

QUELLE PLACE POUR LE MANAGEMENT DANS LES ÉQUIPES DE CONSERVATION PRÉVENTIVE

Ariane Segelstein

Résumé La question du management a été peu abordée dans la littérature consacrée à la conservation préventive, cependant, dans l'intérêt des acteurs de cette discipline, les recherches sur cette thématique devraient se développer. S'appuyant principalement sur l'étude de deux services de conservation préventive dans de grands musées, l'article rend compte de facteurs de réussite tels que les relations de confiance et la prise en compte des émotions au sein des équipes. Ce sont ensuite certaines difficultés des équipes, liées à leur transversalité au sein des structures, mais aussi à des questions de hiérarchie et d'invisibilité, qui sont évoquées.

Abstract The literature dealing with the topic of management in preventive conservation is limited; nevertheless, in the interests of the discipline's stakeholders, more research on this theme should be undertaken. Mainly relying on the study of two preventive conservation services within large museums, the article reports success factors such as trustful relations and accounting for emotional mind-set within teams. Certain difficulties, experienced by teams, linked to transversality within the institutions, but also hierarchy and invisibility issues, are also mentioned.

Resumen La cuestión del *management* ha sido poco tratada en la literatura sobre conservación preventiva; sin embargo, interesaría a los involucrados en esta disciplina desarrollar una investigación sobre este tema. Basado principalmente en el estudio de dos servicios de conservación preventiva en grandes museos, el artículo informa sobre factores de éxito, como las relaciones de confianza y la consideración de las emociones dentro de los equipos. Se mencionan después algunas dificultades que sienten los equipos, vinculadas a la transversalidad dentro de las estructuras y a los problemas de jerarquía e invisibilidad.

Mots-clés équipe, management, patrimoine, pédagogie

La démarche et les acteurs

Faire de la conservation préventive c'est agir de façon stratégique pour retarder, atténuer, voire éviter, quand cela est possible, la détérioration du patrimoine. La conservation préventive se base sur des actions qui peuvent être très variées, telles que l'organisation des réserves, la préparation et le suivi des transports de collections, l'entretien des bâtiments et des monuments, la veille sanitaire, le contrôle du climat, l'inventaire, les modes d'exposition, les plans d'urgence, la lutte contre les insectes, etc.

Nous avons souhaité aborder la question du management, autrement dit de la direction des équipes, dans le domaine de la conservation, car la visée stratégique des actions préventives s'inscrit logiquement dans une recherche d'efficacité. Du fait de la quantité d'objets traités ou de l'étendue des bâtiments et des terrains concernés par les actions de conservation préventive, il est indispensable de s'organiser. Les intervenants en conservation préventive sont, dans tous les cas que nous avons pu observer, en nombre restreint, et leurs moyens limités au strict nécessaire dans le meilleur des cas. La simple image d'un pompier, minuscule point dans le ciel de Paris, perché sur une grue pour éteindre l'incendie de Notre-Dame pourrait illustrer cette évidente nécessité. Car c'est bien grâce à leur organisation et à leur capacité de faire des choix que les pompiers ont sauvé la cathédrale. Ils ont contré le feu par un mur d'eau à la jonction de la nef et des grandes tours et choisi de sacrifier la partie la plus proche du foyer. Sans cette capacité de décision et de répartition des tâches issue d'une organisation structurée, Notre-Dame aurait entièrement brûlé.

Nos études au master de Conservation préventive de Paris 1 ont été l'occasion de nous intéresser à la question de la direction des équipes dédiées à la conservation préventive. Étant donné le peu d'informations disponibles sur ce sujet, le premier constat est que la question du management n'est pas souvent abordée. Comprendre pourquoi et ouvrir la réflexion sur ce sujet nous a semblé important. Nous avons donc étudié deux cas particuliers, deux équipes dédiées dans de grands musées : le *service de la Conservation préventive* (SCP) du musée du Louvre et le *pôle Régie/Conservation préventive* du musée des Arts décoratifs de Paris (MAD) qui, entre-temps, a changé de nom dans l'organigramme remanié, pour se diluer dans un nouveau *département des Collections*. Notre travail a consisté d'une part à observer les modes de fonctionnement de ces équipes et, d'autre part, à interviewer 26 personnes, principalement au musée du Louvre mais aussi au MAD, à Paris-Musées et, pour enrichir nos références, dans un service du ministère de l'Intérieur qui a monté une *Obeya room*¹. De plus, des échanges avec des collègues, qui travaillent à la Fondation Cartier pour l'art contemporain ou qui sont travailleurs indépendants, sont venus compléter notre vision de l'exercice de la conservation préventive et de la place des professionnels dans les équipes. Des pistes de compréhension se dégagent de ces interviews, anonymisés pour libérer la parole, qui permettent de faire une première analyse sur la question du management dans quelques équipes d'institutions de conservation parisiennes d'envergure. Le fait d'être conservatrice-restauratrice amenée à travailler avec certaines de ces équipes, et donc sur des terrains concernés par notre étude, a bien entendu favorisé nos recherches de données et d'analyses.

¹ *Obeya room* : terme japonais qui signifie « grande pièce ». Il se réfère à un mode de management asiatique (notamment dans l'industrie automobile) qui ritualise et favorise la communication, l'échange et la prise de décision sur une base participative de l'équipe. Il s'agit d'un mode de pilotage qui s'inscrit dans la durée des missions voire dans le fonctionnement permanent d'un service.

Dans la configuration actuelle, les institutions patrimoniales jouissent d'un vivier de professionnels dans lequel elles peuvent piocher au gré de leurs budgets, de leurs urgences et de leurs chantiers. La conservation préventive étant au carrefour des professions du musée, ce sont les régisseurs qui gèrent en premier lieu la conservation préventive dans les institutions, tandis que la présence de conservateurs-restaurateurs demeure le plus souvent ponctuelle. Les techniciennes de conservation, le plus souvent prestataires extérieures, sont également des actrices importantes puisqu'elles apportent une assistance pour les dépoussiérages, le traitement des données numériques et un savoir-faire complémentaire sur le conditionnement des collections. Cette compétence leur est d'ailleurs transmise par leurs collègues plus expérimentées ou par une équipe de régisseurs indépendante, en particulier, qui travaille régulièrement avec de grandes institutions. De fait, l'exercice de la conservation préventive n'est pas encore stabilisé sur le plan des enseignements, des modes de travail et de la répartition des pratiques.

Généralement, les régisseurs sur le terrain libèrent les autres professions, notamment les conservateurs du patrimoine, des questions telles que la logistique ou les déplacements d'œuvres. Ils permettent la concrétisation des projets en entrant dans l'action, ils hiérarchisent les interventions, approvisionnent les chantiers, guident les équipes externes à l'institution. Ils envisagent leur travail comme un soutien pour les autres, ils prennent en charge ce qui est chronophage. Ils peuvent aussi, comme au SCP du musée du Louvre, en concertation avec les départements de conservation du patrimoine, monter des appels d'offre pour des marchés publics, négocier (avec et pour les départements), prendre en charge la méthodologie et la coordination de chantiers.

Les conservateurs-restaurateurs préventeurs au sein des équipes de conservation préventive sont davantage tournés vers la synergie que permet leur double formation. Ils bénéficient d'un horizon large et donc d'une vision claire sur les enjeux de la conservation d'une collection. Ils se positionnent volontiers sur le plan de l'innovation avec des apports scientifiques et techniques sur mesure pour des problématiques précises. Cela est observable aussi bien au musée des Arts décoratifs de Paris qu'au musée du Louvre. Et c'est d'ailleurs en arguant de la spécificité de leur expertise en conservation matérielle que les conservateurs-restaurateurs « *conservators* » et non les régisseurs « *registrars* » ont étendu leur champ d'intervention et obtenu d'être chargés de la conservation préventive dans les musées d'autres pays d'Europe et d'Amérique du Nord.

Un foisonnement de fonctionnements

Les musées confrontés à une double crise, économique et identitaire, se trouvent en difficulté et externalisent une partie de leurs services. Cela est particulièrement visible dans les grandes institutions parisiennes, qu'il s'agisse du musée du quai Branly ou du musée du Louvre, pour ne donner que deux exemples, qui font appel à des sociétés externes pour gérer nombre de tâches liées, par exemple, à l'accueil des visiteurs, à l'entretien ou à la maintenance d'équipements techniques. Les prestations de conservation-restauration et les personnels participant aux chantiers des collections, tels que les spécialistes en conservation préventive, les responsables des échafaudages ou une grande partie des transporteurs, sont également externalisés. Les musées, petits et grands, font appel à des conservateurs-restaurateurs et/ou préventeurs sur des missions ponctuelles de formation, d'expertise, de montage de plan d'urgence. Dans certaines structures, les services connexes tels que l'utilisation

d'échafaudages ou le recours à des transporteurs peuvent être imposés en sous-traitance aux groupements de conservateurs-restaurateurs, avec ce que cela implique de gestion logistique et de responsabilités. Les prestations de désinfection font également partie de ces missions temporaires que les musées confient à des indépendants spécialisés ou à des entreprises extérieures de plus grande ampleur.

Dans ce contexte, les professionnels de la conservation-restauration, jusqu'ici très peu présents au sein des équipes de musées, font cependant ces dernières années une entrée, certes excessivement lente, au sein d'institutions françaises, qui semblent de plus en plus conscientes des avantages que procure le fait de s'attacher de façon permanente des spécialistes de la conservation physique des collections. Ces recrutements ne concernent pas forcément les plus grands établissements mais des musées intermédiaires tels que le musée de la Marine, le musée de l'Air et de l'Espace, des fondations privées.

Pour donner un exemple concret des fonctionnements multiples, l'exemple du dépoussiérage des œuvres dans les salles d'exposition du musée du Louvre est assez parlant. Il existe quatre voies pour réaliser ce travail :

- les chantiers, sous forme de marchés publics mis en place, suivis et encadrés par le SCP et réalisés en prestations extérieures par des conservateurs-restaurateurs parfois assistés de techniciennes de conservation;
- le recours, par les départements, à des journées contractuelles pour faire venir les conservateurs-restaurateurs prestataires extérieurs de leur choix, selon un dispositif que l'on pourrait qualifier de plus direct;
- les prestations en interne réalisées par les agents chargés de la muséographie, appelés « muséos »;
- le travail en interne, au sein des vitrines, à la demande de la Direction générale, réalisé par les régisseurs des départements, voire par les conservateurs eux-mêmes, ou d'autres personnes qu'ils choisissent.

Si l'on compare le nombre de conservateurs-restaurateurs employés de façon permanente chez nos voisins européens, le fossé demeure sidérant. Ils sont cinquante-huit au Vatican, quatre-vingt au *British Museum*, dix-sept au *Museo Reina Sofia* à Madrid, etc.

La France demeure étrangement l'un des pays occidentaux qui a le moins développé ses moyens en conservation préventive, alors qu'elle a organisé précocement des colloques sur le sujet et qu'elle a formé des préventeurs de niveau universitaire depuis 1995.

L'équipe de conservation préventive

Dans quelle mesure l'équipe de conservation préventive est-elle différente de n'importe quelle autre équipe? La question reste ouverte, bien que dans notre domaine certaines caractéristiques se dessinent.

Le colloque de l'ARAAFU en 1992 sur la conservation préventive fut l'occasion pour des professionnels anglo-saxons, canadiens et italiens, dont R. Nardi et D.Tremain, déjà alertés depuis les années 1980 du manque d'organisation dans le milieu de la conservation préventive, de signaler que la gestion des équipes est un axe primordial. L'article de Catherine Antomarchi relève le fait que, parmi les compétences désormais requises que ne développent pas ou peu les formations, il y a la gestion d'une équipe de conservateurs-restaurateurs et comment

communiquer. Car il apparaît certain que le travail d'équipe est facilité par un état d'esprit ouvert et que plus on rencontre de personnes ayant des facilités de communication au sein de l'équipe, plus celle-ci est efficace.

La relation de confiance

Les chefs des équipes qui sont chargées de la conservation préventive au sein d'institutions muséales que nous avons pu rencontrer et interviewer sont des personnes très investies. Elles sont dans une démarche de rigueur et d'exemplarité mais aussi dans une posture militante, dans la mesure où elles portent une cause qu'il peut être difficile de faire entendre à sa juste mesure par les décideurs. L'utilité de la conservation préventive est rarement remise en question, mais les moyens qu'on lui alloue sont le plus souvent loin d'être à la hauteur des besoins. À leur décharge, dans un contexte de désinvestissement budgétaire des pouvoirs publics et de pression générale, mobiliser des moyens financiers et humains pour un travail non immédiatement visible par le public reste un dilemme. Et quand il ne s'agit pas de mobiliser des moyens particuliers, mais de mettre en place des routines et des réflexes dédiés, la crainte d'avoir à introduire des contraintes supplémentaires dans le travail et l'ennui que des pratiques répétitives laissent présager surgissent et freinent les volontés.

Les personnes qui portent la cause de la conservation préventive, quelles que soient leurs fonctions au sein de l'institution et, pour des raisons évidentes, plus difficilement quand elles sont intervenantes externes (nous pensons en particulier aux conservateurs-restaurateurs), mettent en place des cadres de références pour l'usage des collections, pour l'entretien et la veille sanitaire. Ces personnes, au musée des Arts décoratifs par exemple, mais aussi au SCP, sont engagées dans une démarche au long cours dans laquelle la pédagogie occupe une place importante. Cet aspect est essentiel car, d'une part, il est lié à la pluridisciplinarité indispensable des équipes et, d'autre part, il insuffle un esprit particulier à l'équipe de conservation préventive, celui du partage des compétences et de l'échange. Il s'agit donc ici de questions de communication, laquelle, lorsqu'elle est gérée, permet de lever les ambiguïtés, de parler concrètement, d'agir avec maîtrise, d'accepter l'erreur; enfin, de communiquer en confiance, autant de critères qui par ailleurs sont au cœur du fonctionnement des équipes dites « apprenantes ». Ainsi, au MAD, on reconnaît l'apport des différents acteurs du musée. Un agent d'accueil est reconnu dans sa démarche préventive quand il communique avec des visiteurs qui touchent des œuvres vulnérables, ou qu'il téléphone à l'atelier de restauration pour faire part de ce qu'il a repéré d'inhabituel dans les salles.

Les relations de confiance et de valorisation facilitent grandement le travail de tous et apportent de bonnes conditions pour la conservation des collections. Des exemples de réussite de collaboration entre professions, notamment entre la conservation du patrimoine et la conservation-restauration lors de marchés publics, démontrent que la conscience des limites des compétences et de l'expertise de chaque profession sont des atouts de réussite de l'entreprise collective. Cette reconnaissance des limites de chaque corps de métier permet des ententes fructueuses qui rejaillissent sur toutes les parties (Hénaut, Rouault, 2016). Notons que dans ces conditions il y a des partages, une vision et une déontologie communes.

D'autre part, pour évoquer un autre binôme au sein de l'équipe du SCP, sur des chantiers de dépoussiérage au musée du Louvre, quand les conservateurs-restaurateurs travaillent par exemple sur la méthodologie et la coordination d'un chantier, les régisseurs peuvent se charger de la logistique et de l'acheminement du matériel. Nous avons pu observer sur le terrain

que, lorsqu'ils collaborent au sein d'équipes à niveau hiérarchique égal (et éventuellement à niveaux de rémunérations différenciés), les régisseurs et les conservateur-restaurateurs n'ont pas de problème avec le chevauchement d'une partie de leurs compétences. Les deux postes de régie et de conservation-restauration constituent, dans le cadre du partage des tâches à accomplir dans un service de la conservation préventive qui les réunit, des associations aux compétences complémentaires garantant le recouvrement d'un large éventail de savoir-faire et d'un bénéfice réciproque issu d'une synergie et d'un apprentissage mutuel.

La profession de conservateur du patrimoine peut faire partie d'une telle équipe dans un service de conservation préventive sans relation hiérarchique avec les régisseurs et les conservateurs-restaurateurs, dans un esprit de complémentarité des compétences comme cela arrive parfois. Cette équipe, quels que soient les chevauchements de compétences, avec les partages supplémentaires qu'implique l'apport de nouveaux savoirs, gagne en excellence. Il est prioritairement important qu'un climat de confiance soit établi avec un respect mutuel et une collaboration des membres de l'équipe (Joy, 1992). En conservation préventive, comme le dit un professionnel interviewé, « le principe c'est de ne pas faire tout seul » (Segelstein, 2018).

Nous retiendrons que « travailler en équipe cela s'apprend et cela demande du temps² », mais aussi que les efforts sont récompensés car travailler en équipe est gratifiant. On pourrait souhaiter que « chacun, à un moment de sa vie, [ait] fait partie d'une super-équipe : un groupe d'une solidarité indéfectible, fonctionnant à merveille, où les forces individuelles se complètent, où les faiblesses se compensent, où les aspirations communes sont plus fortes que les intérêts particuliers, et dont les performances sont extraordinaires... Ce [que ces personnes] ont connu était une organisation apprenante. Les débuts d'une équipe exceptionnelle sont rarement exceptionnels. Une équipe *apprend* à produire des résultats exceptionnels » (Senge *et al.*, 2016, p. 4). Les coéquipiers sont à la fois enseignants et enseignés et leur positionnement de ce point de vue bénéficie à toute l'organisation, dans la mesure où ils contribuent à la formation des personnels, maintiennent des savoirs actualisés et insufflent une énergie.

Intelligence et sensibilité

Sans entrer dans des développements concernant l'efficacité, l'efficience (une forme d'efficacité qui a trait à la performance) et la compétitivité, généralement recherchées dans les contextes de travail en équipe, notons que dans notre cas ces objectifs ne sont pas prioritaires au sens où l'on peut l'entendre pour des entreprises privées qui visent un profit direct. Cependant, il est certain qu'une équipe qui a réfléchi à sa façon de fonctionner, qui a adapté ses modes de travail à ses besoins et qui dispose des moyens matériels et humains adaptés, devrait tendre, naturellement si l'on peut dire, vers un résultat de qualité.

Les émotions peuvent favoriser l'authenticité des relations et avoir des répercussions sur la qualité des relations professionnelles. Nous avons pu relever sur le terrain que le management, quand il est réalisé avec une authentique générosité comme c'est le cas dans les services de conservation préventive au musée des Arts décoratifs, au musée du Louvre ou au service de la régie de la Fondation Cartier pour l'art contemporain, peut interférer dans le processus émotionnel au travail. Sur le plan de cette dimension du vécu intérieur des acteurs de l'équipe, il a été démontré que la contagion émotionnelle influence la dynamique et la

² Gaël de Guichen, cours de master 1, septembre 2017.

performance du groupe. Mais comme les émotions ne sont pas manipulables, il serait vain de les imposer par des injonctions du type « Soyez spontanés! » (Van Hoorebeke, 2008).

Le bon fonctionnement de l'équipe est lié à l'intelligence collective, qui n'est pas toujours corrélée à la somme des intelligences individuelles mais à l'intelligence sociale, à l'égalité de la prise de parole et à la proportion de femmes (Aucouturier, 2010). La même source précise que « certains facteurs individuels et collectifs comme la cohésion, la motivation et la satisfaction, dont on pourrait attendre un impact, ne contribuent pas aux performances des groupes. En revanche, trois facteurs semblent déterminer l'intelligence collective :

- la sensibilité sociale des membres du groupe, évaluée par un test consistant, en bref, à attribuer un état mental à une personne par l'observation de ses yeux;
- l'égalité de répartition de la parole entre les membres du groupe;
- la proportion de femmes ».

Notons que les femmes ont une « sensibilité sociale » plus élevée que les hommes, qu'un groupe au sein duquel la parole est dominée par quelques personnes est moins intelligent que lorsqu'elle est équitablement partagée. La parité est un facteur positif. De plus, la façon dont les membres d'une équipe interagissent lorsqu'ils sont ensemble est, toujours selon cette source, un facteur décisif bien plus parlant que les performances individuelles qui font notamment l'objet d'évaluations au sein des laboratoires de recherche.

Il apparaît de plus en plus que le stress et la pression exercée sur les individus sont des freins à la rentabilité des équipes. Les systèmes qui associent autonomie des travailleurs et management participatif engendrent moins de tensions. « Miser sur le collectif plus que sur l'individu est un changement de paradigme. Le management se teinte d'humanisme, de solidarité et de sens du travail. Le bien-être et l'efficacité s'opposent à la souffrance au travail » (Balducci, Penot, 2017, p. 229).

Des chefs d'équipe que nous avons rencontrés dans les musées, mais aussi dans une *Obeya room* mise en place dans un service du ministère de l'Intérieur, témoignent du fait qu'ils ont choisi leurs collaborateurs, ce qu'ils considèrent à juste titre comme une chance et un gage de réussite. Ils ont recruté des personnes volontaires qui souhaitaient faire partie d'une aventure et qui étaient convaincues de leur privilège d'intégrer l'équipe en question. Les points forts de ces équipes, ce sont des chefs charismatiques, bienveillants et exigeants au meilleur sens du terme. Ils poussent leurs collaborateurs à relever des défis qui correspondent à leurs capacités, ils veillent à ce que chacun dispose des outils nécessaires à la réalisation des missions et à ce que la communication soit la plus fluide possible. Ils protègent leurs équipiers en les défendant quand on les attaque. À la Fondation Cartier pour l'art contemporain, la cheffe de l'équipe de régie nous est décrite comme une *louve*. Ces chefs, dans la plupart des services que nous avons étudiés, par la confiance qu'ils font et qu'ils conservent en chacun, quoiqu'il arrive, ouvrent des portes, celles de l'estime de soi, de l'empathie et de qualités d'humanité. Le respect mutuel, dans des équipes où les différences sociales, les différences de générations et les différences de formations peuvent être très importantes, se manifeste grâce à un cadre de codes sociaux très précis et propres à l'équipe. Pour ne citer qu'un exemple, cela peut s'entendre dans la façon de se saluer dans l'équipe du SCP où l'on adjoint systématiquement le prénom de la personne à laquelle s'adresse le *bonjour*. Il découle de ces pratiques communes à une équipe un sentiment d'appartenance, un plaisir du partage, une volonté d'apprentissage. De l'ensemble de ces dispositifs et pratiques naît

un bien-être, de la curiosité et de l'investissement au travail, ce qui aboutit à l'amélioration des performances et au développement des compétences.

Les personnes qui travaillent dans de telles équipes disent ne pas « sentir la hiérarchie » et, en effet, la question n'est jamais posée dans ce sens car ce qui importe c'est la fonction de chacun, indispensable à la réalisation des missions. Les chefs sont accessibles à tout moment, ils peuvent même partager le bureau de leurs collaborateurs, comme c'est le cas du chef adjoint du service de la Conservation préventive au musée du Louvre ou de la cheffe de la régie à la Fondation Cartier pour l'art contemporain. De ce fait, les chefs se trouvent physiquement au centre de leurs équipes, ce qui leur permet de développer leur compréhension du groupe et des individus. La communication est libre entre tous. Les coéquipiers ont conscience des limites professionnelles de chacun et chacun peut contribuer à repousser ces limites pour tous. « Le partage de l'énergie conduit à la réussite parce qu'une confiance se crée dans l'équipe. Les individus sont individuellement émotionnellement touchés, ce qui contribue à faire émerger un esprit appréciatif plus bienveillant que suspicieux. Nous avons oublié que l'entreprise est une aventure humaine. Quand les individus découvrent qu'ils partagent les mêmes valeurs, les référentiels individuels et collectifs s'ajustent, ce qui permet d'identifier la notion de performance et lui donner un sens partagé » (Balducci, Penot, 2017, p. 231).

Dans ces équipes les chefs apportent un soutien et un cadre (technique, scientifique, psychologique, logistique...) qui sont appréciés tandis que les coéquipiers apportent leur disponibilité, leurs savoir-faire et leur créativité. Enfin, ces équipes, en fonction des profils qui les constituent, offrent des ressources diverses et la capacité à aller chercher et à solliciter l'aide de partenaires potentiels où qu'ils se trouvent. Nous en avons eu la démonstration lorsqu'à l'occasion d'un conflit avec un sous-traitant, au sein d'un groupement qui agissait dans le cadre d'un marché public, le SCP a recherché des données juridiques spécifiques pour arbitrer la situation. Un autre point qui nous semble très important est que ces équipes n'ont pas de limites en nombre de personnes, elles sont ouvertes et intègrent volontiers les individus qui partagent leurs intérêts et qui adoptent leurs codes.

Les difficultés de l'équipe

Un positionnement transversal

La conservation préventive est une discipline qui nécessite une dynamique, de la concertation et de la transversalité, « principal adage de la conservation préventive » (Boutaine, 2011). Nous entendons par transversalité le fait que les interactions, les propositions et les actions se font avec tous les départements, directions et services de l'organisation, en principe selon un déploiement des activités horizontal (par opposition aux systèmes de relations verticaux ou pyramidaux). Plus la structure est grosse, plus la transversalité est complexe. Lorsque les équipes partenaires l'accompagnent, un service transversal peut faire avancer les projets et même harmoniser des pratiques au sein de l'institution mais, dans le cas contraire, les obstacles à franchir peuvent être gravement impactants. Un tel service est exposé, car il est une cible facile et se trouve en position de fragilité s'il n'est pas fortement soutenu par la direction générale de l'organisation. Les relations entre services et départements sont quotidiennes et indispensables. Dans le meilleur des cas, elles engendrent un partage du travail qui génère des liens de confiance et un enrichissement mutuel; mais, lorsqu'il y a des réticences, des difficultés de collaboration, de la concurrence, le rôle de la direction générale est d'être très

présente, de même que les collègues des différentes entités de l'organisation, afin que les personnes en charge des dossiers transversaux ne se sentent pas seules. En effet, la solitude du chef de projet peut être réelle face à des interlocuteurs qui ne sont pas « partants » ou qui, par des comportements concurrentiels, freinent la collaboration.

L'équipe de conservation préventive au sein de l'organisation est donc soumise à beaucoup de pressions, du fait de sa transversalité mais aussi de son effectif réduit et des tâches colossales qui lui reviennent. Elle est donc au milieu du gué, en position de bouc émissaire; l'endurance des équipiers et des chefs, en particulier s'ils prennent sur eux l'adversité, est alors mise à rude épreuve. Il est possible que les difficultés, liées aux relations mais aussi aux conditions de travail, comme on le voit dans des contextes difficiles en raison de leur confrontation avec le manque de moyens, la maladie et la mort, comme c'est le cas dans les hôpitaux ou les maisons de retraite, fédèrent les équipes qui ont alors tendance à se souder et à développer des exutoires tels que la convivialité ou le rire pour décharger leurs stress, leur sentiment d'impuissance et de vulnérabilité.

Hierarchie et visibilité

Le travail des préventeurs en collaboration avec les décisionnaires est une part importante de la conservation préventive. En dehors du fait qu'il existe une dimension peu reconnue de ce métier sur le plan de la communication, nous souhaitons aborder la question des limites des professions et des chevauchements qui sont malheureusement à l'origine de beaucoup de conflits plus ou moins ouverts. Car ces questions de frontières, dans des systèmes très hiérarchisés, avec un déséquilibre entre visibilité, responsabilité et autorité réelle sont source de frustrations et de craintes. Éclaircir cette question des domaines couverts par des professions qui ne peuvent se passer de collaboration apaiserait sûrement des difficultés qui relèvent aujourd'hui de zones de flou. « Les conflits entre points de vue surviennent assez vite, dès qu'il s'agit d'intervenir dans le même espace, de partager le même budget » (Rasse, Girault, 1998).

Parallèlement, on parle fréquemment entre professionnels de la conservation préventive de l'absence de visibilité, car elle est quasiment inhérente à l'activité, du moins dans l'Hexagone³. Cette importance de la question de la visibilité au sein des professionnels, préventeurs et conservateurs-restaurateurs vient probablement de la méconnaissance, peut-être entretenue, du public pour certains métiers des musées. Mais nous avons pu remarquer qu'au sein même des musées, les cloisonnements sont si forts que les métiers des musées sont souvent mal connus des acteurs eux-mêmes. L'invisibilité de l'activité de conservation préventive, en plus du fait qu'elle implique une transformation des pratiques, peut être mal vécue par les personnes qui s'y consacrent, notamment parce qu'il faut déployer beaucoup d'énergie, de patience et d'abnégation, encore aujourd'hui, pour la faire avancer. Dans un tel contexte, le chevauchement des compétences peut faire apparaître une concurrence féroce et contreproductive ainsi qu'une course à la reconnaissance de la valeur du travail (accompli et potentiel). Pourtant, au-delà d'un besoin d'affirmation, de reconnaissance et de visibilité,

³ Une recherche sur internet suffit à mettre en évidence la visibilité de la conservation préventive et sa dimension scientifique sur les sites d'institutions anglo-saxonnes, tandis que les institutions françaises ne communiquent que rarement ou de façon très superficielle à ce sujet et ne mettent pas en avant les dimensions techniques et scientifiques de la discipline.

les zones de partage de compétences assurent à l'équipe une culture et un langage commun ainsi que des valeurs et des objectifs partagés, comme nous l'avons déjà souligné.

Conclusion

Deux cas, rares, de services de conservation préventive et les pratiques d'équipes au sein de structures parisiennes ont été présentés sous l'angle du management. Nous avons vu que le fonctionnement de ces équipes est fortement lié aux directions qui les régissent et à leur contexte au sein des institutions. À partir d'une étude sur plusieurs équipes permanentes, et bien que leurs situations au sein de l'organisation soient très différentes, nous avons démontré que leur création, leurs modes de fonctionnement et les positionnements qu'elles adoptent génèrent une motivation et des états d'esprit positifs qui ont probablement un grand impact sur l'accomplissement de leur travail. Pourtant, les équipes de terrain qui se consacrent à la conservation préventive peuvent rencontrer, d'une part, des difficultés de fonctionnement principalement dues à la crise économique et culturelle et, d'autre part, des difficultés de reconnaissance dues à leur position transversale au sein de l'organisation. Enfin, ces deux dimensions peuvent s'additionner, elles représentent alors des freins puissants au travail des équipes.

Au-delà des équipes étudiées, la conservation préventive concerne tous les musées où qu'ils se trouvent et quelles que soient leurs dimensions. Il serait bénéfique de comprendre comment les petites structures, en particulier, gèrent la question du management en conservation préventive, car nous avons pu identifier, dans notre pratique professionnelle, des différences dans l'exercice de la conservation préventive, motivées par la nécessité d'implication et d'efficacité d'équipes très réduites qui ont excessivement peu de marge de manœuvre. Le partage de connaissances sur des fonctionnements différents apporterait de nouveaux éléments de réflexion à la communauté muséale dans son ensemble.

Les missions conduites dans le cadre de la conservation préventive ne relèvent jamais de la routine, sont souvent motivées par l'urgence et nécessitent toujours des capacités d'adaptations élevées. Les personnels qualifiés sont peu nombreux et, comme nous l'avons vu, avec des statuts très différenciés. Leur travail se fait sur le terrain et dans des réalités très concrètes qui impliquent un haut niveau d'investissement. Il apparaît donc essentiel que ces équipes partagent leurs pratiques et que les professions concernées abordent les questions d'organisation et de résultat à l'aune de valeurs et de critères communs qui restent à cerner. Nous avons souhaité introduire la question du management dans les équipes dédiées à la conservation préventive dans l'espoir de voir ces questions développées pour favoriser la vision claire d'une réalité professionnelle. En effet, contrôler le management des équipes dédiées à la conservation préventive est une voie vers l'autonomie, davantage de pouvoir décisionnel et moins de souffrance au travail.

Merci à Léonie Hénaut pour sa relecture éclairante et ses conseils.

Références bibliographiques

- Antomarchi C.** (1992), « Pour une écologie de la conservation ? », dans *La conservation préventive*, actes du 3^e colloque de l'ARAAFU, Paris, ARAAFU, p. 23-28.
- Aucouturier P.** (2010), *L'intelligence collective, un travail d'équipe*, [en ligne], Mediapart. Disponible sur : <<https://blogs.mediapart.fr/edition/au-coeur-de-la-recherche/article/041110/lintelligence-collective-un-travail-dequipe>>.
- Audier F.** (1994), « Emploi, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées en France », *Public et Musées*, N°6, p. 33-52.
- Balducci R.**, Penot J-L. (2017), *L'estime de soi au cœur du management*, Le Mans, Gereso.
- Boutaine J-L. et al. (2011), « La mise en place d'une politique nationale dans les musées de France : d'une cellule à un département de la conservation préventive », dossier *La conservation préventive, une démarche évolutive 1990-2010*, *Technè*, N° 34, p. 13-23.
- Daynes-Diallo S., **Perrel H.**, **Vassal H.** (2016), « Régisseur d'œuvres : enjeux d'un métier émergent et perspectives de professionnalisation », *In Situ*, [en ligne], 30, 2016. Disponible sur : <<http://journals.openedition.org/insitu/13705>>; DOI : <10.4000/insitu.13705>.
- Detrie P.**, Merlin-Broyez C. (2003), *La communication interne au service du management*, Paris, Éditions Liaisons, (coll. Entreprises et carrières).
- Gatignol L.** (2017), *Rapport entre régisseur et restaurateur : un atout pour la gestion des collections muséales?*, mémoire de master MECADOC, université de Haute-Alsace (tapuscrit).
- Hénaut L.**, **Rouault A.E.** (2016), « La professionnalisation de la conservation-restauration et ses limites : une analyse à deux voix », *In Situ* [en ligne], 30, 2016. Disponible sur : <<http://journals.openedition.org/insitu/13856>>.
- Joy E.**, (1992), « La préservation des biens culturels... À longue distance », dans *La conservation préventive*, actes du 3^e colloque de l'ARAAFU, Paris, ARAAFU, p. 29-34.
- Kletz F. et al.** (2014), « Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles : une hybridation peut en cacher une autre », *Revue internationale des sciences administratives*, Vol. 80, 2014/1, p. 91-111.
- Nardi R.** (1992), « Planning as a means of preventive conservation », dans *La conservation préventive*, actes du 3^e colloque de l'ARAAFU, Paris, ARAAFU, p. 105-119.
- Rasse P.**, Girault, Y. (1998), « La démarche de projet dans les musées et les organisations culturelles », dossier *Management par projet et logiques communicationnelles*, [en ligne], *Communication et organisation*, N° 13, Bordeaux, Presses universitaires. Disponible sur : <<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2039>>.
- Salais R.**, **Chatel E.**, Rivaud-Danset D. (dir.) (1998), *Institutions et conventions. La réflexivité de l'action économique*, Vol. 9, s.l., Éditions de l'EHESS.
- Segelstein A.** (2018), *La motivation des équipes dédiées à la conservation préventive dans les grandes institutions patrimoniales françaises*, mémoire de master 2 de Conservation préventive, université Paris 1, (tapuscrit).
- Senge P.**, **Arnaud B.**, **Gauthier A.** (2016), *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*, Paris, Eyrolles, (traduction de : *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*, 1990).
- Tremain D.** (1992), « Protecting cultural collections from disasters : an overview of recent developments », dans *La conservation préventive*, actes du 3^e colloque de l'ARAAFU, Paris, ARAAFU, p. 121-128.
- Van Hoorebeke D. (2008), « La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management », *Humanisme et entreprises*, vol 289, N° 4, p. 81-103.
- Zara O.** (2016), *Le manager paradoxal*, [en ligne], s.l. : Éditions Axiopole. Disponible sur : <<http://www.axiopole.com/book/detail/le-manager-paradoxal#wowbook/>>.

L'auteur

Ariane Segelstein Ariane Segelstein est consultante en conservation préventive et conservatrice-restauratrice de sculptures, formée à l'université Paris 1. Ex-pensionnaire de la Villa Médicis, elle est formatrice et accompagne de grandes institutions et fondations dans la gestion de leurs collections. Elle est également membre de l'APRÉVU et du Bouclier bleu français.

Coopérative Port Parallèle, 70 rue Amelot, 75011 Paris, collectioncare@free.fr