

2004

Université Paris 8 – GRASS

leonie.henaut@9online.fr

Congrès « Savoirs, travail et organisation »
AIS, CR 52, Sociologie des groupes professionnels
Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines, 22-24 septembre 2004

« Nouvelles conventions et dynamique professionnelle :
la transformation du métier de restaurateur dans un musée de costumes »

– RÉSUMÉ –

Notre approche du métier de restaurateur emprunte au cadre d'analyse mis en place par Howard Becker dans *Les Mondes de l'art* : un musée serait le monde social dans lequel un réseau d'acteurs coopèrent pour la conservation et la valorisation des collections ; la restauration est alors une des activités de renfort qui soutient l'activité des conservateurs (catalogage des œuvres et conception des expositions). Il s'agit de montrer comment l'activité des restaurateurs s'organise dans les musées depuis la fin des années 1970.

Ce processus d'organisation suit l'apparition de nouvelles conventions, à la fois dans le domaine des musées et dans celui de la restauration des œuvres d'art. On distingue d'une part des 'conventions de restauration' propres aux restaurateurs qui ont reçu un enseignement spécialisé en restauration, de type universitaire. Forts d'un savoir scientifique et d'une déontologie, ces nouveaux professionnels de la restauration ont engagé un processus de professionnalisation pour se distinguer des restaurateurs en place, issus de formations artisanale ou artistique. Le développement des musées et l'intensification des expositions ont entraîné, d'autre part, l'apparition de 'conventions de conservation' plus ou moins normalisées, fixant les conditions optimales d'exposition, de stockage, de restauration, de transport et de manipulation des œuvres. Chaque musée est invité, entre autre, à substituer aux restaurateurs en place des restaurateurs spécialisés.

Dans cette communication, nous analysons les modalités de cette substitution dans un musée de costumes créé en 1956. Les travaux de restauration y sont d'abord effectués par du personnel non qualifié mobilisant un savoir de type domestique, puis par des couturières diplômées à partir de 1978, enfin par des restauratrices spécialisées en restauration des textiles. L'introduction de cette dernière catégorie de travailleurs en 1986 bouleverse la coopération au sein du musée. En premier lieu, la coopération entre conservateurs et

restaurateurs cesse de suivre le schème conception-exécution pour s'effectuer sur le mode de la négociation. L'expertise propre à l'état matériel des œuvres passe aux mains des restauratrices. Celles-ci restent membres du personnel de renfort mais deviennent un groupe spécialisé, doté d'un système de conventions propre, le plus souvent antagoniste à celui des conservateurs, car la conservation matérielle des collections et leur valorisation s'opposent. En second lieu, les activités de renfort en contact avec les œuvres (restauration, mannequinage, transport, stockage) se concentrent sous le contrôle des restauratrices alors qu'elles étaient dirigées par les conservateurs. Les restauratrices s'approprient le système de conventions de conservation et l'imposent au reste du personnel. Les couturières qui effectuaient les travaux de restauration sont soit formées sur le tas soit déclassées vers des activités sans intervention sur les œuvres. Tous les actes de travail sont normalisés, certaines activités sont modifiées et d'autres apparaissent, donnant naissance à des métiers de type paraprofessionnel gravitant autour de la restauration spécialisée.

– TEXTE –

Dans les dernières pages des *Mondes de l'art*, Howard Becker nous invite à utiliser le concept de « monde social » pour l'étude des faits d'organisation, c'est-à-dire à considérer toute organisation comme un réseau d'acteurs qui coopèrent pour réaliser une activité spécifique¹. La coordination des différentes activités s'effectue sur la base de « conventions » communes à l'ensemble des acteurs. Cette notion est proche de celles de norme, règle, représentation collective, coutume, habitude, mais évoque plus particulièrement l'idée d'un système de connaissances et d'expériences auquel se réfèrent les acteurs pour coopérer dans les actes de travail. Or les conventions sont plus ou moins normalisées, au sens où elles peuvent faire l'objet ou non d'une formalisation stricte – la notion de convention se rapproche alors davantage de celle de norme ; de plus, les conventions sont incorporées dans les lieux, les équipements, les formations et le matériel utilisé. Du fait de ce double processus de normalisation et d'incorporation, le savoir mobilisé dans les actes de travail qui mettent en œuvre les conventions serait d'un type particulier, en termes d'apprentissage par exemple. Pour rendre compte du changement d'un monde social, Becker nous propose d'observer l'apparition de nouvelles conventions ou pratiques : elles rendent nécessaire la maîtrise de nouvelles compétences, ce qui bouleverse la situation des personnes en place ainsi que les modes de coopération. Le rôle des institutions est déterminant car elles seules permettent aux changements d'être durables.

Dans cette communication, il s'agit d'utiliser l'approche de Becker pour comprendre la transformation du métier de restaurateur dans les musées. Nous considérons le musée comme le monde social dans lequel un réseau d'acteurs coopèrent pour la conservation et la valorisation des collections. On peut alors identifier l'activité de restauration comme une des « activités de renfort » qui donnent lieu à un contact avec les œuvres, au même titre que le transport des œuvres, l'installation des expositions, le stockage dans les réserves. Les professionnels exerçant ces activités peuvent faire partie du personnel du musée ou offrir à celui-ci leurs services en tant qu'indépendants. L'activité des conservateurs de musée – catalogue des œuvres et conception des

¹ BECKER H. S. (1988 trad. fr.), *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, Art, Histoire, Société ; trad. fr. de *Art Worlds*, The University of California Press, 1982.

expositions – est « l'activité cardinale » du monde social considéré ; nous la nommerons 'conservation académique' dans la mesure où les savoirs mobilisés relèvent de disciplines académiques. Notre première hypothèse est que, dans les musées, l'activité de restauration devient de plus en plus organisée : elle est dotée de conventions propres, d'un argumentaire, de savoirs et de formations spécialisés, d'une place définie dans la coopération ; les restaurateurs deviennent des professionnels de plus en plus intégrés dans le musée. Ce processus d'organisation serait le fruit de l'apparition de nouvelles conventions à la fin des années 1970, à la fois dans le domaine des musées et dans celui de la restauration des œuvres d'art.

1. L'APPARITION DE NOUVELLES CONVENTIONS

Le monde des musées connaît dès les années 1970 un bouleversement – certains parlent de « museum-boom » – correspondant essentiellement au développement de la fonction de valorisation des collections, destiné à accroître la diffusion auprès du public. On assiste alors notamment à la multiplication des expositions et des actions éducatives, mais aussi à l'enrichissement des collections et à l'augmentation du personnel. A la suite de ce changement d'orientation, et en conséquence de celui-ci, des conventions plus ou moins normalisées apparaissent – on les appellera 'conventions de conservation'. Elles fixent les conditions optimales de catalogage, d'exposition, de stockage, de restauration, de transport et de manipulation des œuvres. Notre attention s'est portée sur le cas de la conservation des costumes, qui a très tôt fait l'objet d'une réflexion conduisant à l'édition de « Règles de conduite », fixées en 1986 par le Comité du Costume de l'ICOM (Conseil International des Musées). Officiellement reconnu en 1962, ce comité est aujourd'hui encore composé en majorité de conservateurs de musées de costumes, même si d'autres catégories professionnelles (restaurateurs, historiens de l'art et documentalistes, entre autres) peuvent y adhérer depuis la fin des années 1970. L'apparition rapide et surtout formalisée de normes pour les musées de costumes répond certes à la fragilité particulière de ce type de collection. Mais il peut s'agir aussi de ce que Dominique Poulot appelle une « stratégie de défense »² développée par les conservateurs de musées dont les collections relèvent des arts mineurs : ils s'investissent particulièrement dans les activités de présentation et de conservation matérielle de façon à acquérir une compétence spécialisée.

La plupart des « Règles de conduite » traitent des tâches ou activités effectuées par l'ensemble du personnel de renfort en contact avec les œuvres. Le mode d'énonciation de ces règles est tantôt impératif (« le nettoyage des lieux de stockage doit impérativement être fait régulièrement »), tantôt conditionnel, car c'est dans la mesure des ressources matérielles et humaines disponibles qu'il s'agit pour les musées de s'y conformer, pour tendre vers une conservation idéale des objets. Les suggestions portent sur le matériel à utiliser, les conditions de stockage et d'exposition, et le personnel. En particulier, on peut noter que les mentions ayant trait aux catégories de travailleurs à mobiliser relèvent de la recommandation : « toute restauration qui nécessite un travail de couture, un lavage ou un nettoyage à l'aide d'un détergent devrait être effectuée par un spécialiste en restauration » ; « la manutention des costumes demande un personnel qualifié (contrairement à de nombreux autres objets de musée) ». Les modalités de la coopération entre acteurs sont peu précises : par exemple, les

² POULOT D. (1999 2^{ème} éd), « Les mutations de la sociabilité dans les musées français et les stratégies des conservateurs, 1960-1980 », *Sociologie de l'art*, MOULIN R. (dir.), actes du colloque de Marseille, juin 1985, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales ; p. 106.

auteurs ont souvent eu recours à des formulations du type « le restaurateur ou le conservateur », ou « en collaboration avec », ce qui laisse toute marge d'interprétation quant à la conception, l'exécution et le contrôle des actes de travail. La volonté affichée est cependant clairement de remplacer le personnel non spécialisé effectuant les restaurations par des « spécialistes en restauration », ce qui fait référence à l'évolution récente de ce groupe professionnel.

Le monde de la restauration des œuvres d'art connaît en effet depuis trente ans en France une révolution liée à l'apparition de nouveaux savoirs. On distingue d'une part l'apparition d'un savoir théorique appliqué, fruit des avancées scientifiques et techniques quant à la connaissance des matériaux et des processus de dégradation. Ce savoir est fondé sur la physique, la chimie et la biologie, mais il a été spécialement élaboré pour les opérations de restauration. Les formations le dispensant sont de type universitaire (niveau bac+4), et donnent naissance à une nouvelle catégorie de professionnels que l'on appellera les 'restaurateurs spécialisés'. Des réflexions sur l'acte de restauration – au sens strict d'intervention sur les œuvres – ont d'autre part conduit à l'élaboration d'un savoir fondé sur de nouvelles conventions, que l'on appellera des conventions de restauration, car elles sont propres au groupe des restaurateurs spécialisés. Elles ont été formalisées dans le cadre du Comité pour la Conservation de l'ICOM. Un texte est discuté dès 1978 et publié dans sa version définitive en 1984 sous le titre : « Le conservateur-restaurateur : une définition de la profession ». Est notifié par exemple que tout traitement doit être précédé d'un « examen méthodique et scientifique » ; que l'intervention doit être lisible, réversible et minimale. Ce savoir de type conventionnel, contrairement au précédent, repose sur une interprétation de la situation par les acteurs. Il est difficile à mettre en œuvre : les principes ne peuvent pas toujours être respectés, ce qui fait que l'intervention est nécessairement le fruit d'une négociation, mobilisant savoir théorique appliqué et savoir conventionnel. Ces deux composantes – la science et la déontologie – font que les restaurateurs spécialisés revendiquent leur appartenance au monde des professions établies et ont entamé un processus de professionnalisation pour se distinguer des restaurateurs non spécialisés en place. L'argumentation qu'ils développent correspond exactement à la rhétorique étudiée par Catherine Paradeise : « rhétorique de la vérité, du besoin, de la science, de la relation besoin/science »³. Ils travaillent en premier lieu à obtenir la réglementation de la restauration des collections muséales, par exemple en participant de plus en plus aux comités de l'ICOM. La mention de « spécialiste en restauration » évoquée ci-dessus doit alors, dans ce contexte, être aussi considérée comme le fruit d'une négociation entre les professionnels des musées et les représentants de la nouvelle profession.

Il nous faut donc distinguer, d'une part, les conventions de conservation, que l'on peut définir comme étant un ensemble d'indications, de prescriptions et de proscriptions quant aux décisions à prendre et aux gestes à effectuer pour toucher, porter, manipuler, exposer ou stocker une œuvre d'art. Ces conventions donnent une base nouvelle à la coopération des acteurs dans les musées mais ne donnent pas les modalités de cette coopération. Les conventions de restauration, d'autre part, sont propres à un segment du groupe professionnel des restaurateurs d'œuvres d'art. Dans ce cas, c'est l'apparition de nouveaux savoirs qui a déclenché une dynamique professionnelle au sein du groupe. Il existerait une dynamique professionnelle propre au marché de l'art, dans lequel les restaurateurs assurent une activité de service auprès des marchands et des particuliers, et une dynamique propre au monde des musées, dans lequel ils exercent une activité de renfort auprès des

³ PARADEISE Catherine (1985), « Rhétorique professionnelle et expertise », *Sociologie du travail*, 1985-1.

conservateurs. Dans le premier cas, il y a concurrence entre les restaurateurs en place, issus de formations artistique ou artisanale, et les restaurateurs spécialisés qui veulent imposer leurs propres conventions. Dans un musée au contraire, la coexistence de deux segments professionnels d'une même activité est impossible puisque la coopération ne peut avoir lieu que sur la base de mêmes conventions. La dynamique propre aux musées suivrait alors soit le schème de l'inertie, soit le schème de la substitution, d'une catégorie de professionnels par une autre.

Notre seconde hypothèse est que chaque musée répond à l'apparition de nouvelles conventions de façon particulière. La résistance au changement serait fonction de plusieurs paramètres : ancienneté et notoriété du musée, nature et degré d'homogénéité des collections, fonctionnement de la restauration (activité interne ou externe au musée ; activité de renfort régulière pour des expositions temporaires ou ponctuelle pour la conservation des collections permanentes), orientations de la direction, moyens mis en œuvre par le cadre politique. Dès lors, indépendamment du contexte structurel que nous venons de présenter, chaque musée offrirait un contexte de restauration particulier. Comment les nouvelles conventions sont-elles mises en œuvre dans les actes de travail ? Comment les changements d'ordre structurel – le monde des musées, le groupe professionnel – ont-ils favorisé la transformation du métier de restaurateur ? Quels types de bouleversements dans la coopération l'introduction de restaurateurs spécialisés a-t-elle entraîné ? Pour étudier ces questions, il s'agit d'appréhender le processus d'organisation de l'activité au sein d'un musée, en saisissant les changements qui ont trait aux aspects suivants : dénomination de l'activité, catégorie de travailleurs, savoir mobilisé, matériel utilisé, modalités de la coopération et conventions mises en œuvre dans les actes de travail.

2. LE CAS D'UN MUSÉE DE COSTUMES

Nous avons cherché à reconstituer ce que l'on peut nommer la trajectoire de l'activité de restauration dans un musée municipal à partir de matériaux divers : des documents écrits, d'une part, qu'il s'agisse de documents municipaux, d'archives du musée, ou des catalogues d'exposition, dont l'intérêt réside surtout dans les pages de remerciements et les photographies ; des entretiens, d'autre part, effectués pour recueillir une histoire orale auprès des conservatrices les plus anciennes et des restauratrices du musée, spécialisées ou non. Enfin, entretiens informels et observations des actes de travail ont été menés dans le service de restauration actuel. Le musée enquêté se caractérise d'abord sous certains aspects par une grande continuité depuis sa création en 1956 :

- le support des activités consiste en une collection de costumes, auxquels s'ajoutent des accessoires et des documents graphiques ; mais il s'agit d'un musée de costumes, le noyau de la collection ayant été rassemblé par des peintres-collectionneurs à partir de la fin du XIX^{ème} siècle ;
- les activités de renfort ont toujours été internalisées ; seules quelques restaurations sont effectuées à l'extérieur par des indépendants (restauration trop importante d'un costume, restauration des accessoires composites) ; on peut noter que le personnel est quasi exclusivement féminin, y compris au poste de direction ;

- les modalités générales de la coopération ont été fixées dès 1956 : l'organisation du travail suit le rythme des expositions temporaires (deux par an en moyenne) ; les soucis d'organisation comportent deux aspects distincts : le choix des pièces et la rédaction du catalogue de l'exposition d'une part, l'organisation matérielle d'autre part.

Enfin, en cinquante ans d'activité, le musée n'a connu que trois conservateurs en chef : C1 de 1956 à 1985 (retraite), C2 de 1985 à 1989 (décès) et C3 qui est encore en activité. Tous ces éléments de stabilité rendent la trajectoire de l'activité de restauration d'autant plus lisible.

L'effectif du personnel de renfort employé par le musée pour travailler en contact avec les œuvres ne cesse d'augmenter depuis la création du musée : il compte une personne en 1956, deux en 1967, quatre en 1978, huit en 1985, dix en 1992, et une quinzaine aujourd'hui. L'évolution s'effectue comme suit. Entre 1956 et 1967, aucune personne n'est spécifiquement employée pour la mise en état des costumes ; les travaux d'entretien et de couture sont réalisés par la conservatrice qui dirige le musée, sa mère, et la personne plus spécifiquement chargée de la présentation des expositions ; celle-ci est remerciée dans les catalogues d'exposition de l'époque en tant que « décoratrice », « étalagiste », « chargée de mission », mais elle faisait aussi fonction d'attachée de conservation. A partir de 1967, une personne est spécifiquement employée pour les travaux de couture ; les travaux d'entretien et les travaux de couture les plus simples sont toujours réalisés par les personnes citées ci-dessus ; ces activités sont désignées à l'époque sous les vocables « entretien », « réparation », « remise en état ». En 1978, deux personnes sont employées pour les travaux d'entretien (lavage et repassage) ; deux couturières pour les travaux de couture, évoqués à partir de 1981 sous le terme « restauration » ; ces deux types d'activité sont alors nettement distingués, et occupent des locaux distincts. Les effectifs augmentent pour atteindre, en 1985, trois couturières et une ancienne institutrice bénévole à la restauration, deux personnes au nettoyage et trois au repassage. En 1986, la première restauratrice spécialisée est employée ; on parle dès lors de l'atelier ou du service de restauration. Son effectif augmente : dix personnes en 1992, dont deux restauratrices spécialisées ; une quinzaine de personnes aujourd'hui, dont trois restauratrices spécialisées (l'une est responsable du service), installées à partir de 1994 dans un nouveau local, séparé du musée et abritant les réserves.

Le processus d'organisation de l'activité de restauration s'amorce à la fin des années 1970 lorsque des couturières de profession entrent dans le musée. Jusqu'en 1977 en effet, les travaux d'entretien des costumes relèvent davantage de la sphère domestique : les femmes qui les réalisent ont reçu un apprentissage domestique caractéristique de l'époque ; le travail consiste en démontage et remontage des costumes, remplacement des pièces usagées, repassage, lavage, amidonnage, etc., comme cela se fait pour les vêtements courants. Au contraire, les techniques de présentation des costumes empruntent aux savoir-faire du domaine marchand : comme pour réaliser une devanture dans une boutique, on utilise par exemple des épingles pour ajuster le costume au mannequin. Quant aux conventions qui régissent ces activités, elles sont surtout d'ordre esthétique. Le matériel d'exposition (mannequins, perruques, mais aussi papier peint et meubles) est obtenu auprès des fabricants pour marchands, qui donnent, prêtent ou vendent à des conditions avantageuses. Le matériel utilisé pour le stockage des costumes est lui aussi détourné et adapté à l'activité muséale : par exemple, la conservatrice et ses assistantes utilisent pour le rangement des grandes boîtes récupérées auprès d'un fleuriste, et du papier journal comme papier de bourrage. A partir de 1978, l'activité de restauration commence à s'organiser dans deux

directions : la coopération avec l'activité des conservateurs d'une part, la coopération avec les autres activités de renfort en contact avec les œuvres d'autre part.

3. L'ÉVOLUTION DE LA COOPÉRATION ENTRE CONSERVATEURS ET RESTAURATEURS

Nous avons observé deux processus successifs, faisant suite à l'introduction d'une nouvelle catégorie de travailleur pour effectuer les tâches de restauration des œuvres : l'apparition du métier de restaurateur après l'introduction de couturières qualifiées ; le bouleversement du mode de coopération entre restaurateurs et conservateurs après l'introduction de restauratrices spécialisées. Il s'agit de comprendre l'évolution des relations entre deux types d'acteurs que l'on peut opposer en plusieurs termes : le groupe cardinal et un des groupes de renfort ; des professionnels exerçant une activité qui relève de la conception et de l'intellect et des professionnels reconnus d'abord pour leur habileté manuelle ; des membres d'une profession établie et des personnes non qualifiées, puis qualifiées, puis spécialisées et aspirant à faire reconnaître leur profession.

L'apparition du métier de restaurateur dans le musée enquêté résulte d'un double mécanisme. D'une part, l'activité de restauration cesse d'être domestique pour devenir qualifiée ; d'autre part, les conservateurs délaissent les travaux de conservation matérielle au profit de tâches plus valorisantes. Le premier mécanisme s'amorce quand des couturières qualifiées entrent au musée pour effectuer les travaux de couture : une couturière de profession en 1976, une costumière possédant un Brevet Industriel de couture en 1979, une couturière formée à la confection de lingerie possédant un Brevet Professionnel en 1983, et enfin une couturière possédant un CAP en 1985. Parallèlement, les personnes non qualifiées effectuant les travaux de couture quittent l'atelier pour le service d'entretien (lavage, repassage), celui-ci n'employant aucun personnel qualifié. L'apparition d'une certaine qualification met fin à l'interchangeabilité du personnel et crée une division du travail au sein de la coopération. L'activité de 'restauration cousue' devient une activité indépendante, à la fois de la conservation académique et de l'entretien, car elle nécessite un savoir-faire particulier, fruit d'un apprentissage professionnel, et non plus un savoir-faire commun à l'ensemble du personnel féminin du musée, fruit d'un apprentissage domestique.

Le second mécanisme est une conséquence de la transformation du métier de conservateur, telle qu'elle a été étudiée par Nathalie Heinich et Michel Pollack. Ils expliquent le développement de « la fonction de commissaire d'exposition »⁴, en soulignant son caractère gratifiant, ce que notait déjà Dominique Poulot⁵. Dès 1958, les avant-propos et introductions des catalogues d'exposition du musée enquêté évoquent le travail de la conservatrice et de ses collaboratrices en termes de « manifestation », « spectacle », « mise en scène ». Cet investissement précoce dans la présentation est inhérent à la nature des collections : un costume ne peut être apprécié par un public peu initié que s'il est mis en volume. L'appellation « commissaire d'exposition » n'apparaît qu'en 1984 mais dès 1978 le nombre de personnes citées ne cesse d'augmenter, ce qui confère à chaque exposition le caractère d'œuvre collective, au même titre qu'une production cinématographique, pour peu que l'on considère le générique du film. Même si la coopération reste dirigée par le conservateur, une division du

⁴ HEINICH N. et POLLACK M. (1989), « Du conservateur de musée à l'auteur d'expositions : l'invention d'une position singulière », *Sociologie du travail*, 1989-1, Paris ; pp. 29-49.

⁵ POULOT D., *ibid.* p. 105.

travail se met en place. La fonction de présentation au public est donc mise en valeur et privilégiée par les conservateurs, ce qui laisse libre le segment d'activité correspondant à la fonction conservatoire proprement dite. Cette évolution peut également être abordée en faisant appel à un mécanisme mis en évidence par Everett Hughes à propos des infirmières⁶ : dans notre cas, les conservateurs profitent de la croissance de l'institution pour se débarrasser du « sale boulot » (restauration, entretien, aménagement des réserves, mannequinage) et se tourner vers des activités plus nobles (auteurs d'expositions et de catalogues).

Ce double mécanisme conduit à l'établissement d'une division du travail par catégories de travailleur, et à la segmentation des activités entre conservation académique et conservation matérielle. Cela permet l'émergence du métier de restaurateur au sein du musée, dans la mesure où les personnes effectuant les restaurations ont désormais un nom, un savoir-faire qualifié et un poste spécifique.

L'émergence du métier de restaurateur participe de l'évolution progressive du musée vers la mise en œuvre des nouvelles conventions de conservation, au même titre que l'introduction de matériel et de produits plus adaptés. Cependant, seul le recrutement de restaurateurs spécialisés déclenche une véritable révolution. La période de résistance au changement correspond à un phénomène d'ordre structurel : la reconnaissance tardive du costume comme œuvre d'art. A titre de comparaison, le Musée historique des Tissus de Lyon est doté en 1985 d'un service mettant en œuvre, pour les tissus, les principes de la restauration spécialisée mis en place pour les peintures dès 1945 ; il est élaboré sur l'exemple d'un atelier créé en 1967 pour une fondation suisse conservant des textiles anciens ; il a servi de modèle lors de la conception du service du musée enquêté, inauguré en 1994. La restauration spécialisée – ses principes, ses professionnels – est une innovation dont la diffusion suit la hiérarchie des œuvres d'art : un costume est moins proche d'une peinture de chevalet que ne l'est un tissu copte ! Si l'on s'en tient au contexte de restauration proprement dit, la résistance au changement tient donc d'une part à la nature des collections du musée ; d'autre part aux orientations de la direction. Le recrutement en 1985 d'une couturière montre en effet une certaine résistance de l'institution quant à introduire la restauration spécialisée. C1 se garde de remédier radicalement à l'obsolescence des savoirs alors qu'elle est un membre actif de l'ICOM-Costumes ; C2 au contraire introduit dès son arrivée en 1986 une restauratrice spécialisée. Le contexte enquêté montre combien l'introduction du changement dépend de l'assise institutionnelle qu'elle obtient, et en l'occurrence ici des faveurs de la direction du musée.

Dans les remerciements du catalogue de la première exposition qu'il réalise, C2 salue « l'action engagée par [la restauratrice spécialisée] chargée de la restauration et de la conservation des textiles, et son équipe scientifique et technique, pour classer et remettre en état les pièces, souvent fragilisées par les années, qui figurent dans cette exposition. » A titre de comparaison, C1 remercie en 1985 les restauratrices qui ont, « quand cela était nécessaire, prodigué leurs soins, refermant avec une stupéfiante adresse quelques fentes béantes ou rassemblant les morceaux d'une superbe robe du XVIII^e siècle jadis transformée en puzzle par des propriétaires inconscients de sa valeur, tandis que [les personnes de l'atelier d'entretien] opéraient des cures tout aussi miraculeuses sur des étoffes fanées par la poussière. » C2 cherche à montrer qu'il adhère à l'argumentaire du nouveau groupe professionnel en reprenant à son compte le vocabulaire (par exemple, « pièce » pour robe ou costume ; « fragilisées »). Surtout, il met l'accent sur le caractère scientifique du personnel et des actes de travail

⁶ HUGHES E. (1996 trad. fr.), « Pour étudier le travail d'infirmière », *Le regard sociologique*, Paris, EHESS ; p. 72 ; trad. fr. de « Studying the nurse's work », *American journal of nursing*, 1951, 51.

alors que C1 insiste sur l'habileté particulière du personnel et sur le caractère artisanal des opérations. Or ce n'est pas le personnel qui a changé entre les deux expositions, mais la rhétorique adoptée pour évoquer l'activité de restauration. Ce changement correspond au travail d'argumentation effectué par la restauratrice spécialisée auprès du conservateur. Il s'agit de comprendre en quoi l'introduction de cette nouvelle catégorie de travailleurs – dotée d'un savoir spécialisé et candidate à la professionnalisation – a bouleversé les modes de coopération entre conservateurs et restaurateurs.

La coopération entre ces deux catégories d'acteurs prend sens à un moment de l'organisation de l'exposition en particulier : le conservateur choisit les œuvres qu'il souhaite exposer en fonction de ce qu'on peut appeler leur 'état civil' (type d'objet, maison de confection, propriétaire, date et lieu de création, couleur, notoriété, *etc.*) puis vient le moment où il faut évaluer leur 'état matériel', et décider d'un traitement de restauration. Du temps de C1, la coopération entre conservateur et restaurateur suit le schéma conception/exécution. A partir de C2, le pouvoir d'expertise des conservateurs qui a trait à l'état matériel des œuvres passe aux mains des restauratrices spécialisées. C'est à elles en effet que revient désormais la fonction d'évaluer l'état des oeuvres. Ce changement ne consiste pas en la délégation du « sale boulot » mais en l'émergence effective d'un second pôle d'expertise au sein du musée, une expertise propre à l'état matériel des œuvres. Ce changement repose certes sur le savoir scientifique des restauratrices spécialisées, mais surtout sur le système de conventions qu'elles ont su imposer. Celui-ci est d'autant plus présent qu'il s'incarne dans ce que l'on peut appeler un 'vocabulaire conventionnel' et un 'matériel conventionnel'. Par exemple, l'évaluation de l'état matériel d'une œuvre suppose désormais la maîtrise d'un certain vocabulaire (il s'agit d'établir un « constat d'état » et une « proposition de traitement ») et l'utilisation de documents au format pré-établi pour consigner chacun des actes de travail effectués sur les œuvres.

L'émergence de cette expertise paraît s'inscrire dans une certaine continuité avec le processus de segmentation évoqué ci-dessus, entre conservation académique et conservation matérielle. Si le mode de coopération est bouleversé c'est que la restauratrice peut s'opposer à ce qu'une œuvre soit exposée, et ce pour différents motifs : un état matériel trop dégradé, une durée de restauration trop longue, la nécessité de repos des œuvres après une période d'exposition. Les restauratrices deviennent un groupe de renfort spécialisé qui met en œuvre un système de conventions qui lui est propre. Leurs préoccupations et celles des conservateurs sont antagonistes, de la même façon que s'opposent conservation des œuvres et valorisation des collections. La coopération entre les deux catégories d'acteurs s'effectue alors sur le mode de la négociation : celle-ci ne remet pas en cause le jugement du restaurateur sur le traitement à effectuer mais porte sur l'organisation du travail, le calendrier, la hiérarchisation des priorités. Plus précisément, la restauratrice responsable du service négocie avec les conservateurs la possibilité de traiter une pièce, le nombre de pièces à restaurer pour une exposition, la question de confier les interventions trop lourdes à des restaurateurs indépendants, *etc.* Quel est l'enjeu de la négociation ? Un conservateur qui demande, par exemple, un gilet pour un prêt à l'extérieur recueille la réponse suivante de la part du service de restauration : « NON car broderie de paillettes trop fragile » ; à l'issue de la négociation, un autre gilet ne nécessitant pas de restauration est prêt. Dans ce cas, la négociation privilégie l'état matériel de la pièce par rapport à son état civil. Dans d'autres cas, des considérations diplomatiques ou certaines caractéristiques de l'œuvre mettent un terme à la négociation, quelle que soit l'ampleur de la restauration. La négociation met en jeu les pouvoirs d'expertise propres aux deux groupes spécialisés. Alors que certains des conservateurs les plus anciens du musée présentent l'évolution de leurs relations comme une

usurpation de leur propre pouvoir (« Nous nous n'allons plus dans les expositions extérieures, présenter nos costumes, non on n'a pas le droit ! », « y'aura un jour où nous on pourra plus aller dans les réserves, faudra passer par la hiérarchie »), les conservateurs les plus jeunes ne remettent pas en cause le nouveau mode de coopération ni la frontière des compétences. La prise d'autorité des restaurateurs dans la coopération est d'autant plus durable que les conservateurs ne développent plus une culture professionnelle propre au domaine matériel (connaissances des matériaux et des techniques, capacité d'évaluer l'état d'une pièce).

Pour conclure sur l'évolution de la coopération entre conservateurs et restaurateurs au sein du musée, on peut retenir d'abord que la coopération passe du mode conception-exécution à celui de la négociation ; ensuite que la transformation du métier de restaurateur est conjointe avec celle du métier de conservateur ; enfin que la restauration reste une activité de renfort pour rendre possible la valorisation des collections. Le conservateur est toujours à l'origine du processus de restauration et par-là même légitime le travail du restaurateur. L'entrée au musée du restaurateur spécialisé entraîne cependant l'apparition de deux registres d'intervention distincts : celui de la valorisation, contrôlé par le conservateur et fondé sur l'état civil des œuvres ; celui de la conservation matérielle, contrôlé par le restaurateur. Ce nouveau contrôle porte sur les œuvres d'art mais aussi sur le personnel de renfort, ce que nous allons montrer.

4. L'ÉVOLUTION DE LA COOPÉRATION ENTRE LES ACTIVITÉS DE RENFORT

L'arrivée d'une restauratrice spécialisée dans l'atelier de couture du musée amorce un bouleversement non seulement de l'activité de restauration mais aussi de l'ensemble des activités de renfort, car la restauratrice cherche à imposer un nouveau système de conventions qui remet en cause chacune des tâches donnant lieu à un contact avec les œuvres. Ce bouleversement est vécu comme tel par le personnel en place. L'analyse du changement qui a eu lieu dans le cas enquêté montre que l'on assiste à la normalisation des actes de travail par incorporation des nouvelles conventions dans le vocabulaire, le matériel et les savoirs qu'il s'agit désormais d'utiliser. En quoi consiste effectivement le changement ?

Pour les interventions de restauration d'abord, l'argumentaire des restauratrices spécialisées insiste sur l'apparition d'un savoir spécialisé. Or la restauration d'une déchirure par exemple demeure un acte de couture ; la nouveauté ne serait pas d'ordre technique mais résiderait dans l'apparition d'un vocabulaire conventionnel et de procédés systématiques. Ainsi, il s'agit désormais de glisser un « tissu de support » sous la « lacune » et de le fixer au « point de restauration ». La dénomination de ce point indique son caractère innovant, comme s'il venait enrichir l'ensemble des points existants dans le domaine du textile. Or le point de restauration serait identique au point de Calais ; de même, on parle de « fil de restauration » alors qu'il s'agit simplement de fil de soie. L'apparition d'un vocabulaire conventionnel relève d'une stratégie de distinction de la restauration spécialisée par rapport à la couture (confection de vêtement). Le procédé est conventionnel, au sens où il est mis en œuvre pour respecter les conventions de restauration (réversibilité, lisibilité, *etc.*). L'innovation n'est donc pas d'ordre technique ; tout le changement réside non dans la création du point, mais dans l'emploi systématique de ce point, de ce type de fil, du vocabulaire et du procédé pour toutes interventions de restauration. Pour la manipulation et le stockage des costumes ensuite, la modification des actes de travail tient à la mise en œuvre des « Règles de conduite » évoquées ci-dessus. Le matériel utilisé n'est plus détourné et adapté mais conçu et fabriqué pour cet

usage, en fonction des conventions de conservation, d'où l'appellation de 'matériel conventionnel' : gants, housse, chariot, boîte, papier de soie, *etc.* Les activités sont toujours les mêmes – transporter un costume d'un point à un autre, ranger un costume dans les réserves – mais les actes de travail sont modifiés ; en l'occurrence, ils quittent le domaine domestique pour devenir conventionnels car le nouveau système de convention implique que le costume est une œuvre d'art et qu'il ne doit pas être manipulé comme un vêtement ordinaire. Enfin, les cas des travaux de teinture et d'entretien sont caractéristiques du changement en termes de savoir. Pour comprendre en quoi ce changement consiste effectivement – par opposition à ce qui relèverait du seul argumentaire des restauratrices, nécessairement théorique – il s'agit d'étudier le jugement des personnes qui travaillaient déjà dans le musée au moment de l'arrivée de la première restauratrice spécialisée. Une ancienne institutrice travaillant bénévolement au musée depuis 1977 évoque ainsi les deux femmes qui étaient préposées à l'entretien des costumes :

Elles étaient parfaites ! Elles connaissaient leur métier ! Madame L.⁷ une fois pour récupérer une soie qui était toute cassée, elle l'a trempée dans du lait, avec je ne sais quoi, et ça a marché, le tissu est ressorti plus souple... Ça maintenant ce serait un sacrilège ! Maintenant tout est chimique ! [...] le naturel c'était bien.

Alors que cette même enquêtée dénonce la complication des actes de travail relatifs à la restauration, à la manipulation et au stockage des œuvres, la critique portée ici correspond à une certaine nostalgie face à la disparition d'un type de savoir et d'une catégorie de travailleurs propre à l'ancien état de l'activité. L'enquêtée oppose deux types de savoir : un savoir-faire empirique fondé sur l'expérience et un savoir spécialisé fondé sur des connaissances scientifiques. Du temps de C1, les savoirs mobilisés avaient subi une évolution progressive : on se met par exemple à utiliser de l'eau distillée pour le lavage. L'arrivée de restauratrices spécialisées provoque au contraire une révolution des savoirs car l'approche artisanale et personnalisée disparaît. Le changement réside en l'élimination systématique de toute incertitude dans le traitement des objets, par l'application d'un savoir théorique physico-chimique et de procédures normalisées.

Formulées vingt ans après l'introduction de la nouveauté, les critiques de ce type nuancent la réussite du travail d'argumentation effectué par les restaurateurs spécialisés auprès des personnes déjà en place. En effet, le refus de l'innovation correspond ici à une vision négative de la science, alors que c'est un des fondements de l'argumentation ; la préférence va ici à un résultat à caractère magique (« ça a marché »), et qui repose sur l'habileté d'une personne en particulier. Une même convention – ne pas utiliser de fer à repasser par exemple – est évoquée par certains comme une proscription : « maintenant c'est interdit », « Ça maintenant ce serait un sacrilège ! », et par d'autres comme une amélioration : « c'était pas fait dans les normes, quoi, pas assez de précautions, surtout pour les pièces fragiles... », « c'est très nocif ». Dans le premier cas, l'intérêt est porté sur les acteurs, et l'innovation est vécue comme méprisante pour le travail qui a été réalisé pendant des années ; dans le second cas, le jugement retient l'impact à long terme sur la conservation des œuvres d'art. Or les nouvelles conventions de restauration et de conservation ont pour fondement le respect de l'œuvre. Sur le plan des idées, l'innovation correspond à une volonté de contrôler les opérations, de ne rien faire au hasard, d'éliminer les risques. L'enjeu est le changement de statut des objets conservés. C'est sur ce point que s'organise la frontière entre partisans et détracteurs des nouvelles conventions : il y a un clivage entre ceux qui continuent de considérer un costume comme un vêtement – certes ancien ou unique – et ceux qui parviennent à les considérer comme une

⁷ Madame L. a appris son métier chez les religieuses (repassage, travaux de teinturerie).

œuvre d'art au même titre qu'un tableau. L'apprentissage des savoirs de type conventionnel supposerait l'adhésion au nouveau système de conventions, d'où la difficulté des personnes déjà en place pour se reconverter.

Dans le musée enquêté, les quatre personnes qui s'occupaient de la restauration au moment de l'arrivée de la restauratrice spécialisée ont connu des trajectoires différentes. Deux d'entre elles – les deux personnes arrivées les dernières, l'une possédant un Brevet Professionnel de couture, l'autre un CAP – poursuivent leur activité en étant formées sur le tas à la restauration spécialisée par les restauratrices successives ; l'entretien mené auprès de l'une d'elle montre son adhésion aux nouvelles conventions. Les deux autres cessent de restaurer et effectuent d'autres tâches, caractérisées par l'absence d'intervention sur les costumes : l'archivage des dentelles pour l'institutrice retraitée bénévole qui a été interviewée ; la confection de supports d'exposition pour la couturière possédant un Brevet Industriel. Du temps de C1, le déclassement des personnes de l'atelier de couture vers l'atelier d'entretien correspondait à un manque de qualification. Le déclassement subi par la couturière qualifiée est d'une autre nature. Il prend d'une part la forme d'une sanction répondant à la résistance au changement. Le refus d'adhérer aux nouvelles pratiques et conventions est d'autant plus vif que la couturière possède un savoir-faire que les restauratrices spécialisées n'ont pas. Son déclassement s'inscrit d'autre part dans l'action revendicative des restaurateurs en voie de professionnalisation. Même si elle mobilise un savoir-faire artisanal connu, la confection des supports de mannequinage est en effet une activité nouvelle, dotée d'un nom et d'un savoir propres. Sa création est entièrement due à l'apparition d'une nouvelle convention : les sous-vêtements sont désormais considérés comme des œuvres d'art ; par conséquent, il n'est plus possible de les utiliser pour exposer les costumes, comme cela se faisait du temps de C1 ; or il faut respecter les silhouettes ; on utilise donc à la place d'un jupon ancien par exemple une pièce de même modèle en coton neutre, appelée conventionnellement « jupon de mannequinage ». Cette activité est d'abord confiée à la couturière qui effectuait les restaurations, puis le musée recrute des couturières, ce qui contribue à créer un secteur d'activité distinct de celui de la restauration, réalisant tous les travaux mobilisant le savoir-faire de couturières. On comprend mieux alors les implications du mécanisme de substitution d'une catégorie de travailleur par une autre au sein du musée. Cet emploi de la couture est en effet conforme aux revendications des restaurateurs spécialisés telles qu'elles sont consignées dans le texte fondateur de la profession : les couturières sont des « professionnels apparentés » aux restaurateurs spécialisés dans le costume, comme les ébénistes pour les restaurateurs spécialisés dans la restauration et la conservation de mobilier ; elles ne peuvent pas intervenir sur les œuvres, mais sont invitées à exécuter des travaux de couture (création de supports, reconstitutions) conçus par les restaurateurs pour la conservation des œuvres. La définition par les nouveaux professionnels eux-mêmes des modalités que doit prendre la collaboration avec les anciens professionnels est une façon de transformer une situation de concurrence en une situation de division du travail. Il s'agit de subordonner les professionnels en place, opération caractéristique selon Eliot Freidson du mode d'accès à l'autorité d'un groupe professionnel qui se fonde sur un savoir spécialisé⁸.

Le bouleversement touche ainsi aux modalités de la coopération entre les activités de renfort, et c'est sans doute l'aspect le plus important de la transformation du métier de restaurateur au sein du musée. Du temps de C1, on observe une certaine segmentation des activités à mesure que l'effectif du personnel augmente, mais la coopération s'effectue toujours sous la direction du conservateur. A partir de l'arrivée de la première

⁸ FREIDSON E. (1994), « Pourquoi l'art ne peut pas être une profession », *L'art de la recherche : essais en l'honneur de Raymonde Moulin*, Paris, La documentation française ; p. 126.

restauratrice spécialisée et plus encore après l'installation des postes de travail dans les nouveaux locaux à l'extérieur du musée, on observe une concentration des activités sous la responsabilité des restauratrices. Si l'on se réfère aux travaux d'Eliot Freidson sur la profession médicale, les restauratrices exerceraient sur le reste du personnel de renfort un contrôle du même type que celui qu'exercent les médecins sur le personnel paramédical⁹. Le contrôle comporte en effet trois manifestations. Les restauratrices spécialisées exercent d'abord un contrôle implicite car elles incarnent le système de conventions qui régit l'ensemble des activités ; le personnel est formé par les restauratrices et ce sont elles qui ont conçu ou choisi le matériel utilisé. Elles exercent ensuite un contrôle explicite : la restauratrice responsable du service organise le travail ; surtout, les restauratrices sont les garants du respect des conventions : elles commandent, surveillent et vérifient le travail effectué. Enfin, la troisième manifestation du contrôle est que le personnel assiste les restauratrices dans les tâches décisives – diagnostic et traitement – plus qu'il ne les remplace. A titre d'exemple, une des couturières s'est vu confier l'ensemble des opérations de teinture des tissus de support et des fils utilisés pour le traitement d'une déchirure ou d'un manque ; or cette tâche relève de la qualification des restaurateurs diplômés, acquise durant la formation spécialisée en restauration des textiles. La couturière exerce bien une fonction d'assistance au traitement de restauration : la teinture n'est pas une tâche décisive, au sens où elle n'induit aucun risque pour l'œuvre à restaurer ; la délégation de cette tâche ne remplace pas le travail des restauratrices mais leur permet de traiter davantage de pièces. L'évolution de la coopération entre le personnel de renfort réside en l'émergence de ce triple contrôle, fruit de l'appropriation du système de conventions de conservation par les restaurateurs au détriment des conservateurs. Le bouleversement observé correspond à l'apparition de métiers paraprofessionnels liés à la conservation matérielle des œuvres d'art, et à l'affirmation de la restauration comme profession contrôlant ces métiers.

L'étude de cas présentée ici offre une grille d'analyse pour l'évolution du métier de restaurateur dans les musées. Elle a permis de montrer comment s'articulent les deux ressorts principaux de cette évolution : l'action du musée d'une part, qui offre une certaine résistance au changement puis favorise la substitution des restaurateurs en place et l'implantation durable du nouveau système de conventions ; l'action des restaurateurs spécialisés d'autre part, qui effectuent conjointement un travail d'argumentation auprès des conservateurs et du personnel de renfort, et un travail de formation de ce personnel aux nouvelles conventions. Dans un tel contexte, un savoir conventionnel est mobilisé dès que la personne est en contact avec une œuvre car il y a alors des précautions à respecter et des gestes à effectuer. La maîtrise de ce type de savoir dote la personne d'une compétence qui est mobilisée dans des tâches très différentes et commune à l'ensemble des membres du service. La tâche conservatoire au sens propre du terme n'est plus assumée par les personnes appelées conservateurs.

L'approche utilisée ici doit être considérée comme une façon d'aborder l'étude de la dynamique d'un groupe professionnel. Le concept de convention et les processus qui lui sont associés – normalisation des conventions, incorporation, diffusion, interprétation, apprentissage – permettent en effet de comprendre le lien effectif entre le contexte structurel et le contexte local : le premier connaît l'apparition de nouvelles conventions

⁹ FREIDSON E. (1984 trad. fr.), *La profession médicale*, Paris, Payot ; p. 58-59 ; trad. fr. de *Profession of medicine*, New-York, Harper and Row, 1970.

donc porte en germe la dynamique du groupe ; celle-ci a lieu dans le second, à travers le bouleversement des modes de coopération.