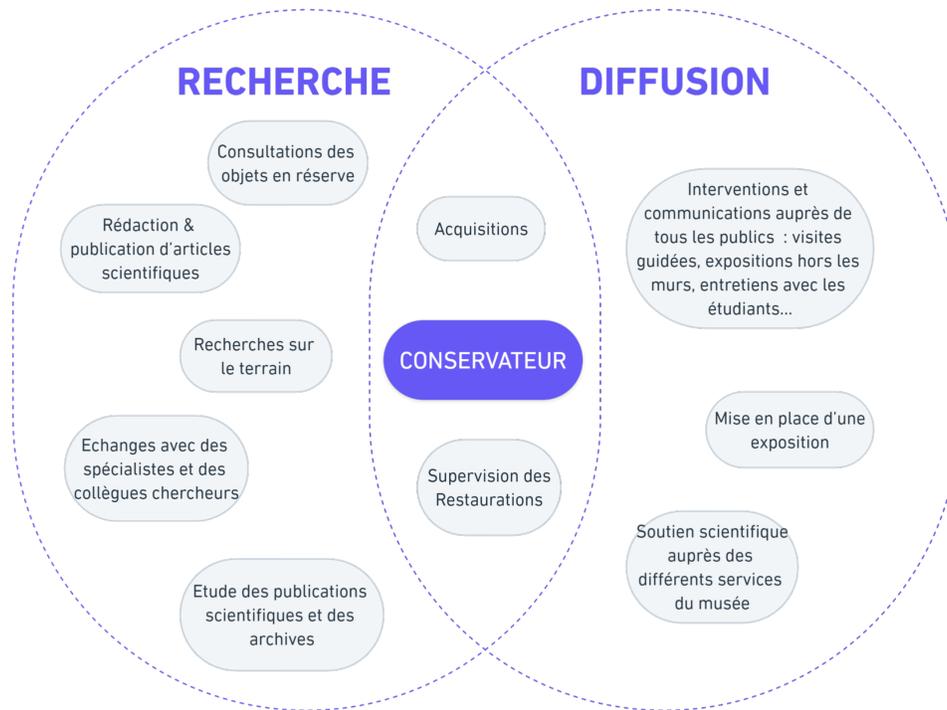


FIG. 1 – Les activités du conservateur par le prisme de la dichotomie recherche-diffusion

### 1.1.3 Une imparfaite dichotomie

Il serait toutefois présomptueux d’imaginer résumer aussi simplement les missions du conservateur, et cette dichotomie de ses missions en deux catégories distinctes souffre de quelques imperfections. On pourra d’abord constater qu’elle ne permet pas de catégoriser l’ensemble des activités de la profession, à commencer par celle de l’acquisition des œuvres. Ce processus mené par le conservateur consiste à enrichir les collections du musée et revêt diverses formes : la réponse à des propositions de dons, l’achat de pièces dans les galeries ou chez les marchands d’objets, ou la participation à des ventes aux enchères. La phase d’acquisition peut être analysée comme une démarche s’inscrivant dans les deux pans du travail de conservateur : elle permet d’enregistrer des connaissances sur un nouvel objet de recherche, et constitue par la même occasion une nouvelle pièce à faire voir au public dans le cadre d’une exposition. L’acquisition s’inscrit donc dans les deux missions principales du conservateur que sont la recherche et la diffusion des savoirs. Cette ambivalence se retrouve également dans le cas de la supervision des restaurations. En fonction des besoins du conservateur et du musée (pour le montage d’une exposition par exemple), une œuvre peut être restaurée dans l’optique de faciliter la démarche de transmission auprès du grand public. S’il n’est pas chargé de l’aspect technique des restaurations, le conservateur est cependant dans l’obligation de s’assurer du respect des règles déontologiques d’intervention sur les collections : lisibilité, réversibilité et documentation. Le processus de restauration sert à la fois des fins de diffusion des connaissances (en permettant à l’œuvre d’être exposée et appréhendée par le public) et permet également d’affiner l’expertise du conservateur quant à sa collection, en découvrant des détails passés jusque-là inaperçus.

### 1.1.4 Mille et un conservateurs

La dichotomie recherche/transmission caractérisant le travail réel du conservateur souffre également de l’importante variabilité inhérente à ce métier : il semble qu’il n’y ait pas deux conservateurs faisant le même travail.

L’exercice de cette profession peut ainsi grandement varier en fonction du musée. En effet, il existe

de nombreuses différences entre les musées nationaux, plus fréquentés et de taille plus importantes, et les musées territoriaux. Dans ces derniers, les conservateurs occupent davantage des missions de gestion d'établissement, en étant à la tête d'une équipe d'une vingtaine de personnes, avec diverses responsabilités comme la gestion du budget, les ressources humaines ou les relations avec les élus. Ces deux groupes de conservateurs partagent donc des « valeurs communes dont l'exercice est différent ».

Cette diversité ne s'arrête pas à l'opposition musées nationaux / musées territoriaux, car il existe des disparités importantes dans les « grands musées ». Au sein du même musée, le travail des différents conservateurs peut revêtir des allures complètement différentes : chaque conservateur est généralement responsable d'une partie des collections qui correspond à son domaine d'expertise, domaine très spécifique qui est le fruit d'une formation très spécialisée. De plus, les conservateurs peuvent présenter un profil différent, certains membres de l'équipe étant plus actifs sur le terrain et la recherche, alors que d'autres préfèrent se concentrer sur l'élaboration d'exposition.

A cette grande richesse dans la typologie des conservateurs s'ajoute la diversité des missions qui sont les leurs. Un bref coup d'œil à leur agenda suffit à nous en convaincre. Face à la multitude de tâches, les conservateurs organisent leurs journées de telle manière à ne rien délaissier. Ils n'ont donc pas de cadre délimité constitué de tâches routinières, ce qui se traduit par l'incapacité des deux interviewés à nous détailler une journée classique : « il n'y a pas de routine ni de journée-type », car l'agenda « varie en fonction des grandes échéances ». Consultations en réserves, interventions dans des colloques, rencontres avec des chercheurs, rédaction d'un article pour la direction... les tâches s'enchaînent et l'agenda se remplit en fonction des projets à suivre. Ainsi, dans le cadre de l'organisation d'une exposition, le conservateur adapte son calendrier pour effectuer le travail prenant. A titre d'exemple, notre conservateur, à 5 mois de l'ouverture, consacre 70% de son temps de travail au montage de l'exposition.

La diversité dans l'exercice de la profession tient aussi aux formations différentes des conservateurs. Si la voie royale reste le concours de l'institut national du patrimoine (INP), les voies d'accès se sont grandement diversifiées depuis les années 1990. Il convient de rappeler qu'une partie des personnes exerçant les tâches de conservateur de patrimoine ne possèdent pas ce titre, réservés aux lauréats des concours du patrimoine. Il existe ainsi des postes de « chargés de collection » ou de « responsable de collections », dont les missions sont identiques à celles d'un conservateur. Ces fonctions sont accessibles à la suite d'un travail de recherche (généralement une thèse) sur un sujet relatif aux collections à conserver. On constate d'ailleurs une extrême porosité dans l'attribution de ces divers titres, qui traduisent moins l'affectation à un rôle précis (qui serait illusoire, au vu de la diversité des missions effectuées) qu'une potentielle ancienneté. Ces titres sont interchangeables de manière assez informelle au sein d'une même institution (le conservateur de musée peut revêtir momentanément la casquette de commissaire d'exposition le temps de la mise en place de son projet par exemple). Dans tous les cas, le conservateur de musée fait preuve d'une connaissance pointue d'un certain domaine de l'art et montre une attention particulière au patrimoine, ce qui explique le sentiment d'appartenir au même corps : « On est tous dans un moule de conservateur ».

Au regard de la grande diversité des conservateurs, aucune catégorisation ne pourrait prétendre embrasser toutes les facettes de ce métier. Si la dichotomie recherche/diffusion ne permet pas de saisir toutes les spécificités du métier, elle offre un cadre d'analyse pertinent pour en appréhender les grandes lignes, et on retiendra que le conservateur de patrimoine est le spécialiste des œuvres, chargé d'approfondir les connaissances et de veiller à sa transmission au plus grand nombre.

Un premier voile d'ignorance se lève donc quant aux activités du conservateur : loin de surveiller en permanence les conditions de conservation et l'état matériel des collections, il mène des missions de recherche tout en s'occupant de la transmission des savoirs auprès des différents publics. L'exercice de ce métier se rapproche donc davantage de celui du chercheur que de celui du technicien chargé de la conservation des œuvres.

Il s'agit désormais de s'attaquer à un deuxième poncif visant cette profession, relatif à son prétendu caractère solitaire. Loin de l'image du conservateur solitaire enfermé dans son bureau, ce métier se caractérise par la grande diversité de ses interactions.

## 1.2 Déconstruire une image solitaire : un métier éminemment collectif

L'une des grandes surprises de notre enquête concerne donc le caractère « éminemment collectif » du métier de conservateur. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, c'est un point nodal de l'institution muséale par le nombre et la diversité de ses interlocuteurs. Le conservateur travaille ainsi avec ses collègues de la recherche (autres conservateurs, mais aussi les équipes chargées de la restauration, l'équipe scientifique si elle existe. . .), mais également avec les services de la communication (chargés de promouvoir la vie muséale sur différents supports), la régie des œuvres (dont la fonction est de planifier et d'assurer la logistique du mouvement des œuvres au sein et à l'extérieur du musée), la direction, le mécénat, le service chargé du développement culturel et tous les autres services ayant besoin de l'expertise du conservateur.

Les interactions du conservateur ne s'arrêtent pas au seuil du musée, comme en témoigne la répartition des mails à destination de parties prenantes extérieures au musée : « les mails, c'est 50/50 entre l'extérieur et l'intérieur du musée ».

Cette ouverture sur des acteurs extérieurs à l'institution s'explique par ses diverses prérogatives et par le statut du musée : en tant que représentant d'un service public, le conservateur a un devoir de réponse : « Ne serait-ce que les mails, on doit répondre, car les services qui sont ici sont à la disposition de tous les citoyens. » En tant que chercheur, il se doit également de communiquer ses travaux avec d'autres spécialistes et d'accueillir leurs avis. Comme nous l'avons précédemment mentionné, le conservateur est aussi amené à rencontrer différents types de public au cours de ses actions de médiation, et la charge d'enseignement qui est la sienne favorise le dialogue avec des étudiants. Chercheurs, étudiants, public ou simple citoyen sont tous des interlocuteurs extérieurs à l'enceinte muséale et pourtant en contact direct avec le conservateur.

En se concentrant sur le musée en tant que tel, on pourrait aussi être tenté d'établir une typologie des professions en lien avec le conservateur. Mais au vu de la grande diversité des musées, il serait peu pertinent de vouloir dresser une liste exhaustive de l'ensemble des professions muséales. Le conservateur d'un musée s'inscrit dans une organisation où travaillent parfois des centaines d'employés, sans compter les emplois multiservices (qui regroupent les agents de sécurité, d'accueil, jardiniers, services de restauration par exemple). Si la précédente description de ces missions peut donner le sentiment que le conservateur fait tout ce qu'il y a à faire dans le musée, il est en réalité épaulé par de nombreux services aux objectifs variés. Le schéma suivant vise donc à présenter les différents acteurs interlocuteurs du conservateur et leurs missions :

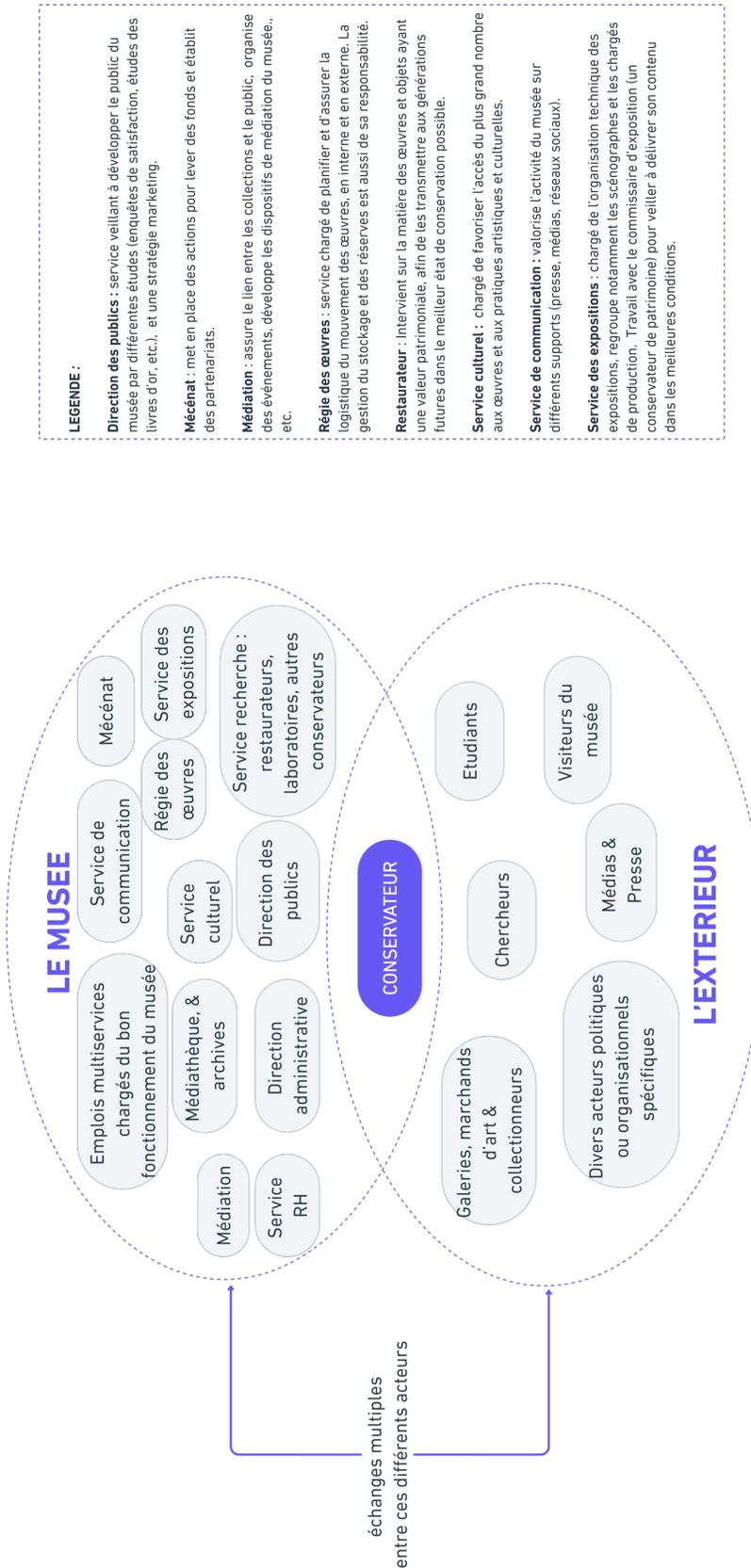


FIG. 2 – Les différents interlocuteurs du conservateur

### 1.2.1 Un rapport biaisé au public

Une lecture attentive de cette figure peut nous amener à nous questionner sur le rapport entretenu par le conservateur avec son public. Comme nous l'avons décrit précédemment, il semble que la plupart de ses missions consiste à rechercher pour ensuite diffuser ses connaissances auprès du public, ce dernier pouvant être constitué des chercheurs, des étudiants, des touristes, publics éloignés du musée, etc. Si tous occupent une place importante pour le conservateur, les visiteurs *lambdas* sont bien plus nombreux que les autres, et représentent la grande partie du public muséal.

On peut alors s'interroger sur l'adéquation entre la vision du public qu'à le conservateur et la réalité. S'il est en contact avec une multitude d'interlocuteurs extérieurs au musée, la majorité d'entre eux font partie du *monde muséal* : chercheurs, étudiants, collègues conservateurs, ou encore les mécènes. Explicitons tout de suite cette notion de *monde muséal* : bien qu'ils ne travaillent pas au sein du musée, ces acteurs baignent dans le domaine de l'art, partagent les mêmes codes sociaux, visitent fréquemment des expositions et sont finalement tout aussi immergés dans l'univers muséal que l'est le conservateur <sup>4</sup>.

Les autres interlocuteurs sont issus de la société civile (les femmes de la diaspora, les jeunes des quartiers défavorisés, ou les prisonniers) mais ne semblent représenter qu'une partie infime du nombre total de visiteurs du musée. Il ne s'agit pas de questionner le bien-fondé des actions, ni-même de remettre en cause l'existence d'un *monde muséal* comparable à l'univers académique, mais bien de s'interroger sur la vision qu'à le conservateur de son public *réel* : la grande majorité des visiteurs ne sont ni visés par les actions de sensibilisation du musée ni insérés dans l'univers muséal. Ce sont des touristes français ou étrangers, des passants, des groupes scolaires, des familles, etc. attirés souvent davantage par le prestige d'un grand musée souligné par le guide touristique que par le sujet précis de l'exposition temporaire en cours.

On peut alors s'interroger sur l'existence d'un rapport biaisé au public : le conservateur multiplie les interlocuteurs et les démarches pour favoriser l'ouverture à de nouveaux publics, mais ne semble pas s'intéresser aux masses de citoyens ordinaires qui constituent la majorité des visiteurs <sup>5</sup>. Il semble complètement oblitérer l'existence de ces visiteurs *lambdas*, tant pour lui le public de son musée est constitué soit des acteurs du monde muséal soit des populations très spécifiques. Pour le conservateur, le *grand public* n'est pas un interlocuteur direct <sup>6</sup>. Le conservateur du musée n'a pas la conception d'un public non-initié : ce qui se dessine des entretiens, c'est l'idée d'un public touché affectivement ou intellectuellement par l'exposition en question ; en somme, en proie à un intérêt direct avec le sujet de l'exposition. Quand bien souvent, c'est l'étiquette « Musée du Quai-Branly » qui attire <sup>7</sup>.

Cette vision incomplète du public, constituée simplement des acteurs du monde muséal et de certains groupes sociaux marginaux, s'est manifestée assez explicitement au cours de nos entretiens, notamment par différentes allusions à l'actualité du monde artistique : « Vous avez sans doute vu la récente vente aux enchères de masques africains » ou encore « je suppose que vous avez entendu parler de cette très belle exposition au musée d'Orsay ». Ces propos nous ont donné le sentiment d'être considérés par les conservateurs comme faisant partie de ce monde muséal, ce qui n'est (malheureusement ou heureusement) pas le cas. Cette confusion peut aisément se comprendre étant donné notre statut d'étudiant, et par le fait que nous ne faisons pas partis des groupes sociaux marginaux habituellement

---

4. Entendons-nous bien : le fait d'être immergé dans son univers professionnel, de suivre avec attention l'actualité relative à sa profession, d'être expert de son de travail n'est évidemment pas le propre du conservateur de musée, et on pourrait dire cela d'un enseignant-chercheur en littérature, d'un journaliste sportif ou d'un garagiste. Chacun observe le monde par le biais d'une loupe et sa représentation de l'univers social est grandement influencée par son activité professionnelle et le contexte socio-économique dans lequel il évolue.

5. Il est toutefois important de garder en tête que le public muséal, s'il ne correspond à la vision érudite qu'en a le conservateur, n'est pas représentatif de la population française. Seule une certaine catégorie (relativement aisée) fréquente ce genre de lieu.

6. Insistons sur le fait que notre propos concerne simplement le conservateur, car la direction des publics doit sans doute avoir une vision bien plus réaliste des visiteurs de son musée.

7. Ce qui pose d'ailleurs des questions sur la transformation du musée de nos jours, que l'on visite de plus en plus pour le lieu, l'architecture, que pour son contenu. A ce sujet, voir : François MAIRESSE. « La collection a-t-elle un avenir au sein du musée ? » In : *Culture & Musées. Muséologie et recherches sur la culture* 37 (2021), p. 31-52

visés par les actions de sensibilisation (diaspora, prisonniers, etc.). Les conservateurs n'ont pas perçu que nous faisons partie du *grand public* qui n'est pas un interlocuteur fréquent, et nous ont donc « catégorisés » comme faisant partie du monde muséal, un peu par défaut.

Cette vision biaisée s'explique par l'absence de contact direct avec ce « grand public ». En effet, si des études sont mises en place pour récolter les avis de ce dernier sur les différents projets du musées (notamment grâce à l'analyse des livres d'or), celles-ci sont effectuées par d'autres services, notamment la direction des publics. Le conservateur, pris qu'il est dans son travail, n'a pas l'occasion de se confronter au regard direct du visiteur ordinaire. Ce prisme déformant est donc totalement légitime au vu de la quantité des missions du conservateur, duquel on ne peut exiger une étude sociologique poussée des visiteurs du musée. Cependant, cette forme de méconnaissance quant à la composition et aux motivations réelles des visiteurs est intéressante dans le cadre d'une profession qui vise à diffuser un savoir auprès d'un public. On peut envisager que cette transmission de connaissances se déroule d'autant mieux que le conservateur possède une vision réaliste de l'ensemble de son public.

Ces considérations faites, le caractère éminemment collectif du métier de conservateur de patrimoine n'est en rien remis en cause. Contrairement à l'opinion commune, le conservateur est en contact étroit avec des dizaines d'interlocuteurs tous différents les uns des autres qui viennent d'univers radicalement éloignés.

Par la description de ses missions et de ses nombreux interlocuteurs, on constate une mise à mal de la vision naïve du métier de conservateur. Plus qu'un chercheur, avec qui le conservateur a de nombreux points communs, le conservateur semble également être la colonne vertébrale de toute l'activité muséale, jonglant constamment entre conservation et valorisation.

## 2 L'exposition, le geste-clef du conservateur

Le conservateur s'apparente donc à un chercheur aux moyens de diffusion très particuliers. Son double-rôle de protecteur et de transmetteur de la culture se cristallise dans la mise en place d'expositions, qui constituent le cœur de son activité. C'est au travers de celles-ci qu'il peut transmettre son savoir, encapsulé dans différentes œuvres, à ce public dont il a une vision si biaisée. L'exposition est aussi la principale production requise par la direction : c'est le principal « service »<sup>8</sup> délivré par le musée, l'occasion de révéler et d'exposer les œuvres que celui-ci conserve au plus grand nombre. De fait, l'exposition donne corps à cette tension intrinsèque du métier, tiraillé entre conservation et valorisation, entre protection minutieuse et ouverture au monde. Elle constitue une porte d'entrée idéale pour mieux comprendre les enjeux et contraintes qui découlent de cette double-visée du conservateur. C'est aussi une très bonne manière de prendre la mesure du nombre d'acteurs avec qui le conservateur est amené à travailler.

Une simple frise semble être l'outil le plus adapté à la modélisation du long processus qu'est la mise en place d'une exposition.

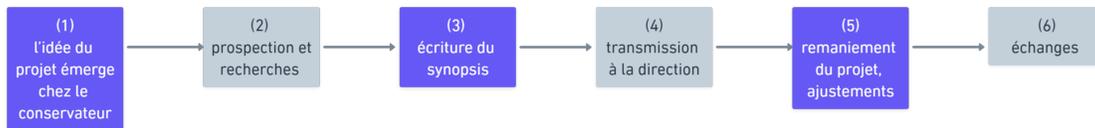


FIG. 3 – Frise chronologique de l'élaboration d'une l'exposition

« Tout part d'une discussion sur un coin de table ». S'il existe une demande venant du musée de produire des expositions temporaires, l'initiative de celles-ci est laissée aux conservateurs : ce sont eux qui donnent l'impulsion pour lancer de tels projets. L'exposition naît ainsi dans l'esprit du conservateur, pour des raisons souvent assez personnelles qui traduisent une envie de raconter quelque chose, de partager une découverte, et mature dans un premier temps de manière informelle, à l'abri des regards (1). Une conservatrice nous raconte que sa dernière exposition est le fruit de deux années de travail « en cachette » et d'une envie de répondre à une déclaration controversée de Sarkozy. Cette phase de recherche peut donc s'étendre sur plusieurs années. Elle s'enrichit d'échanges avec des confrères au sein comme à l'extérieur du musée, ainsi que de voyages et de rencontres à l'étranger.

On comprend alors que, même s'il est impossible d'occulter l'immense travail bibliographique (la médiathèque est un des lieux préférés de notre conservatrice), la figure du conservateur travaillant enfermé dans son bureau le nez dans ses livres est à déconstruire : même lors de la phase que nous appellerons de « *prospection* » (2), le conservateur est en perpétuel dialogue avec autrui. Riche de ces recherches, une liste d'œuvres est dressée, issue des réserves du musée ou d'autres établissements, structures ou collections privées.

Vient ensuite le moment de rédiger un synopsis (3), d'une page ou 1500 caractères, résumant les œuvres retenues, l'intention de l'exposition et le type de collaboration. Ce dernier est transmis à la direction du développement culturel (4), dont les chargés de production tiennent le calendrier, les comptes, et plus globalement gèrent les aspects plus administratifs. La direction peut choisir de modifier le projet, comme ce fut le cas pour l'une des expositions portées par la conservatrice, notamment

8. Jean Davallon détaille à quel point les musées sont engravés dans une dynamique de marchandisation de la culture qui tend à donner à leurs activités le statut de « service » : « Il est certain que les grandes institutions muséales suivent, au moins d'une manière générale, le modèle des entreprises culturelles au sens où elles proposent des marchandises culturelles (la visite), selon le mode de production de programmes (l'exposition) accompagnés de programmes annexes (par exemple des programmes d'édition : lire, reproductions, etc. (Jean DAVALLON. « Le musée est-il vraiment un média ? » In : *Culture & Musées* 2.1 [1992], p. 99-123). » (citer le musée est-il vraiment un média ? p101-102 )

pour des raisons budgétaires. En effet, compte tenu de la valeur exponentielle de certaines pièces<sup>9</sup>, il arrive fréquemment que le prix d'acquisition des œuvres demandées soit trop onéreux. Dans le cas de la conservatrice interrogée, la liste d'œuvres fut donc écourtée, et les ambitions de l'exposition repensées à la baisse - au grand dam de notre conservatrice- pour s'adapter à ces contraintes. Vient ensuite une longue phase d'échanges entre les différents acteurs gravitant autour de l'univers de l'exposition : du graphiste au scénographe en passant par le mécénat et la communication, le conservateur dialogue avec chaque entité afin de coordonner chaque participation, tout en maintenant la cohérence du projet. Il s'agit de communiquer avec la régie des œuvres pour négocier l'accès aux réserves, de déterminer le placement et l'agencement de l'espace avec le scénographe ; la rédaction des textes puis leur mise en page avec le graphiste. Ces phases de concertation durent plusieurs mois, durant lesquels le projet grandit et mûrit de l'ajout de ces différents regards, et sont caractérisées par un va-et-vient constant visant à répondre aux demandes des différents interlocuteurs. Le conservateur de musée est alors un chef d'orchestre qui doit jongler entre tous les corps de métier intervenant dans la concrétisation d'un projet commun. La symphonie produite est une exposition qui se veut le fruit d'une coopération harmonieuse entre tous les instrumentistes de cet orchestre qu'est le musée.

Au fur et à mesure que la date de l'ouverture approche, le travail s'intensifie. On l'a vu, un conservateur estime que 70% de son temps est consacré à son exposition qui devrait ouvrir dans les mois à venir. Le travail du conservateur se rapproche alors du suivi de projet : il s'agit de coordonner l'ensemble des préparatifs du point vu matériel comme administratif (valider le plan de la scénographie, valider les dernières œuvres de la liste etc.). L'exposition est un projet sur le temps long : si un conservateur interrogé a mis deux ans à préparer la sienne, une autre admet être plus longue et avoisiner les cinq à six ans pour mener à bien un tel travail.

Cependant, au vu de la durée et du nombre d'acteurs entrant en jeu dans ce processus loin d'être linéaire, il est aisé de comprendre que le concerto a de grandes chances de tourner à la cacophonie. Nous avons dénombré de nombreux points de frictions auxquels le conservateur est confronté à chacune des étapes listées ci-dessus. Chacun de ces points d'achoppement est souvent la traduction dans le réel de cette tension incontournable entre conservation et valorisation, entre ouverture sur le monde et renfermement sur un microcosme. L'outil ÉCART PRESCRIT-RÉEL ci-dessous vise donc à modéliser l'ensemble des tensions et obstacles jonchant la mise en place l'exposition et les différentes ficelles de métier employées par le conservateur pour les surmonter.

---

9. Une conservatrice nous parlait ainsi d'un masque vendu à près de 6 millions de dollars.

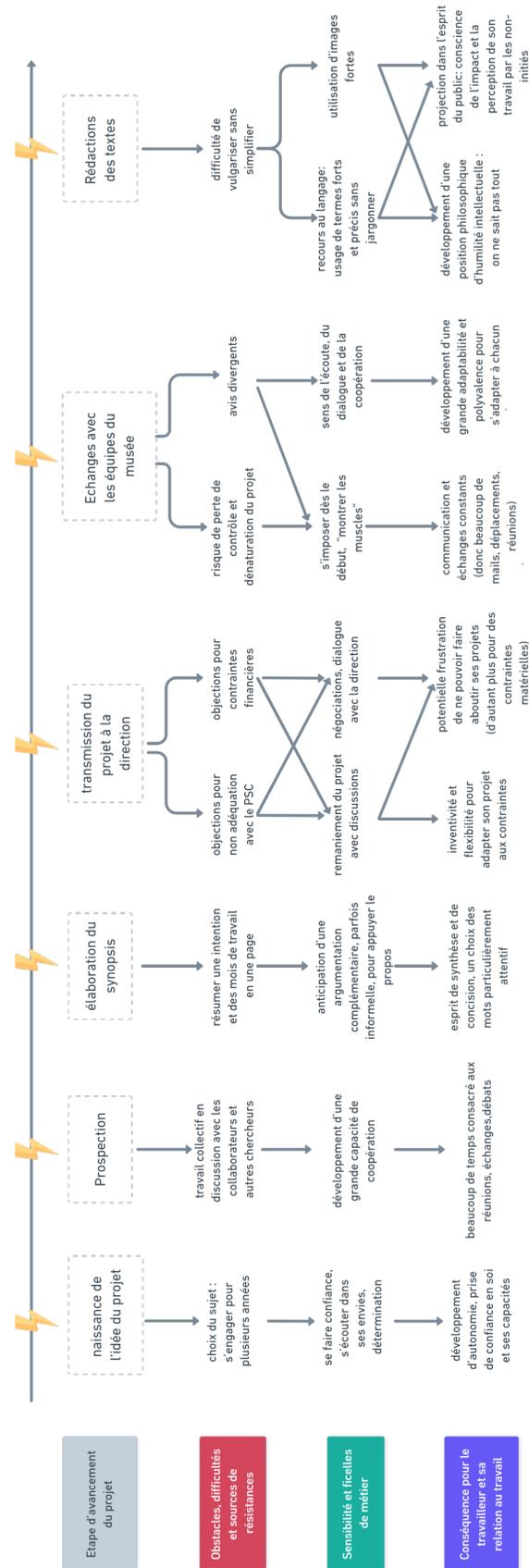


FIG. 4 – Analyse de l'ÉCART PRÉSCRIT-RÉEL et de ses conséquences dans le métier de conservateur de patrimoine

Il serait fastidieux et peu pertinent de reprendre chacun des points du schéma, qui se suffit à lui-même et donne une vision d'ensemble de toutes les adaptations ajoutées par le conservateur confronté à ces différentes difficultés. Cependant, il nous a semblé intéressant de se pencher un peu plus près sur quelques aspects, plus généraux peut-être, qui sont le reflet des principales tensions que le conservateur doit surmonter au quotidien.

## 2.1 Vulgariser sans simplifier

L'exposition est le moyen de diffusion du conservateur-chercheur. Il est alors légitime de se demander comment celui-ci parvient à transmettre son savoir très pointu. En effet, un décalage apparaît entre l'étendue et la précision des connaissances du conservateur, chercheur de formation, et ce médium qu'est l'exposition. En effet, l'exposition tend à partager, au travers d'œuvres simplement commentées de petits écriteaux, un savoir d'une complexité et d'une nuance caractéristique de la rigueur académique. C'est un moyen de transmission essentiellement visuel, reposant bien souvent plus sur les volumes et les atmosphères que sur le texte. Le conservateur se doit donc de posséder un esprit de synthèse phénoménal, afin de déterminer ce qu'il est pertinent à partager et ce qui l'est moins. Lorsque que nous avons questionné une conservatrice sur le sujet, elle nous a répondu qu'elle se reposait beaucoup sur la force des images qui, paraît-il, valent plus que mille mots. Le langage est l'autre fer de lance du conservateur. Il s'agit, dans ses mots, de « vulgariser sans simplifier », d'où une attention toute particulière au choix du lexique employé, en ayant recours à des termes forts et marquants. Il s'agit de ne pas rédiger de textes trop longs qui ne seraient pas lus, sans réduire le message à une vision réductrice et fermée du sujet : « C'est un vrai exercice de style : on part de l'écriture simplifiée sur un panneau pour transmettre des idées essentielles, puis on creuse de plus en plus. » En outre, la conservatrice a tout de suite souligné la nécessité de cultiver une certaine humilité intellectuelle, en « n'hésitant pas à dire lorsque l'on ne sait pas ». La difficulté provient également du fait que le musée est par définition ouvert à tous, d'où un public extrêmement varié en âge, origine et bagage culturel.<sup>10</sup> Il s'agit alors de produire une exposition adaptée à chaque regard, afin que chacun puisse comprendre les ressorts de l'exposition sans être noyé dans un flot d'informations impénétrable. Il s'agit également d'être attirant, « sexy » : si l'exposition a pour vocation de transmettre un savoir académique poussé, elle doit également attirer le visiteur : pas question donc de l'accabler d'un jargon universitaire prolix. Mais, encore une fois, l'attractivité de l'exposition ne doit pas être construite au prix d'un sacrifice de l'apport intellectuel et scientifique. La question du rapport au public se trouve donc au cœur de cette problématique. On l'a vu, les conservateurs ont tendance à cultiver une vision biaisée des visiteurs, en surestimant parfois peut-être le niveau de connaissances et l'intérêt particulier de ces derniers pour le sujet de l'exposition. Quoi qu'il en soit, c'est tout un travail que de s'adapter à un regard non initié, et à ne pas construire une exposition ésotérique. Le conservateur doit sans cesse se projeter dans la posture du visiteur étranger au monde académique, ce qu'il fait avec plus ou moins de succès : encore un bel exemple de cette dichotomie paradoxale de cette profession entrouverte.

## 2.2 Jouer collectif : un pour tous, tous contre un

*« Si on cède dès le départ, on perd son parti-pris. »*

Un autre point d'achoppement notable est la nécessité de travailler au sein d'un collectif. On l'a vu, tout au long du processus, le conservateur est un chef d'orchestre s'assurant du maintien de la cohérence du projet. Il travaille sans cesse pour concilier les attentes et objectifs de chacun des acteurs impliqués, lesquels peuvent varier grandement. Chaque parti a sa propre lecture du projet, qu'il essaye d'incrémenter au fil du processus. Une conservatrice nous citait par exemple les difficiles mais passionnants entretiens avec le scénographe, responsable notamment du placement des œuvres et de l'« architecture » globale du plateau, qui « veut toujours enlever plein d'œuvres ». Cette dimension collective du travail est un mal comme un bien : si le projet s'enrichit de l'apport personnel de chacun, le risque de dénaturer l'intention initiale est grand, et peut être une grande source de frustration pour le conservateur. Celui-ci doit apprendre à livrer un projet informel, fruit d'une réflexion personnelle qui a mûri à l'abri des regards, aux tumultes du monde extérieur, le révélant ainsi au grand jour. Un

10. Rappelons ici que le public fréquentant le musée représente une catégorie de population bien particulière.

conservateur nous parle de ce « projet du soir qui devient collectif », et qui du même coup se voit modifié par l'intervention, pourtant essentielle et incontournable, de chacun des acteurs du musée. Ce qui se construisait calmement à l'abri des regards dans une maîtrise totale du conservateur se retrouve propulsé au milieu d'un immense chantier, d'une « grosse machine » dans les mots d'un des professionnels rencontrés, au sein de laquelle tout le monde se bat pour apporter sa pierre à l'édifice. Ce glissement peut être une source très intense de frustration pour le conservateur, qui doit sans cesse batailler pour que son projet ne soit pas dénaturé, qu'il ne perde pas son authenticité dans son message ou sa construction. Une des conservatrices employait immédiatement le lexique de la guerre, évoquant à force de prétéritions une « lutte » : « Il y a toujours un premier temps où il faut s'affirmer dans le conflit, ne pas plier. Sans être dans une communication violente ou agressive, on travaille à trouver des compromis. Ce n'est pas nécessairement un rapport de force, mais il faut affirmer ce que l'on veut, pour que l'autre trouve une solution ». On comprend alors la nécessité de camper sur ses positions, de faire valoir ses intérêts pour sauvegarder l'intention initiale du projet. Le conservateur doit se battre pour ses idées, et faire preuve d'une grande force de caractère pour s'imposer face aux propositions plus ou moins pressantes de ses collègues. « Si on cède dès le départ, on perd son parti-pris. » ajoute un des conservateurs interrogés. Le chef d'orchestre revêt alors l'uniforme du général dictant à ses troupes plus ou moins bien disciplinées la marche à suivre. Le conservateur développe alors de grandes capacités diplomatiques pour être ferme tout en demeurant souple et ouvert à la suggestion, car, après tout, les personnes avec qui il travaille sont eux aussi des experts dans leur domaine. L'idée est d'aboutir à un point d'équilibre pour concilier les attentes de chacun ; l'enjeu étant que cela ne se fasse pas au détriment de l'intégrité du projet.

On constate donc, à travers l'exploration des diverses tâches effectuées par le conservateur dans son quotidien, à quel point se joue à tout moment une rencontre entre deux pôles que tout semble opposer : la conservation et la valorisation. D'un côté, le conservateur est chargé de prendre soin de l'œuvre, de la mettre à l'abri, de la protéger ; de l'autre, il la doit la mettre en valeur, l'exposer pour la rendre visible au plus grand nombre. On remarque alors à quel point la réalité du conservateur tranche avec ce que suggère le simple intitulé du métier. L'activité du conservateur est bien plus complexe qu'une simple conservation des paramètres physiques de l'environnement de l'objet. Au quotidien, le conservateur jongle avec conservation et valorisation : l'exposition encapsule tous les savoir-faire employés pour réunir les deux pôles de cette tension.

### 3 Des contraintes

De par sa ressemblance avec le métier de chercheur, le conservateur de musée semble être doté d'une grande liberté. Le conservateur de musée dispose en effet d'une marge de manœuvre significative, notamment en ce qui concerne le choix de ses sujets d'étude. Cependant, il s'agit de ne pas tomber dans l'illusion que cette profession est exempte de contraintes. En effet, si le conservateur joue sur de nombreux tableaux dans son activité et dispose d'une grande autonomie, il n'en est pas pour autant laissé complètement à lui-même. En effet, le conservateur reçoit de la part d'acteurs très variés des directives et des conseils structurant son action, la limitant parfois. L'outil SOURCE DE PRESCRIPTIONS nous a paru plus qu'adéquat pour modéliser ces flux d'informations.

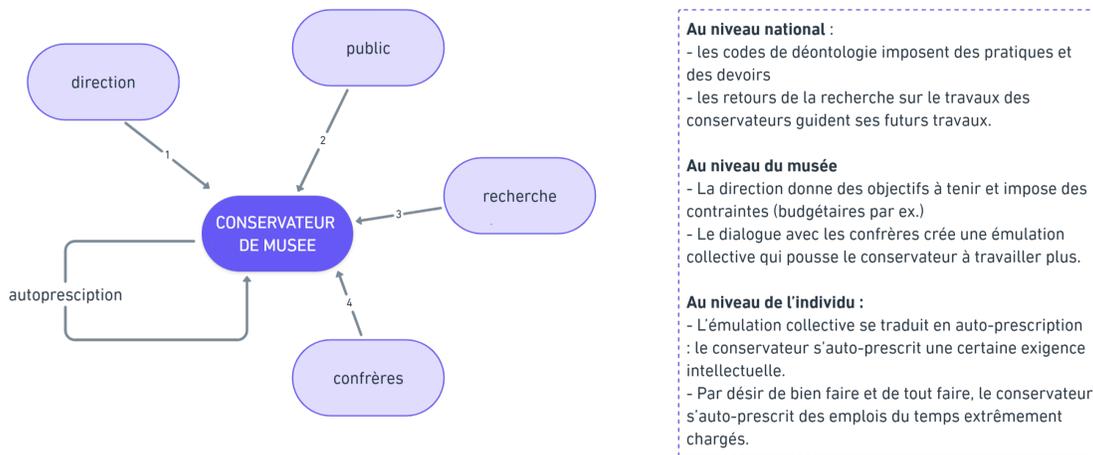


FIG. 5 – Missions et SOURCES DE PRESCRIPTION dans le métier de conservateur de patrimoine

De manière conventionnelle d'abord, le conservateur reçoit des prescriptions de la part de la direction du musée (1). Le fonctionnement varie selon les structures, mais, dans les grandes lignes, celle-ci établit lors de réunions annuelles ou trimestrielles des points sur les objectifs à tenir. Comme dans beaucoup d'institutions, le conservateur n'échappe pas aux « contrats de performance », décidés au niveau de Conseil d'administration et de la présidence, qui définissent les buts à atteindre sur la période à venir. Ces contrats peuvent porter à la fois sur du quantitatif et du qualitatif, et vont parfois à l'encontre de la visée du conservateur. Une des conservatrices nous donnait l'exemple d'une prescription consistant à remplir un certain nombre de fiches sur l'inventaire de la base de données numérique (sur laquelle nous nous pencherons en détail plus loin), ce qui consiste tout bêtement à, pour chaque œuvre, entrer sa taille, son poids, sa provenance etc. dans la machine. Elle remarque le décalage avec ce qu'elle estime être sa fonction : « on remplit à la chaîne pour faire du chiffre, ça ne nourrit pas sur le plan scientifique ». Ce type d'activité est ressenti comme allant à l'encontre de l'exigence historique et intellectuelle du conservateur, lequel aspire à nourrir une réflexion, à apporter de la nuance dans son activité, chose que la base numérique par exemple a bien du mal à apporter.

Par ailleurs, le conservateur est également soumis à des « entretiens d'évaluation ». Face à son responsable, il est noté et se voit dresser un bilan de son activité. Notre conservatrice remarque : « j'arrive pas à savoir ce que ça change, si ce n'est de mettre le bilan dans l'année ». Si l'on comprend la nécessité de recenser et d'archiver l'activité des conservateurs (d'autant plus que le musée est un service public), il est difficile d'imaginer que les moyens adoptés soient adaptés pour cerner la diversité et la complexité du travail de ce dernier. Cependant, en dépit de ces pratiques qui traduisent une certaine gestionnarisation de l'institution, ces interactions tendent à être parfois plus informelles. Il s'agit en effet de se souvenir que dans la plupart des musées encore (même si cela tend à changer), la direction est composée de conservateurs ayant eu envie d'infléchir leur carrière vers des postes de plus hautes responsabilités. Il en découle alors une certaine entente entre le conservateur et ses supérieurs

qui ne le sont parfois que de nom.

Ainsi, une des conservatrices rencontrées entretient des rapports amicaux, presque d'égal à égal, avec sa cheffe, et affirme à propos des entretiens d'évaluation : « Ma cheffe ça l'enquiquine, elle déteste ça ». Une certaine marge de manœuvre se dessine donc autour d'un relatif flou hiérarchique pour permettre au conservateur de moduler, dans une certaine mesure, les attentes de la direction. Pour faciliter le dialogue avec cette dernière, un conservateur témoignait du cas de son musée qui choisissait d'élire un « responsable scientifique » au sein des conservateurs, chargé de faire valoir les intérêts scientifiques de ces derniers auprès de la direction. Ce dernier ne dispose néanmoins en rien d'un aval hiérarchique sur ses confrères. Ainsi, si les prospections de la direction sont parfois incontournables (concernant le budget de financement des expositions par exemple), les conservateurs rencontrés témoignent d'une réelle liberté dans leur métier. L'un d'eux se réjouit de ne pas subir un « management de proximité » : « Avoir cette grande liberté est également très cool, on a peu de compte à rendre, on est en émulation intellectuelle avec ses pairs mais on n'a pas de manager sur le dos. Certes on a des échéances, par exemple ce texte à rendre en juin, mais on ne souffre pas d'un management de proximité. C'est plus du suivi et de l'accompagnement. » De même, dans la discussion avec la direction du développement, une conservatrice nous dit qu'il s'agit plus d'« un encadrement que d'une autorité ». Le conservateur conserve ainsi une certaine liberté, ne serait-ce que dans le lancement d'expositions, dont l'initiative est souvent laissée aux conservateurs. Le conservateur peut ainsi choisir son sujet de recherche.

En outre, un autre médiateur avec la direction est matérialisé par le *Projet Scientifique et Culturel* (PSC), que « L'article L. 442-11 du Code du patrimoine rend [...] obligatoire pour tout musée de France, [pour] l'octroi d'une subvention de l'Etat à un projet de construction, d'extension ou de réaménagement d'un musée de France étant par ailleurs subordonnée à la validation préalable de ce document (Art. D. 442-15)<sup>11</sup> ». Rédigé en 2020 dans le cas d'un des musées visités, ce document, que nous avons ajouté en annexe, définit le plan stratégique du musée sur cinq ans. Il pose les grandes orientations qui devront guider le travail à venir. Sur plus de cent-cinquante pages, il brosse l'ensemble des problématiques, des états des lieux, des histoires à raconter et la manière dont il sied de mettre en place les différents projets. Le PSC est rédigé de manière collective par les conservateurs et la direction, qui se réunissent le but de déterminer l'intention et le devenir du musée pour les cinq ans à venir. Il a ainsi vocation à refléter autant les volontés des conservateurs que celles de la direction.

### 3.1 La reconnaissance, ou comment juger du travail bien fait

Ce dialogue avec la direction est une première façon pour le conservateur de juger de la qualité de son travail. Mais l'une des conservatrices nous indique deux autres facteurs : les retours du public (2), et ceux de la recherche (3). Ces entités ont donc elles aussi leur place dans notre outil SOURCES DE PRESCRIPTION. Le public, d'abord : ses retours sur les expositions sont perçus via la lecture du livre d'or, couplée à des études d'opinions réalisées par le service des publics sur la fréquentation du musée, notamment sur les expositions temporaires. Ces indicateurs (dont on peut questionner la fiabilité ; on revient ici à la problématique du rapport biaisé au public) sont une manière pour le conservateur de se forger une opinion sur la réussite ou non de son travail en fonction de sa réception. Fort de ces éclaircissements, il peut adapter sa démarche lors du prochain projet. Cependant, les dires des conservateurs interrogés révèlent que l'attention du conservateur se porte surtout sur les retours faits par la recherche. La manière dont un travail sera perçu et cité conditionne non seulement, dans une certaine mesure, le succès de la carrière du conservateur-chercheur, mais elle lui permet aussi de tirer une véritable reconnaissance et validation de la part de ses pairs. C'est cet avis éclairé et instruit sur son travail que le conservateur tend à valoriser et à tenir en haute estime.

Le milieu académique a aussi sa place dans l'outil SOURCE DE PRESCRIPTION du fait de l'influence des collègues conservateurs (4) sur le travail de chacun d'entre eux. En effet, un ensemble de codes déontologiques plus ou moins formels est à respecter. Mais, plus important encore peut-être, il règne

11. Voir à ce sujet : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Pour-les-professionnels/Construire-un-musee/Creer-un-musee/Le-projet-scientifique-et-culturel-d-un-musee-de-France>

au sein de ces institutions une indéniable effervescence intellectuelle. Le conservateur dialogue sans cesse avec ses collègues, à l'intérieur comme à l'extérieur du musée, pour nourrir ses recherches et ses projets. Ceux-ci sont unis par une même conscience et envie de bien faire, de servir un but commun de préservation de l'Histoire. Cette émulation intellectuelle collective induit une dynamique de travail très intense, dont il est difficile de s'extraire. Un des conservateurs avouait que « le point noir, c'est que personne n'arrive à déconnecter ». Cette énergie se traduit en auto-prescription : le conservateur de musée veut accomplir au mieux ses tâches, pour rester au même niveau que ses collègues en terme de connaissances (il ne s'agit pas ici de compétition, simplement d'une conscience qu'un savoir non entretenu et non renouvelé tant à devenir obsolète, chose incompatible avec le milieu de la recherche). Or, la réalité vient parfois se dresser face au désir de bien faire, ce qui peut faire naître un sentiment de frustration : « Ici il n'y a pas de pression, c'est plus des envies. Mais on se rend compte de tout ce qu'on arrive pas à faire. » La « liberté du chercheur » dont bénéficie le conservateur ne permet souvent pas de pallier aux contraintes du métier ; ce qui se manifeste par le sacrifice de certaines activités au profit d'autres. Cette auto-prescription est particulièrement présente lors de l'arrivée du conservateur à son poste. Celui-ci veut bien faire, quitte à jouer « au bon petit soldat » en répondant très vite à toute demande. Au fil des années, le conservateur « crée son trou », il s'installe et s'intègre à son poste et parvient à relâcher un tant soi peu la pression.

De manière générale, le conservateur est confronté à d'autant plus de contraintes et de demandes qu'il est en contact avec des acteurs variés. Il s'agit donc de dresser des dossiers d'acquisition, de rédiger certaines notes, de répondre aux différentes exigences des acteurs en jeu comme la communication ou le mécénat. C'est tout un art que de réussir à guider sa barque dans cet océan de demandes et de sollicitations, tout en arrivant garder du temps pour soi. Le conservateur est passé maître dans l'art du calendrier et de l'organisation, talent nécessaire pour concilier toutes ses activités dans un emploi du temps plus que chargé.

### 3.2 La communication, clef de voûte de l'activité du conservateur

Il existe cependant une autre prescription, plus insidieuse, découlant des autres : les mails. En effet, on imagine bien qu'au vu de la diversité des acteurs avec qui le conservateur est amené à travailler, une bonne communication est essentielle pour assurer la fluidité des échanges. Cela se traduit par une avalanche quotidienne de mails, qui ne faiblit que temporairement au mois d'août : notre conservatrice parle de « quarante mails envoyés chaque jour, et autant de reçus ». Les conservateurs s'accordent d'ailleurs à le dire : « C'est les mails le pire ». « C'est dur, c'est difficile. Dans tous les métiers c'est vraiment un problème, on sature ». Le conservateur est mû par une envie de bien faire, alimentée par un sens du devoir : « On doit répondre aux emails, car les services ici sont à la disposition de tous les citoyens. Cela fait partie du sens du service public. » Elle ajoute : « On passe beaucoup de temps sur les correspondances, à donner des rendez-vous ; on essaye toujours de trouver du temps, et d'apporter une réponse que l'on espère positive. » Sous l'ampleur de ces sollicitations, le conservateur est cependant obligé de refuser certains entretiens, certaines rencontres. Le temps de traitement des mails peut vite s'avérer gargantuesque ; nous l'avons constaté lors de nos nombreuses tentatives de prises de contact avec des gens de la profession. Si cette part communicationnelle de l'activité peut sembler anodine, elle n'est pas à sous-estimer : au vu de la quantité d'informations qui circulent, le conservateur a vite fait d'être emporté dans une tempête de notifications. Selon les structures, aux mails s'ajoutent aussi d'autres plateformes de communication telles que *Microsoft® Teams* en interne. Cette sollicitation permanente rend d'autant plus difficile la possibilité de déconnecter de son travail. L'un des conservateurs convient ainsi que « C'est difficile de se détacher des mails, ça tombe en permanence. Que ce soit *Teams* ou la messagerie instantanée, on est poursuivi par les notifications, c'est assez fatigant. »

Cette surabondance de mails tend également à cantonner le conservateur à son ordinateur. Les conservateurs admettent ainsi « qu'on est vite pris par le rythme des mails, et donc souvent verrouillé au bureau plutôt que dans les réserves ». Mais la plupart s'estiment tout de même chanceux par rapport à certains secteurs tertiaires. En effet, la diversité de leurs activités permet une certaine effervescence : le conservateur navigue entre les colloques, les salles de cours, les réserves et les laboratoires. Les mails sont la baguette du chef d'orchestre, l'outil qui lui permet d'assurer la coordination de toutes les équipes au sein des divers projets en cours. Mais, au-delà d'un certain seuil, il est permis de douter de la positivité de leur impact : le risque est que le temps passé à répondre aux mails empiète trop

largement sur celui dédié au cœur de son activité.

Par ailleurs, ce surplus de communication virtuelle n'est pas nécessairement des plus efficaces. Le musée a beau être sans cesse pris dans des flux d'information, une certaine opacité demeure, étonnamment, quant aux activités menées par chacun au sein même de l'institution. Les frontières matérielles reviennent au galop : « Il suffit d'un étage, d'une porte, pour que la communication soit moins fluide. » En dépit d'échanges constants, l'activité du conservateur demeure obscure pour beaucoup d'autres acteurs au sein même du musée. Cette profession serait-elle donc d'une ouverture factice ? Les conservateurs sont témoins de ce décalage, de cette séparation que l'on ne doit qu'à un mur, une porte : « On entend souvent ce genre de choses : « On ne sait pas ce que vous faites au deuxième étage ». » Il est étonnant de constater ce paradoxe entre une sollicitation permanente, souvent dirigée vers l'extérieur du musée, et une absence de connaissances de la part des autres membres du musée du rôle concret du conservateur au sein de l'institution. Ce dernier est donc ironiquement soumis aux pressantes exigences de réponses de mails qui ne permettent pas d'assurer une communication fluide au sein même de son lieu de travail. A force de vouloir toucher le plus de gens possible (avec les expositions), le conservateur passe à côté de ceux qui sont le plus proche de lui. La sollicitation constante et la difficulté de s'extraire de son travail sont le revers de la médaille d'une telle liberté intellectuelle.

### 3.3 Le conservateur maître du temps : concilier deux temporalités différentes

*« C'est vraiment important de conserver une part de recherche, donc cela finit le soir, les week-end, les vacances. Passé 18h30, on peut enfin finaliser les textes, se plonger dans les articles. »*

L'ensemble de ces contraintes qui transparaissent à travers l'outil SOURCE DE PRESCRIPTIONS soulignent en creux la présence d'une autre tension notable, qui s'orchestre du point de vue des temporalités. Une manière aisée d'appréhender cette problématique est de revenir à l'exposition. En effet, la mise en place d'une telle création peut s'étaler sur des années. L'exposition est un projet sur le temps long : si le conservateur rencontré a mis deux ans à préparer la sienne, son homologue féminin admet être plus longue et avoisiner les cinq à six ans pour mener à bien un tel travail. C'est une activité extrêmement chronophage, qui nécessite que l'on s'y dédie quasi entièrement. Le conservateur estime qu'à l'approche de l'ouverture, 70% de son temps est consacré à l'exposition en cours. L'activité se rapproche d'ailleurs plus du suivi de projet, puisqu'il s'agit de coordonner l'ensemble des préparatifs du point vu matériel comme administratif (valider le plan de la scénographie, les dernières œuvres de la liste etc.). Dans les 30% restants doivent se serrer la pléthore d'activités que nous avons énoncé plus haut. Il reste donc peu de place pour exercer le travail de recherche censé représenter l'activité principale du conservateur. « On est pris en tenaille entre le cœur fondamental du métier et des demandes de la part de la direction à produire des expositions » nous dit un des conservateurs.

De manière générale, pris dans le flot incessant des communications, des événements, des cours et des colloques, l'activité de recherche a tendance à passer à la trappe. L'un d'eux nous a fait part de son envie d'approfondir l'histoire de la collection sur laquelle il travaille (qui comprend pas moins de 2000 objets!). Ce projet a depuis été mis de côté par manque de temps. On comprend alors très vite que, paradoxalement, ce qui constitue le cœur de l'activité du conservateur de musée, et qui est inscrit dans l'intitulé même de la profession, à savoir la conservation, est bien souvent relégué aux week-ends, aux vacances, aux jours de repos qui n'en sont plus. Ce temps est sacrifié au profit de demandes toujours plus urgentes relevant de la gestion de projet, de réunions, de colloques, de contrats.

Les conservateurs s'accordent pourtant à dire que ce travail est essentiel : « Il faut dégager du temps pour soi. On a besoin de lire, besoin de se replonger dans les publics et dans les travaux faits, pour ne pas être déconnecté et pour pouvoir continuer des recherches. Sinon c'est du suivi de projet, et c'est pas bon. » On retrouve ici la culture du doute chère au conservateur : tout savoir est voué à être approfondi, repensé, remis en cause. Le conservateur court sans cesse après cette évolution permanente, pour rester à la page. Car il est facile de se laisser emporter par le rythme frénétique de l'exposition. Le risque est alors de se contenter d'un savoir qui devient progressivement obsolète. Le conservateur est empêtré dans deux temporalités différentes : d'un côté, celle de l'exposition, rapide

et dense, soumise à des *deadlines* et des contraintes administratives et organisationnelles strictes du fait notamment de la multiplicité des acteurs en jeu. De l'autre le temps de la recherche, long et patient, au fil duquel mûrissent les idées, les articles, les pensées. C'est aussi le « temps du patrimoine » comme l'appelle l'un des conservateurs, celui de l'objet dont le vieillissement est ralenti. Le musée est souvent pris dans quantité de projets simultanés, dont la mise en place nécessite une organisation « à mille années lumières du temps des collections et du patrimoine. » nous dit un conservateur avec cette métaphore revisitée. Le conservateur doit néanmoins jongler entre ces deux mondes, puisqu'il en est la porte de communication : c'est lui qui fait la jonction de cet univers à deux vitesses. Quand il choisit de sortir une œuvre de la réserve pour l'exposer temporairement au public, il extrait l'objet de la langueur rassurante et protectrice du temps long pour le projeter dans l'effervescence du temps de l'exposition. Au quotidien, le jonglage du conservateur se traduit donc par des emplois du temps surchargés, dans l'espoir d'empêcher que le temps long de la conservation ne se fasse emporter par celui plus rapide de la valorisation. On constate ici les limites d'une telle diversité d'activités et d'interactions : coordonner cet orchestre ne se fait pas sans sacrifices.

*« Il n'y a plus de frontière entre la vie professionnelle et personnelle : c'est vraiment un métier de passion, on vit pour ça : le week-end et les vacances on fait des musées, des expos... Le point noir c'est que personne n'arrive à déconnecter, tout le temps libre y passe. »*

### 3.4 Du musée-temple au musée-entreprise

Ce conflit des temporalités est exacerbé par une transformation du musée au cours des dernières années. Le néolibéralisme grandissant fait tâche d'huile et vient toucher l'intention et l'organisation même de l'institution, et par extension le travail du conservateur. Le capitalisme appose ses pratiques sur le monde muséal : celui-ci se retrouve entraîné dans une dynamique de gestion entrepreneuriale mûe par une volonté constante de profit ; dynamique par définition antinomique avec le temps long du patrimoine et de la recherche. Le musée se retrouve alors pris en tenaille entre sa fonction intrinsèque de conservation du patrimoine et de production de connaissances, et ses nouveaux objectifs économiques qui nécessitent une production constante de contenu. L'outil TENSION (ci-dessous) nous a paru pertinent pour modéliser les points de friction causés par une telle polarisation, qui transparaît particulièrement bien au travers du prisme du conflit des temporalités.

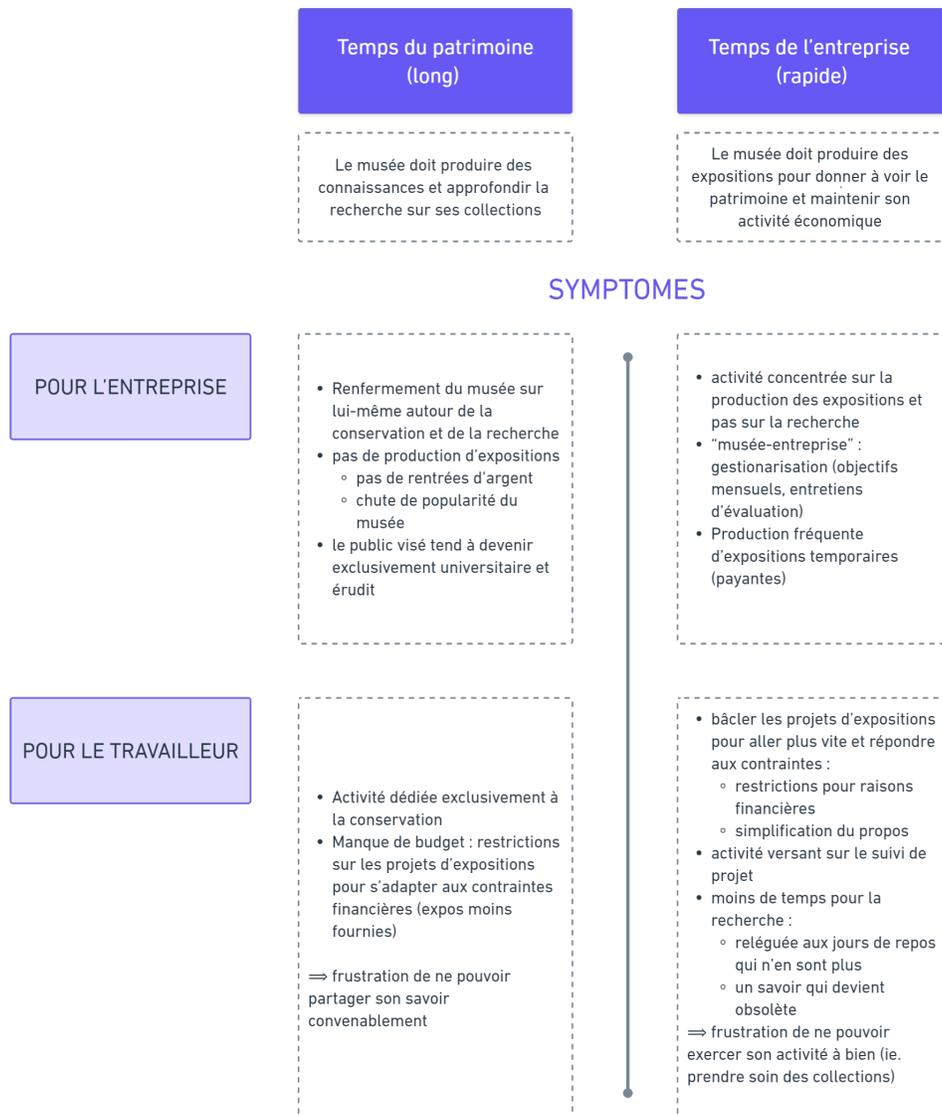


FIG. 6 – Outil TENSION appliqué aux différentes temporalités muséales

Cet outil révèle à quel point le musée est au cœur d'une tension inconciliable. D'un côté, il est l'incarnation du service public, destiné à assurer un accès à l'art et la culture pour tous, et à préserver le fruit de notre héritage. De l'autre, il est victime d'un néolibéralisme systémique venant s'immiscer toujours plus loin dans le monde de la culture. Cette ambivalence se traduit dans les propos d'un directeur de musée, relevés par Corinne Baujard :

*« Je gère un établissement public à caractère administratif qui n'a pas vocation à faire du profit ! En revanche, je dois optimiser la gestion pour peser le moins possible sur le contribuable, ce qui suppose de dégager des ressources propres. Je ne vois pas la différence avec un chef d'entreprise, si ce n'est que le profit n'est pas la première motivation. Notre raison d'être est l'exécution d'une mission de service public de façon telle qu'elle ne soit pas aberrante pour les finances publiques. La subvention de l'Etat complète les ressources propres provenant de la billetterie, de la privatisation des espaces, du mécénat, des concessions et des recettes commerciales tirées des produits dérivés. Il faut aussi étudier la valorisation de nos fonds, par des expositions circulantes. On peut aussi dégager des revenus par les droits*

*d'exploitation de nos œuvres ou de notre bâtiment<sup>12</sup> »*

Voilà ce qui s'appelle avoir le cul entre deux chaises. Le musée fait preuve de résistance face à la logique capitaliste en brandissant haut et fort ses idéaux, mais est cependant contraint de se plier aux nouvelles pratiques gestionnaires imposées notamment suite à la massification des réserves et des effectifs des musées.

Alors que le musée demeure dans l'imaginaire collectif le parangon de l'institution désintéressée, les conservateurs interrogés n'ont pas hésité à qualifier le musée d'« entreprise », remarquant la présence de sous-traitants et de sociétés privées (notamment pour la sécurité). Elsa Vivant observe à quel point cette institution glisse d'un « musée-conservateur à un musée-entrepreneur<sup>13</sup> », plus porté sur la production d'expositions temporaires que l'enrichissement et l'approfondissement des études du patrimoine. Elle remarque ainsi une nouvelle hiérarchisation des objectifs du musée, porté vers des enjeux plus touristiques que centré sur un apport culturel et éducatif. On constate en conséquence « la mise en place depuis une vingtaine d'années d'une logique entrepreneuriale dans l'administration des musées<sup>14</sup> ». Celle-ci se caractérise par une certaine pression à produire des expositions, ainsi que des objectifs quantitatifs chiffrés. Elsa Vivant note quelques indices significatifs :

*« La rationalisation de la gestion des collections ; la mise en œuvre de nouveaux partenariats entre institutions muséales et avec le secteur privé à l'occasion de grandes expositions ; le choix de mode de gestion inspiré du monde de l'entreprise ; le rôle croissant des acteurs privés dans le financement et l'administration, notamment par l'implication des mécènes ; le triomphe de l'architecture iconique et la réorganisation des espaces ; la prise de risque dans les choix stratégiques de développement ; la mise en œuvre de logique de marque muséale, voire la création de branches de musées<sup>15</sup>. »*

Ces changements impactent le musée dans son organisation interne. Corinne Baujard affirme que le directeur, à l'origine un conservateur érudit, a tendance à être remplacé par un « énarque administrateur généralement nommé par l'Etat<sup>16</sup> ». Le travail même du conservateur s'en trouve impacté : celui-ci doit de plus en plus adopter des pratiques gestionnaires et administratives. Il doit désormais ajouter à sa casquette de scientifique une seconde, celle de manager. En 2011, le président de l'AGCCPF<sup>17</sup> souligne : « On est en train de transformer les musées en entreprise. Que l'on demande aux conservateurs d'avoir une culture d'entreprise et de gérer au mieux c'est normal, mais il ne faut pas que la logique marchande et commerciale prenne le pas sur notre vocation première qui est culturelle<sup>18</sup>. ».

Une certaine obsession du chiffre s'installe et vient parfois entraver l'idéal de démocratisation de la culture : le directeur du musée Pompidou le remarque dans la validation des projets d'expositions :

*« Dans nos murs, les expositions grand public servaient à programmer des événements plus difficiles d'accès, et à soutenir des artistes émergents. Peu importait le nombre de visiteurs. Aujourd'hui, on nous pose syst<sup>19</sup>. »*

Si le musée conserve tout de même une certaine autonomie du fait de son statut de service public, au vu de la situation actuelle, les perspectives semblent peu réjouissantes pour cette institution. En effet, la logique entrepreneuriale dont on constate le développement progressif au sein du musée s'inscrit dans une logique de mise à mal du service public et de privatisation des institutions. Cela se

12. Corinne BAUJARD. « Modernisation de l'action publique et performativité : les directeurs de musées confrontés aux enjeux du management stratégique ». In : (2015).

13. Elsa VIVANT. « Du musée-conservateur au musée-entrepreneur ». In : *Teoros. Revue de recherche en tourisme* 27.27-3 (2008), p. 43-52.

14. *Ibid.*

15. *Ibid.*

16. BAUJARD, Corinne. *op.cit.*

17. Anciennement Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France, créée en 1922 qui rassemble des professionnels de plus de 80 « Musées de France » autour de projets visant à étudier, valoriser et promouvoir le patrimoine.

18. *Ibid.*

19. *Ibid.*

traduit notamment par un recul du financement public et une concentration de celui-ci vers les grands musées, ce qui oblige les institutions à avoir de plus en plus recours au mécénat. Des conflits de valeurs peuvent alors s'installer, venant toucher directement le conservateur dans son métier.

Le monde muséal est de fait devenu un environnement concurrentiel, dont résulte une surexposition des grands musées, notamment parisiens : la moitié des fréquentations concerne 1% des musées français. Le musée prend toutes les caractéristiques de l'entreprise : des partenariats sont mis en place entre musées ou autres acteurs privés pour créer des super-expositions qui rassemblent les œuvres les plus connues, qui prennent le nom ironique de « *blockbusters* ». L'optique même du visiteur a changé : on ne vient plus au musée pour découvrir des œuvres mais pour admirer celles que l'on connaît déjà, pas pour façonner son regard mais le confirmer. Les expositions deviennent celles des grands peintres, des grands artistes et des grandes œuvres ; on tombe dans le sensationnel, le connu, le grandiose : ce qui vend. Ces réseaux de « musées-stars » baignant dans une logique mercantile laissent peu de place pour la mise en lumière de nouveaux artistes et de nouvelles pièces. Le musée n'est plus un lieu de partage promouvant le libre accès à la culture, mais un pion de plus qui s'ajoute à l'échiquier de l'industrie médiatique du divertissement. Ce sont les musées territoriaux, plus petits et moins attrayants, qui paient le prix fort de cette idéologie capitaliste.

Une telle évolution vient impacter directement le travail du conservateur, notamment, comme on l'a vu, en venant placer celui-ci à la jonction de deux temporalités différentes. Mais ces transformations viennent bouleverser plus profondément encore la fonction du conservateur en modifiant le sens même de la conservation de l'œuvre. En effet, la croissance exponentielle des réserves de certains grands musées parisiens a nécessité la mise en place de pratiques gestionnaires plus ou moins efficaces. L'installation d'une base de données numérique s'inscrit dans cette démarche. On le verra plus loin, ces changements impactent le conservateur dans son rapport à l'objet, ce qui n'est pas sans conséquences sur la manière dont il exerce son travail au quotidien.

Le conservateur jouit d'une certaine liberté dans l'exercice de son métier. Cependant, celle-ci s'obtient au prix d'un certain nombre de contraintes. Ainsi, le conservateur est soumis à un certain nombre de prescriptions, liées notamment au grand nombre de personnes avec lesquelles il travaille. Il est également victime du néolibéralisme qui s'imisce doucement mais sûrement au sein du musée, venant modifier en profondeur son fonctionnement.

## 4 Le beau : un métier de passion

### 4.1 Œuvrer pour l'histoire : le gardien du temple

Au vu des fortes contraintes inhérentes à la profession, on comprend assez vite que conservateur de musée est un métier de passion. Se dessine chez le conservateur un réel attachement à sa profession. Mû par le goût du travail bien fait et une exigence intellectuelle très prononcée, celui-ci ne compte pas ses heures. Alors certes, le conservateur évolue dans un milieu éminemment artistique : il est sans cesse entouré des *belles* choses que sont les œuvres. Dire que le métier de conservateur est beau relèverait alors presque du pléonasmisme. Mais il s'agit de dépasser ce premier constat pour chercher à déterminer où se cache la beauté du geste de ce chef d'orchestre. Le métier de conservateur est-il aussi beau que le patrimoine qu'il préserve ?

Partons dans un premier temps de ce constat : le conservateur tire le beau de l'institution même dont il fait partie : le musée. Il règne dans ces grands palais de l'art une ambiance toute particulière. Y pénétrer, c'est faire un voyage dans le temps, un retour en arrière vers un passé qui ne semble pas tout à fait révolu : on redécouvre à travers les œuvres exposées des bulles temporelles. Il y a quelque chose de fascinant dans l'observation de ces fragments d'Histoire parvenus miraculeusement jusqu'à nous. Le conservateur de musée est le garant de ces miettes de passé, et ne prend pas ce rôle à la légère. A travers les différents entretiens, nous avons pu percevoir une conscience de l'importance du travail accompli, et de son utilité. Le conservateur a le sentiment de jouer un rôle social important : il est le protecteur de la culture et de l'Histoire, le « gardien du temple » dans les mots d'un des conservateurs. Il est le garant des mémoires du passé, qui transmet aux générations futures son patrimoine : cette conscience aiguë de l'importance millénaire de son rôle se traduit par un soin méticuleux apporté aux objets étudiés, et une envie dévorante de partager son savoir ; nous en avons fait l'expérience lors de notre premier entretien avec la conservatrice. Cette dernière nous a d'ailleurs précisé qu'elle ne « refusait jamais de voir les étudiants » : loin d'être un intellectuel solitaire gardant jalousement son savoir au sein de l'enceinte sacrée du musée, le conservateur moderne aspire à partager le fruit de son travail. En découle un attachement à la notion de service public, dans l'idée que le musée « appartient à tout le monde ». Selon les dires d'un conservateur, cette conscience profonde de l'utilité de son travail est partagée par tous ceux qui travaillent au musée<sup>20</sup>. On retrouve ici la quatrième liberté assurée par le travail selon Pierre-Yves Gomez : le travail libère car il donne du sens, il est porteur d'une « valeur sociale » chère au conservateur, d'où il tire une reconnaissance sociétale.

*« On est très attachés à la notion de service public, à l'idée que l'on fait un travail qui a du sens pour la société. On est un peu les gardiens du temple, c'est une idée très forte ici. On est tous conscients que ce qui est fait dans un musée c'est pour le public, pour la transmission. »*

Ce conservateur décrit le musée comme une « machine à historiciser », expression d'autant plus intéressante par le rapprochement qui peut être fait avec la conception du musée comme entreprise. Cependant, on doit avant tout y voir cette conscience de l'importance du musée dans la transmission d'un savoir historique d'enjeu sociétal. On constate une sensibilité frappante à l'histoire de leur poste : « On parle toujours des prédécesseurs, on a des discussions avec eux, ils sont partout. » nous dit un conservateur, qui a gardé contact avec celui occupant sa place avant lui. Se distille un sentiment d'appartenance à une « lignée de conservateurs », œuvrant dans une continuité désintéressée pour un but commun presque transcendantal : la transmission de l'Histoire. La figure du conservateur en tant qu'individu a ainsi peu de sens ; elle répond plutôt à une aspiration plus noble de servir la société en sauvegardant son patrimoine. On retrouve ainsi cette dichotomie entre conservation et valorisation, qui s'inscrit ainsi en filigrane dans chaque activité du conservateur, pour lui donner du sens. Si celui-ci prend soin d'un savoir historique, ce n'est pas par pur plaisir d'accumuler des connaissances : c'est avant tout pour les transmettre, et s'assurer que cette transmission soit prolifique.

*« Ce qui me m'anime, c'est de faire partager la passion pour l'Afrique avec la plus grand nombre, avec comme vecteur de transmission l'objet »*

<sup>20</sup>. Il semble néanmoins plus raisonnable de se restreindre aux autres conservateurs, ou du moins chez les travailleurs ayant une profession académique.

Cette conscience de l'importance de son métier peut expliquer la difficulté à faire parler le conservateur sur la réalité de son travail. Au vu de la noblesse que le conservateur attribue au sujet de son étude, il a tendance à s'effacer derrière elle. Le conservateur ne se considère que comme un simple vecteur de transmission, un passeur presque dépersonnalisé. Il endosse une position désintéressée qui, dans une certaine mesure, explique l'attitude première des conservateurs rencontrés, qui avaient tendance à nous parler majoritairement du *sujet* de leur travail. Les projecteurs étant braqués sur les recherches, les collections ou les expositions du conservateur, un voile est posé sur le réel du travail auquel il est plus difficile d'avoir accès.

## 4.2 Un apprentissage constant qui passe par une culture du doute

*« C'est une chance incroyable de ne pas savoir ce que je vais faire dans 6 mois »*

La beauté de cette profession se manifeste également à travers la diversité des fonctions qu'elle encapsule. Un des pans du métier de conservateur tenu en plus haute estime est son inconstance, son apport constant de renouveau. Loin d'être immuable, cette profession garantit une certaine variété. En effet, au-delà de la diversité des acteurs avec lesquels il est amené à dialoguer, le conservateur a la chance de bénéficier de la « liberté du chercheur », pouvant plus ou moins choisir le sujet de son étude, impulser des projets lui tenant à cœur, et œuvrer à les faire aboutir. L'apport intellectuel est massif : à travers l'activité même de la recherche, le conservateur acquiert constamment de nouvelles connaissances. Il entretient une culture du doute inhérente aux sciences humaines (celles-ci n'étant exactes mais toujours en remaniement, il s'agit d'être ouvert à toute nouvelle découverte ou mouvement de pensée). Une conservatrice a évoqué à de nombreuses reprises la nécessité de conserver une certaine humilité intellectuelle : « Au fil des mois, des années, le regard se forme davantage. On apprend toujours plus. Il faut laisser la place au doute tout le temps, que rien ne soit acquis. Il faut savoir être capable de réviser ce que l'on pensait savoir acquis. » Au-delà de l'apport purement intellectuel, il s'agit d'une profession où l'on est en constant apprentissage : le conservateur grandit et mûrit au fil des projets. Prise en premier lieu pour un stage dans un grand musée parisien, qui s'est soldé par une embauche, cette conservatrice nous expliquait qu'elle a bénéficié d'une « formation-maison », « sur le tas ». Le courage requis pour se lancer dans l'inconnu est à la fois effrayant mais gratifiant lorsqu'il aboutit à l'acquisition d'un savoir-faire. « On est confronté à son ignorance. C'est bien de pouvoir être capable d'accepter le fait que l'on va sur des missions où l'on est pas expert ». nous dit un autre conservateur. Chaque projet est l'occasion de se replonger dans un nouveau sujet, de découvrir de nouvelles manières de faire, d'apprendre de nouvelles choses. C'est cet apport intellectuel constant, couplé à une incertitude heureuse du lendemain qui est chéri par les conservateurs rencontrés. Les conservateurs rencontrés étaient incapables de nous décrire une journée-type : s'il existe une forme de routine installée au fil des années, la diversité des tâches assure un dynamisme et un renouveau des plus énergisants au quotidien. Un conservateur nous dit que « c'est une chance incroyable de ne pas savoir ce que je vais faire dans 6 mois ». Le conservateur baigne dans une atmosphère extrêmement stimulante. Constamment en dialogue avec des professionnels pointus dans leur domaine, notamment dans le champ académique, il contribue à créer au sein du musée une émulation intellectuelle pourvoyeuse de sens et de motivation quotidienne.

Le conservateur de musée est mû par une profonde conscience de l'utilité sociale de son métier. Mais celle-ci s'accompagne aussi de doutes. Privilège des métiers « intellectuels », le conservateur possède une propension à penser son métier et sa valeur, plus peut-être que la majorité des travailleurs. Ainsi, au-delà du doute cultivé par les conservateurs autour du contenu du savoir, de nos entretiens s'est distillé une véritable attitude réflexive sur leur activité. Nous avons demandé à l'un des entretiens comment il faisait pour concilier conservation et valorisation. « Il s'agit d'un sujet technique, déontologique, philosophique même ; ça remet en cause toutes les règles qui nous ont été inculquées : on est là pour que les objets soient transmis dans le meilleur état possible, trois cents, quatre cents, cinq cents ans après nous. » Certes, le conservateur ne pense pas le réel du travail au sens de la manière dont il s'exerce concrètement dans de petites actions quotidiennes ; cependant, nous avons constaté une réelle réflexion sur les ressorts du métier et sur son sens. La pertinence de conserver en vitrine, par exemple, est questionnée, de même que le devenir des connaissances acquises. Le conservateur a également conscience des transformations secouant le monde l'art, de plus en plus touché par le capitalisme. L'ensemble de ces questionnements ne fait qu'alimenter une stimulation intellectuelle propre

à l'univers muséal.

### 4.3 Œuvrer pour soi

L'exposition, on l'a vu, est le geste-clef du conservateur. Elle est la production au travers de laquelle le conservateur se réalise : c'est grâce à celle-ci qu'il peut partager le fruit de ses recherches au monde extérieur. L'exposition est une œuvre : non seulement parce qu'elle contient des pièces artistiques, mais aussi parce qu'elle est elle-même le fruit d'un travail et d'une réflexion poussés. D'un point de vue intellectuel bien sûr, l'exposition tend à retranscrire les travaux du conservateur dans un circuit. Mais il existe aussi une forme de création artistique dans l'agencement, la mise en place et l'organisation des pièces et des écriteaux. L'un des conservateurs nous parle d'un projet « à la limite de la production artistique » : le conservateur travaille en collaboration avec le scénographe et le graphiste pour déterminer le parcours, créer des ambiances et des atmosphères pour donner du corps au récit voulant être transmis. Car réaliser une exposition, c'est aussi quelque part raconter une histoire ; c'est amener le visiteur, à travers divers objets et œuvres, à retracer le fil de notre passé, d'une vie, d'un mouvement. Belle est l'histoire relatée par le conservateur, beau est celui qui l'écrit de sa plume.

En outre, l'exposition est également une œuvre au sens de Arendt, au sens où elle est une activité par laquelle l'homme se bâtit un monde plus durable ; un monde d'objets, d'institutions, et d'art qui lui permet d'asseoir la durabilité du monde. Le conservateur partage une partie de son travail au plus grand nombre : il s'aliène dans la production d'un projet qui lui permet du même coup de se construire. « Travailler, c'est produire et se produire » nous dit Christophe Dejours. On ne saurait mieux décrire cette profession, au cours de laquelle le conservateur grandit non seulement d'un point de vue strictement intellectuel mais aussi dans l'exercice de son métier.

Le conservateur cultive une part de beau dans son travail, qui se traduit notamment par une certaine exigence intellectuelle et un attachement à un idéal de transmission démocratique du savoir. En outre, le conservateur produit et se produit du même coup à travers la beauté de son geste dans le rapport à l'œuvre, et un soin tout particulier porté aux objets.

## 5 Un nouveau rapport à l'objet

Il s'agit maintenant de s'attaquer à l'un des derniers stéréotypes encore collé à la peau du conservateur. Si nous avons déconstruit l'idée d'un travail de recherche solitaire, on peut toujours avoir le sentiment qu'il effectue ses missions au plus près des œuvres. Cette grande proximité entre le conservateur et son objet d'étude constituerait un des privilèges de ce métier, celui de pouvoir s'affranchir des différentes barrières protectrices pour examiner l'œuvre sous toutes les coutures. Une fois n'est pas coutume, notre enquête met à mal nos opinions communes, et montre en quoi le conservateur n'est plus réellement au chevet de ses œuvres.

Au cours des dernières années, il semblerait que le lien entre le conservateur et ses collections se soit modifié sous l'influence de divers facteurs : numérisation, gestionnarisation et marchandisation de la culture sont à l'origine de profondes modifications.

### 5.1 Mettre sous cloche : un accès aux œuvres entravé

Dressons d'abord le constat d'une difficulté croissante pour le conservateur d'établir un contact physique avec les œuvres. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'est que très rarement amené à manier les objets, ce privilège étant réservé à la régie des œuvres ou aux équipes chargées de la restauration. Si les conservateurs sont formés à manipuler les œuvres en développant différentes compétences (être capable d'évaluer le point d'équilibre, disposer d'une connaissance de l'histoire matérielle, etc.), ils ne peuvent pas aller plus loin qu'une simple auscultation.

Ce type de manipulation est cependant de moins en moins fréquent en raison d'une évolution au cours des dernières années. Comme nous l'évoquerons par la suite, les musées ont constaté une « inflation des besoins d'utiliser les œuvres », ce qui a augmenté les flux d'œuvres en circulation à l'intérieur du musée. Alors que l'accès aux œuvres était jusque-là relativement facile, différents vols, pertes, dégradations ont été constatés, provoquant une réaction des musées : « beaucoup de musées ont serré la vis ». De nouvelles règles visant à assurer la protection et le traçage des œuvres au sein du musée furent instaurées : « le plus important, c'est de savoir où se trouve l'objet. » Une grande partie de la responsabilité du transfert des œuvres a été confiée à la Régie, le conservateur n'ayant « plus l'autorisation de pousser le chariot sur lequel se trouve les œuvres ».

Concomitamment à ces restrictions, les musées sont confrontés à de véritables problématiques d'inventaire : abriter et ranger des milliers d'œuvres n'est pas une mince affaire, d'autant plus quand les collections s'agrandissent sans cesse. L'un des conservateurs interrogés nous a ainsi confié qu'une partie des objets en réserves n'était pas classée, et que des objets originaires de divers endroits du monde étaient rangés ensemble. Ce témoignage contraste avec l'idée que l'on peut se faire du musée comme « temple » regroupant les différentes œuvres pour les protéger. La massification des œuvres est à l'origine d'une méconnaissance des collections de la part des conservateurs, qui est censé être l'expert scientifique des collections. Dans un musée qui compte des dizaines de milliers d'œuvres, il est tout simplement impossible de posséder une connaissance fine de chacune des pièces.

L'idéal du temple muséal est également mis à mal par le développement de réserves situées à l'extérieur du musée, parfois à plusieurs kilomètres. Ces entrepôts-musées sont des grands lieux de stockage pour les pièces trop imposantes qui ne peuvent pas être conservées sur place. Le développement de ce type de réserves, de plus en plus autonomes<sup>21</sup>, tend à éloigner les œuvres du conservateur, et à transformer le musée-temple en musée-vitrine.

On l'a vu, la consultation des œuvres est également entravée par l'outil *a priori* banal qu'est la messagerie numérique, mais qui constitue la véritable hantise des conservateurs. Un des conservateurs a ainsi dénoncé cet outil qui l'empêche notamment de passer du temps au plus près des œuvres : « On est vite pris par le rythme des mails, ce qui fait que l'on est souvent verrouillé à notre bureau plutôt

---

21. MAIRESSE, « La collection a-t-elle un avenir au sein du musée ? »

que dans les réserves ». Comme nous l'avons mentionné précédemment, les impératifs médiatisés par les messageries de communication (que ce soit les mails ou des applications comme *Teams*) façonnent le travail du conservateur et tendent à le cantonner dans son bureau.

## 5.2 Le conservateur face à la dématérialisation des œuvres

Cette difficulté d'accès aux collections est concomitante au développement d'un nouveau type d'outil numérique, la base de données. Cet « outil du quotidien » (expression employée par nos deux conservateurs) consiste en une interface logicielle regroupant l'ensemble des collections du musée sous forme de fiches. Chaque objet dispose d'une carte d'identité numérique regroupant quelques photos et les principales informations. La généralisation des bases de données et le recours à l'outil informatique est à l'origine d'un bouleversement dans la relation entretenue avec l'œuvre.

A première vue, la base de données semble être l'outil idéal pour concilier les impératifs de conservation et de valorisation : en permettant d'accéder à l'objet virtuellement, le conservateur peut poursuivre ses différentes missions visant à diffuser les connaissances sans nuire à sa phase de conservation. L'objet peut être étudié sans qu'il ne soit extrait de ses différentes interfaces de protection (le *Tyvek*® mais aussi la réserve en elle-même). La base de données permet également aux conservateurs un gain de temps précieux, en favorisant la consultation d'œuvres parfois stockées dans des réserves éloignées de plusieurs kilomètres. D'après un des conservateurs interrogés, « elle permet de structurer plus facilement les différentes informations » tout en constituant une véritable « porte d'entrée » pour les activités de recherche.

Cependant, il semble que la base de données puisse également être un obstacle à la recherche. Avec elle, c'est tout le rapport à l'objet qui se trouve bouleversé : les différents sens sont anéantis au profit de la simple vision, l'objet est appréhendé par la simple vision. L'objet est restreint à une photo en deux dimensions, et à quelques informations générales à l'instar d'une carte d'identité.

En perdant la possibilité d'entrer en contact avec l'œuvre, le conservateur perd du même coup le privilège de pouvoir manier l'objet, de pouvoir l'observer sous toutes ses coutures, de sentir les différentes matières sous ses doigts, contact physique qui contient un océan de connaissances, sur le procédé de fabrication notamment. D'une certaine manière, le conservateur redevient un spectateur, lui aussi contraint de conserver une certaine distance avec l'objet, se contentant d'un simple examen visuel. Le conservateur est un spectateur informé, certes, mais dont les sens sont atrophiés par la mise sous cloche instituée au nom de la « conservation de l'objet ».

S'ensuit un rapport biaisé à l'œuvre, que ce soit dans sa contemplation la plus désintéressée, ou dans le travail scientifique de recherche. La dématérialisation de l'objet instaure des biais dans l'étude, en empêchant par exemple le conservateur de juger de l'authenticité de l'œuvre : privé du contact immédiat avec la matière, il est dans l'impossibilité de mettre en œuvre ses connaissances : « on est obligé de traiter les œuvres en les considérant comme authentiques ». Un frein est également posé sur la recherche en histoire des techniques notamment : comment comprendre le processus de fabrication de l'œuvre et son incorporation par l'individu à travers un écran pixélisé ? Cette transformation se manifeste même jusque dans la dénomination de l'objet : pour y accéder le plus rapidement possible, l'œuvre est associée à une référence particulière, un code de 8 chiffres. Preuve de l'omniprésence de la base de données dans son quotidien, le conservateur connaît sur le bout des doigts (c'est le cas de le dire, étant donné qu'il renseigne l'information par le clavier) la référence de l'œuvre qu'il souhaite consulter. L'objet n'est plus appelé par son titre, sa provenance, ou sa fonction, mais bien par une série de plusieurs chiffres et lettres majuscules, qui ne font sens que pour le conservateur et l'outil informatique.

Cette transformation du rapport à l'œuvre ne se cantonne pas à une simple modification de la dénomination, et se manifeste aussi dans la représentation de l'objet. La massification des collections fait qu'une partie des premières interactions du conservateur-pièces de collection se fait par l'intermédiaire de la base de données, complexifiant ainsi son travail. Bien que les photos soient de haute qualité, le conservateur est limité à un commentaire d'images et ne peut que « rester vague dans la description ». Nos deux conservateurs nous ont ainsi fait part du biais induit par les images numériques dans la perception spatiale des œuvres. Toutes présentées aux mêmes dimensions, les photos donnent le sentiment

que les objets font la même taille. Un des conservateurs interrogé donnait ainsi l'exemple de masques s'apparentant à des masques traditionnels utilisés lors de différentes rites. Disposant de quelques prises de vue, le conservateur les avait commentés dans la base de données comme des masques d'usage. Lorsqu'ils furent sortis de la réserve, le conservateur comprit qu'il s'était trompé sur toute la ligne : il s'agissait en réalité de masques miniatures, qui n'avaient aucune fonction relative à la parade. Les dimensions des masques avaient été correctement renseignées, mais le conservateur nous confia avoir été trompé par la photo.

La beauté inhérente à l'œuvre fait également les frais de cette dématérialisation : certains conservateurs nous ont partagé la surprise éprouvée en constatant la beauté de l'œuvre en réserve. Les multiples consultations qu'ils en avaient fait auparavant depuis la base de données avaient masqué « l'aura<sup>22</sup> » de l'œuvre. De l'avis des conservateurs, il est fréquent de tomber sur « des objets que l'on pensait très moches que l'on découvre avec plein de détails ».

Intéressons nous désormais au traitement de l'œuvre dans ce processus de dématérialisation. Mettre au point une interface logicielle regroupant les milliers d'œuvres que contient un musée est un procédé chronophage, la simple prise en photographie accompagnant la carte d'identité étant un « processus sans fin ». Dans ce procédé, les œuvres sont traitées rapidement, « à la chaîne » pour reprendre les termes d'un conservateur interrogé. Un, deux clichés sont réalisés, parfois trois dans le cas de pièces rares, et une autre est ensuite présentée au photographe. Des détails sont nécessairement oubliés, des inscriptions invisibilisées, etc. Les différentes informations concernant l'œuvre sont ensuite renseignées par le conservateur, à la demande de la direction. Il doit commenter les photos prises sans avoir les pièces à disposition. De l'information est nécessairement perdue dans ce processus qui transforme l'œuvre en un simple article de caisse que l'on pourrait « scanner » dans un supermarché.

Certaines bases de données sont également dans l'incapacité de sauvegarder l'historicité des modifications, une information fondamentale dans l'optique de comprendre l'évolution de la perception d'un objet. Le changement inscrit dans la base de données est généralement dépourvu d'auteur et de contexte, ce qui rend difficile sa compréhension et sa remise en cause. Perdre la trace de la modification, c'est lui donner un caractère authentique et indiscutable dans cette « machine à historiciser » qu'est le musée. « Modifier une date, un lieu, un nom, ce n'est pas neutre. Rien n'est neutre : la fiche que l'on va faire, le renseignement indexé, on sait que cette information elle-même a une dimension patrimoniale, parce qu'on est dans un musée. »

On comprend ainsi que la base de données constitue un véritable *pharmakon* au sens de Derrida : elle est à la fois poison et remède. Elle produit certes un gain (en permettant de visualiser et d'entrer en contact, même virtuel, avec un plus grand nombre sans pour autant déranger le processus de conservation), mais est à l'origine d'une perte (l'œuvre n'est pas réellement perçue, mais plus entrevue rapidement et avec des biais ; le contact est absent et la proximité de la matière nulle).

### 5.3 « Montrer le plus possible » : une exigence de diffusion contraire à la conservation ?

Un changement de paradigme semble s'être opéré au sein de l'institution muséale. Au cours des dernières années, la vision de la conservation des œuvres a peu à peu évoluée. Si l'on en revient à la définition première, la conservation d'une œuvre est l'ensemble des processus visant à préserver de l'altération les collections, ce qui signifie concrètement « qu'il faut manipuler le moins possible les objets tout en les protégeant de la lumière et de la poussière ». Les œuvres sont ainsi enroulées de *Tyvek*<sup>®</sup> et enfouies dans des réserves, à l'abri des regards et des différentes potentielles sources de dégradations.

Cette vision est cependant remise en cause dans le cadre du passage d'un musée-réserve à un musée-vitrine évoqué précédemment. La conservation sous vitrine n'est plus le *graal* des musées, qui lui préfèrent une approche davantage orientée vers la diffusion au plus grand nombre de ses collections.

---

22. Au sens de Walter Benjamin.

Le *leitmotiv* de cette vision nouvelle du musée semble d'être de « montrer le plus possible » (selon les termes d'une conservatrice), comme en témoigne l'organisation spatiale du Quai Branly : dans le hall d'entrée du musée, on retrouve une « tour de verre » dédiée à l'exposition d'une partie des réserves des instruments de musique. Cette tour traverse toute la structure du bâtiment pour donner à voir près de 10 000 instruments, et se donne pour mission de « dévoiler quelques-unes des missions importantes du musée, habituellement peu visibles : la conservation, le classement et l'étude des collections. » Cette tour illustre la confusion entre l'objet conservé et l'objet exposé : tout devient intéressant à montrer, la conservation devient source de valorisation. Ce qui était autrefois précieusement conservé dans les réserves, caché des yeux du grand public, se retrouve exposé à la vue de tous. Deux exemples illustrent cette thèse : la multiplication des expositions temporaires et les collections vivantes.

### 5.3.1 La multiplication des expositions temporaires

Ainsi, le nombre d'expositions temporaires semble être en constante augmentation depuis plusieurs années. De l'avis de nos deux interviewés, la production d'expositions semble être de plus en plus valorisée par les musées et leurs directions, et ce aux dépens de la recherche. Un conservateur interrogé nous rapportait les reproches de sa direction quant à ses activités de recherche : « on me dit que je fais trop d'articles, trop de conférences, trop de colloques ». Face aux différentes contraintes du métier de conservateur et le temps nécessaire au montage d'une exposition, la recherche peut se retrouver mise de côté : « On est pris en tenaille entre le cœur fondamental du métier et des demandes de la part de la direction à produire des expos ». Bien que nous ayons insisté sur la liberté du conservateur pour lancer des projets de recherche ou des expositions, il existe tout de même des « expositions de commande » dont l'initiative vient de la direction. Ce constat de l'augmentation du nombre d'expositions est d'ailleurs partagé par de nombreux chercheurs<sup>23</sup>.

Cette volonté d'organiser davantage d'expositions peut sembler contradictoire avec les impératifs de conservation, le mouvement des œuvres impliquant nécessairement davantage de dangers divers (vols, bris. . .). Les œuvres doivent être sorties des réserves, parfois même transportées sur des centaines de kilomètres, puis être installées à leur nouvelle place, où elles sont exposées à des milliers de visiteurs. Les conditions de conservation sont nécessairement moins optimales en raison d'un contrôle moindre des divers paramètres physico-chimiques. Au cours de ce processus, les œuvres sont ainsi doublement exposées : aux yeux du grand public certes, mais aussi au danger. On retrouve ici notre éternelle tension entre conservation et valorisation, que le musée tente tant bien que mal de concilier.

### 5.3.2 Les collections vivantes

S'il y a bien un élément qui doit illustrer à quel point l'antithèse apparente entre conservation et valorisation est au cœur des problématiques muséales, c'est bien la collection vivante. Un de nos conservateurs avait sous sa responsabilité une collection vivante, *i.e* des œuvres susceptibles d'être utilisées pour leur fonction première. Dans le cadre de concerts organisés par la Philharmonie, les instruments de musique conservés pouvaient ainsi être prêtés à différents musiciens. Au cours de cette opération relativement fréquente, l'œuvre est ainsi « mise sous tension » par le musicien, ce qui peut éventuellement provoquer des dégradations irréparables. Le simple fait de tirer une corde d'un luth du XIX<sup>ème</sup> siècle peut gravement l'endommager. Si le conservateur s'assure du bon état préalable de l'instrument afin d'éviter ce désagrément, les collections vivantes sont à l'origine de nombreux questionnements : « Cela remet en cause toutes les règles qui nous ont été inculquées ».

En effet, le principe fondamental des stratégies de conservation est de « veiller à transmettre l'objet dans le meilleur état possible sur une période de cent, deux cents, trois cents ans ». On note clairement le *hiatus* existant entre cet impératif de transmission sur le temps long et la volonté d'utiliser les pièces des collections, s'exposant alors aux dégradations.

---

23. MAIRESSE, *op.cit.*

Dans le même temps, il existe un réel besoin « d'entendre certains instruments ». Plus qu'un simple plaisir auditif, réintroduire un rapport « fonctionnel » avec l'œuvre d'art redevenue instrument participe à sa valorisation. En donnant à voir ces œuvres en action, le musée participe à la reconnaissance de cette œuvre par différents publics. Ces concerts - de plus en plus fréquents selon les dires de notre conservateur - , constituent un moyen essentiel pour faire ressortir toute l'importance de ces instruments, et par extension celle de leur conservation.

Pour reprendre les termes de ce conservateur interrogé, ces deux exemples illustrent « l'inflation dans le besoin d'utiliser les œuvres », un phénomène déjà cité précédemment qui semble être symptomatique d'un nouveau paradigme muséal. Ce recours accru aux collections suscite de grandes questions concernant le sens de l'action de conserver, et plus généralement sur le devoir du conservateur. A première vue, cette tendance semble directement menacer l'action de conservation, en ce qu'elle présente davantage de risques pour l'œuvre : il n'y a pas meilleur moyen de conserver que d'enfermer les œuvres dans de grandes réserves présentant des conditions physiques optimisées. En tendant vers une circulation des œuvres permanentes (que ce soit au sein du musée ou entre les musées) et en leur redonnant vie dans le cadre des collections vivantes, toutes ces démarches de conservation semblent être mises à mal : l'intégrité des œuvres est mis en danger par les changements de conditions physico-chimiques, les risques de bris ou de dégradations sont démultipliés par les nombreuses manipulations, et les œuvres sont bien plus exposées au vol. De là à dire que le musée manque à son devoir de conservation en favorisant le fait de « montrer le plus possible », il n'y a qu'un pas.

Cependant, ce pas nous paraît difficilement franchissable, au regard de ce que signifie réellement cette volonté de « montrer toujours plus ». Les missions de diffusion ne sont pas à proprement parler contradictoires avec celles de la conservation. Ce sont en réalité deux facettes d'une même médaille qui ne peuvent être séparées : conserver des collections sans jamais les exposer aux yeux du grand public aurait tout aussi peu de sens que de vouloir les montrer au plus grand nombre sans se soucier de la conservation de ces dernières. D'une certaine manière, le cœur du métier de conservateur est de concilier ces enjeux de conservation et de diffusion, en trouvant le juste milieu entre les deux pratiques. Comme nous l'affirmait un des conservateurs interrogés, « il y a toujours une réflexion pour trouver un point d'équilibre entre les impératifs de valorisation et ceux de transmission ». Face aux demandes multiples et parfois contradictoires de ses interlocuteurs, le conservateur est en permanence engagé dans un numéro d'équilibriste pour éviter que la valorisation prenne le pas sur la conservation ou que la conservation prenne le pas sur la valorisation.

Il nous apparaît donc que l'activité de conservation ne se résume pas à la préservation *matérielle* des œuvres. Par ses différentes activités de recherche et de médiation, le conservateur participe à la préservation *intellectuelle* et *mémorielle* de ses collections. Sans ces deux aspects, les pièces seraient confinées aux réserves, plongées dans des réfrigérateurs pour l'éternité. Mais que serait une œuvre d'art oubliée de tous, si ce n'est un trésor délibérément abandonné par l'homme ?

Nous voilà fin prêts à apporter une réponse à notre interrogation initiale : bien qu'il ne participe pas activement à la préservation matérielle des œuvres, le conservateur est engagé dans un interminable travail de valorisation intellectuelle et mémorielle de ses collections, sans lequel le musée, et jusqu'à un certain point, l'art, perdraient tout son intérêt. En ce sens, les conservateurs sont bien les « gardiens du temple », mais d'un temple particulier : celui de la mémoire humaine.

## Conclusion

Cette enquête fut motivée par la volonté de comprendre le *réel* du conservateur de métier, et notamment de confronter l'opinion commune que l'on peut en avoir avec la réalité. Il nous est apparu un travail éminemment collectif, rythmé par des activités diverses en lien avec différentes parties prenantes, souvent extérieures au musée. Loin d'être le technicien chargé de la protection matérielle des œuvres, le conservateur mène parallèlement des activités de recherche et de transmission de connaissances, faisant de lui un chercheur aux *medias* surdéveloppés. Cette omniprésence des missions de diffusion nous a alors semblé directement entrer en conflit avec les impératifs de conservation : comment le conservateur pouvait-il conserver les œuvres alors même qu'une partie de son action consiste à les exposer au danger ? Un glissement sémantique a apporté une réponse à cette étonnante interrogation. La conservation ne passe pas simplement par une attention particulière à l'enveloppe matérielle de l'œuvre, mais un travail double de recherche et de médiation participant à la préservation *mémorielle* des collections, sans laquelle le musée perdrait tout son sens. Cette triple préservation nécessite un savoir-faire particulier : il s'agit de savoir dialoguer avec les différentes parties prenantes dans l'optique d'atteindre un juste milieu entre la nécessité de *montrer le plus possible* et dans celle de *préserver les œuvres sur plusieurs siècles*. Alors qu'il est sans cesse pris dans les temporalités différentes de la recherche et de la valorisation, le conservateur est engagé dans un périlleux numéro d'équilibriste aux contraintes multiples. Le conservateur est ainsi perpétuellement plongé dans son travail, multipliant les rendez-vous tout au long de la journée, et consacrant une partie de ses temps de repos à la recherche si souvent repoussée. Cette charge importante de travail ne saurait être soutenable sans la beauté inhérente à la profession : artiste à sa manière dans son soin porté aux arts, le conservateur œuvre pour les œuvres.

## Remerciements

Nous remercions chaleureusement les deux conservateurs rencontrés d'avoir pris le temps de répondre à nos interrogations et de leur sympathie à notre égard.

Nous tenions également à exprimer toute notre gratitude envers les différents intervenants du cabinet Plein Sens pour nous avoir formé aux entretiens, sans oublier l'accompagnement pédagogique de M.Salzmann tout au long de notre projet.

# Bibliographie

## Références

- BAUJARD, Corinne. « Modernisation de l'action publique et performativité : les directeurs de musées confrontés aux enjeux du management stratégique ». In : (2015).
- DAVALLON, Jean. « Le musée est-il vraiment un média ? » In : *Culture & Musées* 2.1 (1992), p. 99-123.
- « FP 01. Chaîne opératoire ». In : *Techniques & Culture. Revue semestrielle d'anthropologie des techniques* (2019).
- HEINICH, Nathalie et Michael POLLAK. « Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière ». In : *Sociologie du travail* (1989), p. 29-49.
- MAIRESSE, François. « La collection a-t-elle un avenir au sein du musée ? » In : *Culture & Musées. Muséologie et recherches sur la culture* 37 (2021), p. 31-52.
- Site du Ministère de la Culture*. URL : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Formations-et-metiers-des-musees/Les-metiers-des-musees>.
- Site du Ministère de la Culture*. URL : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Musees/Formations-et-metiers-des-musees/Les-metiers-des-musees>.
- VIVANT, Elsa. « Du musée-conservateur au musée-entrepreneur ». In : *Teoros. Revue de recherche en tourisme* 27.27-3 (2008), p. 43-52.

## Table des figures

1	<i>Les activités du conservateur par le prisme de la dichotomie recherche-diffusion</i> . . . . .	7
2	<i>Les différents interlocuteurs du conservateur</i> . . . . .	10
3	<i>Frise chronologique de l'élaboration d'une l'exposition</i> . . . . .	13
4	<i>Analyse de l'ÉCART PRESCRIT-RÉEL et de ses conséquences dans le métier de conservateur de patrimoine</i> 15	
5	<i>Missions et SOURCES DE PRESCRIPTION dans le métier de conservateur de patrimoine</i> . . . . .	18
6	<i>Outil TENSION appliqué aux différentes temporalités muséales</i> . . . . .	23