

Le pari des Affaires culturelles

Durant les premiers mois, le ministère des Affaires culturelles créé à partir de segments administratifs prélevés pour l'essentiel sur le ministère de l'Éducation nationale¹ n'est guère pris au sérieux. En ce qui concerne le personnel, le ministère de l'Éducation nationale a préservé ses intérêts en transférant le minimum de personnes. Pour qui se souvient que le ministère des Affaires culturelles est vécu à l'origine par la majorité des cadres de l'administration comme un ministère dont l'avenir est incertain, il est aisé de comprendre que peu de fonctionnaires se portent volontaires pour y risquer leur carrière :

« De Gaulle vient d'arriver – ça se passe en 1959 –, Malraux aussi. Grand scepticisme dans les milieux administratifs. De Gaulle va-t-il rester longtemps ? Malraux, sûrement pas, dans quelques jours il en aura marre, il partira en Chine ou il écrira un livre... »

On n'y croit pas. Je me souviens d'un administrateur civil de l'Éducation nationale qui m'a dit : "Mon vieux, qu'est-ce que vous venez faire ici ? Ce ministère n'a aucune espèce d'avenir. D'ailleurs, je m'en vais..." [...] Il faut se rappeler qu'il n'y a pas alors de corps unique d'administrateurs civils mais un corps par ministère. Le corps unique des administrateurs civils date, je crois, de 1964. Donc à ce moment-là, on est administrateur d'un ministère et on y passe sa vie. Quand on sort de l'ENA, on entre dans le corps des administrateurs de tel ou tel ministère. Les gens de l'Éducation nationale dont dépendaient les services qui ont constitué le ministère Malraux, essentiellement l'Architecture, les Archives, la direction générale des Arts et Lettres – le Centre du cinéma ayant été rattaché en 1959 – se disent : "Est-ce qu'on reste" ? Les trois quarts s'en vont et reviennent où ils ont leurs habitudes, leur syndicat, leur carrière prévue, et ne restent que les gens qui croient vraiment aux

1. Le décret du 3 février 1959 définit les attributions des Affaires culturelles en leur transférant celles du ministère de l'Éducation nationale (en ce qui concerne la direction générale des Arts et Lettres, la direction de l'Architecture, la direction des Archives de France), des services du haut commissariat à la Jeunesse et aux Sports chargés des activités culturelles, du ministère de l'Industrie et du Commerce en ce qui concerne le Centre national de la cinématographie (CNC).

Affaires culturelles, qui ne sont pas là pour faire carrière mais pour s'occuper des problèmes de théâtre, de musique, d'architecture qui les intéressent². »

Sans doute conscient du peu d'enthousiasme que son ministère suscite au niveau des grands corps de l'État, André Malraux a composé son cabinet en rassemblant des hommes de confiance qu'il connaît de longue date : des compagnons du RPF comme Albert Beuret, Georges Loubet, Pierre Juillet, des amis proches comme Louis Chevasson, l'ami d'enfance qui l'a accompagné durant la première expédition en Indochine, Bernard Anthonioz, l'époux de Geneviève De Gaulle, Gaëtan Picon qu'il a rencontré pour la première fois en 1935 et avec lequel il a souvent rêvé de ce que pourraient être les maisons de la culture ainsi que quelques rares hauts fonctionnaires tels Pierre Moinot, conseiller à la Cour des comptes, qui – nous l'avons signalé plus haut – a rejoint le premier cabinet Malraux en mars 1959 comme conseiller technique.

Cette équipe, dont on peut dire qu'elle n'a pas assez de crédibilité administrative pour rassurer les fonctionnaires, rencontre de grandes difficultés pour recruter des cadres. Elle va donc se tourner assez rapidement vers les administrateurs de la France d'outre-mer dont beaucoup se trouvent du fait de la décolonisation à la recherche d'une affectation. Elle y songe d'autant plus naturellement qu'André Malraux est, durant l'année 1960, très présent dans le processus de décolonisation des pays de l'Afrique noire.

Entre janvier et août 1960, onze anciens territoires de la FOM sont devenus indépendants : le Sénégal et le Soudan (réunis dans la Fédération du Mali), Madagascar, le Dahomey, le Niger, la Haute-Volta, la Côte-d'Ivoire, le Tchad, l'Oubangui-Chari (République Centrafricaine), le Congo et le Gabon³... Le Togo et le Cameroun restent sous la tutelle de l'ONU.

André Malraux est chargé de proclamer l'indépendance du Tchad, du Gabon, du Congo et de la République centrafricaine. À Bangui, le ministre des Affaires culturelles souligne l'importance de la transmission aux États africains d'une structure administrative solide :

« La France vous lègue l'administration, car il n'y a pas d'État sans administration. Messieurs, il n'y a pas d'État sans administration, mais il ne suffit pas d'une administration pour faire un État. Car une adminis-

2. Guy Brajot, entretien avec l'auteur, 14 décembre 1994.

3. Le dernier grand territoire français de l'Afrique, la Mauritanie, sera indépendant le 28 novembre 1960. La Guinée avait répondu « non » au référendum de 1958 et avait tenté de s'associer au Ghana.

tration n'est pas une gérance mais l'instrument d'un destin national dont la charge vous incombe⁴. »

Un éloge appuyé qui explique sans doute qu'il s'empresse de saisir pour son propre ministère l'opportunité que représente l'arrivée de ces hauts fonctionnaires qui offrent le double avantage d'être rodés aux situations politiques difficiles, immédiatement disponibles et pénétrés de la conviction que l'administration est non seulement un outil de gestion mais encore un outil de développement. Les trois sources de recrutement d'administrateurs civils du ministère de la Culture : les administrateurs de l'Éducation nationale transférés au ministère en 1959, puis les administrateurs issus de l'ENFOM et enfin les administrateurs issus de l'ENA constituent un mélange des genres qui a provoqué des résistances et nourri des visions caricaturales de l'histoire dont les anciens administrateurs coloniaux ont fait les frais. Le fait que la création du ministère et la décolonisation coïncident dans le temps a alimenté la rumeur tenace selon laquelle les anciens coloniaux auraient intégré le ministère des Affaires culturelles par défaut, c'est-à-dire, faute de trouver une place ailleurs.

Ainsi, dans le journal *l'Expansion* peut-on lire sous la plume de Jacques Renard :

« Alors le ministère, créé par André Malraux en 1959, était le rebut des AFOM, les administrateurs de la France d'outre-mer, mis au chômage technique par la décolonisation⁵. »

Cette petite phrase lui vaudra une réponse de Gilbert Mangin alors et toujours président de l'Association des anciens élèves de la FOM :

« En tant que président de l'Association des anciens élèves de la FOM, je tiens à élever une vive protestation contre une telle assertion. Il est inadmissible de donner une appréciation aussi préjudiciable des anciens élèves de ce qui fut la première école nationale d'administration et de la magistrature. Lors de la création du ministère de la Culture, il est juste de reconnaître qu'il n'attirait pas beaucoup de hauts fonctionnaires du fait de sa jeunesse et de la faiblesse de ses moyens, ce qui lui donnait une image moins prestigieuse que d'autres départements. On peut dire, quand on voit l'importance qu'a prise ce ministère, que sa chance a été préci-

4. Proclamation de l'indépendance de la République Centrafricaine. Discours de Bangui du vendredi 12 août 1960. Compte tenu de sa présence au ministère, nous avons fait l'hypothèse qu'Émile-Joseph Biasini était à cette époque devenu le conseiller d'André Malraux sur les questions africaines et qu'il avait pu rédiger quelques notes en vue des discours du ministre dont celle-ci. Interrogé sur le sujet, Émile-Joseph Biasini affirme au contraire ne s'être plus du tout occupé des affaires concernant l'Afrique après l'échec de la préfiguration du centre de Fort-Lamy et des réactions très négatives du ministère de la Coopération.

5. *L'Expansion*, 20 février 1992. Jacques Renard fait alors partie du cabinet de Jack Lang.

sément de bénéficier du concours de fonctionnaires dont l'esprit ouvert, l'expérience et le goût de l'action ont contribué à son développement⁶. »

En réalité, les anciens administrateurs coloniaux, âgés d'une quarantaine d'années et riches d'une expérience professionnelle menée sur des terrains difficiles, pénètrent sans grande difficulté tous les secteurs d'activité⁷.

Ils sont à l'époque environ 1 500 administrateurs de la FOM à regagner la métropole. Une moitié d'entre eux intègre le secteur des entreprises privées en pleine expansion à la faveur des Trente Glorieuses⁸, tandis que l'autre se répartit dans les administrations, à commencer par le Secrétariat général de la Communauté⁹.

En ce qui concerne les Affaires culturelles, un examen attentif des archives semble effectivement indiquer que les administrateurs de la FOM ne constituent ni une force d'appoint, ni un renfort plus ou moins bienvenu pour le ministère mais bien à proprement parler une chance pour une administration balbutiante où aucun haut fonctionnaire ne risquerait sa carrière.

Au regard des faits que nous venons d'évoquer, il est clair que le premier administrateur de la FOM choisi par André Malraux, Émile-Joseph Biasini, a été appelé à venir aux Affaires culturelles dans un moment où une action spécifique était prévue sur le territoire africain. Par la suite, il demeure aux Affaires culturelles non pas seulement parce qu'il est disponible mais surtout parce qu'il présente le double avantage d'être à la fois un administrateur civil chevronné et parce qu'il est incontestablement passionné par tout ce qui touche à la diffusion culturelle, c'est-à-dire qu'il incarne dès le début du ministère, à travers cette double compétence, ce mélange paradoxal de rigueur et de passion qui pourrait être la figure idéale de l'administrateur civil des Affaires culturelles.

Pour sa part, Émile-Joseph Biasini revendique explicitement la continuité entre son expérience d'administrateur de la FOM et sa contribution personnelle au ministère :

« Ma conviction de l'importance de la communication me venait donc de mon expérience de la brousse, là où les gens paraissaient pourtant, a

6. Et de citer les deux principales figures des administrateurs de la FOM au ministère de la Culture que sont Jean Autin et Émile-Joseph Biasini. *L'Expansion*, 5 décembre 1992.

7. Il suffit pour s'en convaincre de consulter les annuaires de l'Association des anciens élèves de l'ENFOM.

8. Comme par exemple Davum, L'Oréal...

9. Les États africains devenus autonomes dans le cadre de la Communauté relèvent d'un organisme spécifique, le Secrétariat général de la Communauté.

priori, les moins préparés à s'y livrer. Pour susciter leur intérêt, je m'étais fait une règle de les mettre sans aucune préparation en contact avec des œuvres de notre patrimoine artistique. Incontestablement, c'était la musique qui offrait pour cela le plus de facilité, et j'étais émerveillé du résultat. Lors de mes tournées qui duraient parfois plusieurs jours, j'emportais toujours avec moi un tourne-disque [...] J'ai découvert de la sorte l'intérêt de la provocation dans l'approche culturelle, au point que je l'ai par la suite systématisée en cherchant toujours à mettre le public directement en contact avec les œuvres sans préparation didactique. Inconsciemment, j'allais ainsi dans la direction de Malraux qui affirmait la capacité de chaque individu de capter le mystérieux message des chefs-d'œuvre, phénomène irrationnel de même nature que les coups de foudre. Je l'ai vérifié auprès des Africains les plus frustes¹⁰. »

On voit bien à travers ce témoignage comment l'expérience de l'administrateur colonial et la volonté d'André Malraux de conduire une nouvelle politique culturelle qui soit radicalement différente de celles menées par les fonctionnaires des Beaux-Arts ont pu trouver un point de rencontre qu'Émile-Joseph Biasini désigne comme « la confluence d'une réflexion intellectuelle et politique » (celle d'André Malraux mais aussi de Gaëtan Picon qu'il admire beaucoup et avec lequel il nouera assez vite des relations d'amitié) avec « l'expérience artisanale alimentée par les réalités » (l'expérience de la brousse).

En 1961, Émile-Joseph Biasini, qui a abandonné son projet de centre de culture en Afrique, se retrouve sans mission rue de Valois et va être rapidement affecté à la rue Saint-Dominique. Pierre Moinot, chargé de la préparation du IV^e plan pour les Affaires culturelles, est déjà sur place :

« Pour continuer les images de combat, nous nous sommes donc lancés à l'assaut du IV^e plan. Nous y avons d'efficaces sympathies dans la commission des Affaires culturelles : François Bloch-Lainé et Eugène Claudius-Petit qui présidaient des groupes de cette commission. J'ai d'abord rédigé un exposé général sur l'action culturelle dont j'ai soumis le texte à Malraux qui me l'a retourné avec la mention "plus que d'accord". Puis nous avons présenté à la commission une suite de notes et de rapports, je crois qu'il y en a eu sept ou huit.

10. Émile-Joseph Biasini, *Grands Travaux, de l'Afrique au Louvre*, Paris, Odile Jacob, 1995, p. 144-145. La plupart des administrateurs de la FOM qui ont fréquenté des classes de préparations traditionnelles avant de suivre à l'ENFOM une scolarité dont la liberté paraît aujourd'hui en avance sur son époque ont en commun avec André Malraux de penser que le milieu scolaire et universitaire n'est pas le meilleur vecteur de l'amour de l'art. Ainsi Félix Giacomoni écrit-il dans son mémoire de fin d'étude à propos de la poésie : « Elle est une terre vierge "aux millions d'oiseaux d'or". Elle invite au voyage, suggère des explorations douloureuses, entraîne à de dangereuses perquisitions. Elle se moque des facultés descriptives et instructives. » Document déjà cité, p. 32.

Et le IV^e Plan d'équipement a comporté un plan culturel, le premier, dont les estimations chiffrées permettaient de faire davantage que les fondations de notre construction générale de l'action culturelle : déjà nous aurions pu en voir s'élever les grands pans¹¹. »

Pierre Moinot doit également assurer la réorganisation administrative de la sous-direction des spectacles, de la musique, de la création artistique¹².

Le projet est d'aboutir à la création d'une direction des Théâtres et de l'Action culturelle placée dans la sphère de la direction générale des Arts et Lettres dont Gaëtan Picon a pris la responsabilité. Gaëtan Picon, qui est lui-même écrivain, critique littéraire et artistique reconnu, a de très bons rapports avec le milieu intellectuel et artistique mais a besoin d'être secondé sur le plan administratif.

Pierre Moinot, très absorbé par les difficultés de sa tâche, suggère à André Malraux de nommer Biasini aux côtés de Gaëtan Picon. Émile-Joseph Biasini traite les problèmes d'autorité que rencontre Gaëtan Picon à la manière d'un commandant de cercle qui aurait à reprendre un territoire en main en bousculant les habitudes de quelques chefferies locales :

« Il savait lire Hegel, écrivait Émile-Joseph Biasini, mais pas un bordereau administratif, et il subissait sa dépendance à l'égard de ceux qui détenaient les clés d'un savoir qu'il surestimait. Il s'effrayait de son ignorance et son humilité s'augmentait de la morgue ou la duplicité qu'il devinait chez de vieux fonctionnaires qui l'avaient reçu sans aménité et usaient de toute leur expérience pour reléguer le nouveau directeur général au rang d'un symbole non perturbant de leur quiétude routinière. [...] Je fus son Vendredi. Entre nous, dès notre première rencontre, s'est installée cette complicité intuitive qui a fait place peu à peu à une profonde amitié. Je venais d'ailleurs, et ne pouvais être suspect de la moindre compromission à l'égard de quiconque, ou d'un quelconque Tout-Paris. J'avais pratiqué assez de sorciers africains pour ne pas surestimer les fourberies bureaucratiques et les alchimies comploteuses des hiérarchies bousculées. Je décelais assez bien au surplus les perfidies administratives dont l'objectif était de maintenir le plus longtemps possible le statu quo et la paix des couloirs. En un mois, je pus commencer à mettre de l'ordre rue Saint-Dominique, puis réorganiser le vaste ensemble sur une trame rationnelle, éloigner les petits coqs endimanchés dont le plus clair de l'activité se tenait dans les générales parisiennes. Gaëtan était devenu confiant, enthousiaste, chaleureux, heureux je crois¹³. »

11. Pierre Moinot, *Tous comptes faits*, op. cit., p. 159.

12. Cette sous-direction des spectacles, de la musique, de la création artistique était dirigée auparavant par André Coumet qui avait succédé à Jeanne Laurent en 1952. En 1962, A. Coumet est nommé sous-directeur des monuments et des sites de la direction de l'Architecture.

13. É.-J. Biasini, *Grands travaux...*, op. cit., p. 135.

Il semble que ce soit Émile-Joseph Biasini qui suggère à Pierre Moinot de faire venir Jean Autin, un de ses camarades de l'ENFOM, major de sa promotion, pour diriger l'organisation de la direction des Affaires générales qui avait été initialement confiée à un administrateur de l'Éducation nationale, madame Vallée, de l'été 1959 à l'été 1960. Le premier cabinet est alors composé de nombreuses personnes qui n'ont pas ou peu d'expérience administrative et on comprend que la candidature de Jean Autin ait été d'autant mieux acceptée que son travail au ministère de la Coopération avait été remarqué par le Premier ministre Michel Debré, soucieux de voir se mettre rapidement en place la direction administrative du ministère¹⁴.

Par la suite, l'esprit de corps qui lie les anciens coloniaux pousse Émile-Joseph Biasini et surtout Jean Autin (dont une des fonctions à la DAG est de recruter du personnel) à faire venir d'autres camarades de la France d'outre-mer à leurs côtés, de préférence ceux qu'ils connaissent personnellement ou avec lesquels ils ont déjà travaillé. Ils le font d'autant plus facilement que les cadres de l'Éducation nationale leur cèdent un terrain administratif dont l'avenir, à l'époque, leur paraît hasardeux.

Monique Hilger, qui était alors dactylographe à la direction générale des Arts et Lettres, rappelle que seuls les cadres avaient la possibilité de choisir entre les deux ministères et se souvient parfaitement de l'état d'esprit des fonctionnaires de l'Éducation nationale à la création du ministère des Affaires culturelles :

« Certains ont mis beaucoup de temps à choisir parce qu'ils se disaient qu'ils lâchaient peut-être la proie pour l'ombre. Ils ont donc attendu le dernier moment mais à partir de janvier 1960, on sait qui part et qui reste. Moi, si on m'avait demandé mon avis, je serais certainement partie. Vous pouvez constater sur l'arrêté du premier janvier 1960 qu'il n'y a pas beaucoup de monde de l'Éducation nationale. Il y a seulement quatre administrateurs civils qui optent pour les Affaires culturelles. Il reste donc beaucoup de place pour les administrateurs de la FOM¹⁵. »

Au contraire, c'est précisément le fait que cette nouvelle administration des Affaires culturelles se présente comme un défi à relever qui séduit

14. Michel Debré connaissait parfaitement la formation dispensée à l'ENFOM, il semble qu'il se soit inspiré du récit que le gouverneur général Robert Delavignette avait fait du stage pour instituer à l'ENA un seul stage après concours et avant étude. Cf. « De l'École cambodgienne à l'ENFOM », *Monde et Cultures*, 1^{er} trimestre 1986, p. 11.

15. Entretien avec l'auteur, octobre 1994. Relevons que Jean-Pierre Ottavy, entré au ministère de l'Éducation nationale en 1957, est l'un des quatre administrateurs civils concernés par ce décret. Il est par conséquent le premier administrateur de la FOM à être officiellement affecté à l'administration centrale du ministère des Affaires culturelles.

les administrateurs de la FOM. Il faut en effet se souvenir qu'ils ont entre trente et quarante ans à l'époque et que beaucoup partagent le sentiment de n'avoir pas pu donner toute la mesure de leur talent en Afrique et de ne pas avoir trop de temps devant eux pour effacer sinon un sentiment d'échec du moins l'idée d'une entreprise inachevée.

Ce ministère où tout est à construire avec peu de moyens financiers mais avec la perspective d'une large liberté de manœuvre a de quoi satisfaire l'esprit d'aventure, d'entreprise et d'indépendance qui caractérise les coloniaux. Gardant de leur formation initiale commune et de l'expérience sur le terrain un solide esprit de corps, ils se sentent porteurs d'une tradition, d'une culture et d'une histoire qui les poussent à donner de l'administration de la France d'outre-mer une image qui soit digne du rayonnement des « grands anciens » dans le passé. Ils vont par conséquent mettre tout leur savoir-faire, leur enthousiasme, leur énergie et leur volonté dans la construction de ce ministère qui revêt alors les allures d'un pari.

Ce n'est en effet qu'en 1962, à l'arrivée d'André Holleaux, que le cabinet prend sa véritable dimension. Juriste de formation, André Holleaux trouve d'emblée un langage commun avec les anciens de la FOM :

« C'étaient des fonctionnaires, des gens habitués à la vie administrative et qui avaient évidemment une connaissance au moins générale du droit administratif. Ce n'étaient pas des spécialistes du contentieux comme au Conseil d'État, mais effectivement nous avions un terrain de conversation commun¹⁶. »

Entré au Conseil d'État en 1946, André Holleaux a d'abord été administrateur du bureau central d'études pour les équipements d'outre-mer (1948-1949) puis directeur de la Caisse centrale de la France d'outre-mer à Madagascar en 1951¹⁷. Il a eu l'occasion d'apprécier la manière bien particulière de travailler des anciens élèves de l'ENFOM :

« J'ai trouvé que ces hommes, dont j'ai encore quelques noms en tête, s'occupaient au plan local de la vie économique, des productions de Madagascar, de tout ce qui est paysan, villageois. Cela m'avait beaucoup frappé parce que j'avais des administrateurs de la France d'outre-mer une image un peu administrative, un peu tutélaire, et j'allais dire un peu coloniale. Là, sur le terrain, dans différents endroits de Madagascar que j'ai parcourus vraiment en tous sens, étant donné que la Caisse centrale aidait les entreprises dans toutes les parties du pays, donc de Nossy Be

16. Entretien avec l'auteur, octobre 1994.

17. Conseiller auprès du prince Sihanouk de 1956 à 1958, André Holleaux a une nouvelle fois l'occasion d'être en contact avec les administrateurs de la FOM.

au nord jusqu'à Majunga vers le sud, j'ai rencontré beaucoup d'administrateurs de la France d'outre-mer¹⁸. »

Par ailleurs, André Holleaux, qui a fait partie de la dernière promotion du Conseil d'État avant la création de l'ENA, recrute pour le cabinet les premiers énarques qui vont entrer aux Affaires culturelles. C'est ainsi que Michel Pomey et Claude Robin entrent officiellement au ministère Malraux¹⁹ en avril 1962 comme conseillers techniques, bientôt suivis par Christian de Longevialle ; Alain Trapenard, après une expérience de quatre ans à la Cour des comptes, arrive fin 1962²⁰ ; Max Querrien, occupera le poste de directeur de l'Architecture de 1963 à 1968 ; Hubert Poyet et Philippe Sauzay sont nommés conseillers techniques en 1964 (fiscalité, caisse des monuments historiques).

On pourrait s'attendre à ce que la cohabitation entre administrateurs de la FOM et énarques, deux corps d'administrateurs civils de formation et de générations différentes, pose quelques difficultés au directeur de cabinet. En fait, les uns et les autres vont très vite conjuguer leurs efforts pour faire de cette administration un ministère à part entière. Les anciens de l'ENFOM et les jeunes énarques qui ont parfaitement conscience que les Affaires culturelles ne sont pas le tremplin des carrières administratives ambitieuses ont bientôt le sentiment de s'être embarqués dans une même aventure. Il est clair que les premières années du ministère sont marquées par un esprit d'équipe grâce auquel des individus d'origine sociale, de formation, mais aussi de tempérament très différents parviennent assez vite à travailler ensemble. Il n'y a guère qu'un peu plus de quinze ans que la Seconde Guerre mondiale est terminée et un certain esprit de reconstruction souffle encore.

Les fonctionnaires de l'Éducation nationale paraissent demeurer en marge de cet esprit militant. Il semble qu'André Malraux ait éprouvé, sinon du ressentiment, du moins un manque de confiance à l'égard des fonctionnaires issus d'une administration dont il entendait démarquer son ministère.

À la méfiance du ministre, il faut sans doute ajouter la rancune des petites catégories de personnel venues de l'Éducation nationale vis-à-vis de ces cadres qui n'avaient pas accepté de faire cause commune avec

18. André Holleaux, entretien avec l'auteur, 19 juin 1995.

19. Venait de l'Éducation nationale et a fait partie du ministère Malraux Marguerite Ronflard (ENA promotion 1948), chef du bureau de la musique à la sous-direction des spectacles et de la musique en 1958.

20. Nommé en janvier 1963, il partira pour la direction des Affaires culturelles de la ville de Paris à l'été 1968.

elles au moment du transfert. La contestation de la nomination de Jean Autin à la direction de l'Administration générale telle que la restitue Alfred Piquet, alors représentant CGT du personnel du ministère des Affaires culturelles, est à cet égard significative :

« Il y a eu une grande bagarre avec les administrateurs qui étaient en place, parce qu'ils n'ont pas été rappelés à l'Éducation nationale et que tous les services nouveaux et les postes à responsabilité qui se créaient, à part ceux de certains sous-directeurs qui étaient déjà en place, étaient attribués aux gens de la FOM. En ce qui concerne l'Administration générale, il y a eu un recours contentieux de l'Association des administrateurs civils du ministère. Cette association est venue demander aux syndicats et à la CGT en particulier, donc à moi-même, de les soutenir. Nous leur avons répondu : c'est votre affaire ! Nous avons examiné juridiquement les conditions de nomination de ce directeur de l'administration générale. Ce n'est pas un chef de service et à ce titre-là, le ministre peut le choisir où bon lui semble. [...] De vous à nous, nous ne voyons pas pourquoi la CGT mettrait son crédit pour défendre une cause qu'elle considère comme perdue d'avance d'une part, et pour soutenir des gens qui l'ont laissée tomber au moment du transfert. Alors, messieurs, réglez vos problèmes vous-mêmes²¹ ! »

Cet isolement de certains cadres de l'Éducation nationale explique sans doute que, compte tenu de leur ancienneté, les administrateurs de la FOM occupent rapidement une place centrale au ministère. Ils mettent à profit ce conflit entre les administrateurs de l'Éducation nationale et toutes les autres catégories de personnel pour nouer un dialogue privilégié avec les syndicats, en particulier avec le puissant syndicat CGT :

« Dès leur arrivée, je n'ai pas eu, au moment de la prise de contact, l'impression qu'il y avait la volonté de ne pas tenir compte de ce qu'on disait. Ils savaient déjà qu'on avait un peu tiré un trait sur les cadres de l'Éducation nationale.

D'ailleurs, ce sont des gens qui ont eu l'intelligence, du moins ceux qui avait de grandes responsabilités, d'écouter les gens de terrain. Pendant deux ou trois ans, avec la plupart d'entre eux, il n'y a pas eu de conflits majeurs²². »

Ce témoignage d'Alfred Piquet laisse à penser que ce ne sont pas, comme on pourrait l'envisager au premier abord, les nouveaux venus, c'est-à-dire les administrateurs de la FOM qui doivent faire un effort pour trouver leur place au sein des cadres du ministère, voire des autres catégories de personnel, mais bien davantage les anciens cadres de

21. Alfred Piquet, délégué général du personnel CGT du ministère (1959 à 1978), entretien avec l'auteur, 16 novembre 1995.

22. *Idem.*

l'Éducation nationale, restés aux Affaires culturelles et qui se trouvent quasiment au ban de l'équipe maintenant formée par les autres administrateurs civils et le cabinet. Les relations avec les organisations des professions artistiques à l'extérieur du ministère sont dans une situation en effet un peu confuse dans les esprits, comme le montre le délégué général du Syndicat français des artistes (SFA), Robert Sandrey :

« Pour nous, la création du ministère des Affaires culturelles était un point très positif parce que nous étions un peu "sous-traités" à la direction des Arts et Lettres dépendant de l'Éducation nationale. Nous avions l'impression d'être des interlocuteurs secondaires ; d'un seul coup nous devenions principaux. Nous avons vu les choses venir. Il y a eu une période un peu difficile parce qu'il y avait dichotomie entre les anciens des Arts et Lettres et les nouveaux de la France d'outre-mer, nous ressentions une sorte de méconnaissance des uns par rapport aux autres. Il est clair que c'était deux mondes qui ne se reconnaissaient pas²³. »

En mai 1960, un événement va précipiter la rencontre entre les représentants syndicaux du SFA et Émile-Joseph Biasini. Quinze jours avant la date d'un gala qui devait se tenir à l'Opéra à l'occasion de la réunion des « quatre grands » (Eisenhower, Khrouchtchev, Macmillan, De Gaulle), la CGT dépose un préavis de grève qui déclenche une véritable panique dans les services du protocole. André Malraux envoie sur le terrain Biasini, qui rencontre brièvement Armand Julien, l'administrateur général de la Réunion des théâtres lyriques nationaux (RTLN) et décide de rassembler tout le personnel dans la salle de spectacle. Les deux parties nouent à ce moment-là un lien qui ne s'est jamais défait par la suite :

« C'est autour de ces événements que nous nous sommes rencontrés avec Biasini. Nous nous sommes expliqués vigoureusement. Il a tapé sur la table et nous a dit : "Il faut régler le problème. Moi, je viens d'Afrique où j'ai été à la fois juge de paix, maire, banquier, bref où je devais assurer toutes les fonctions et m'occuper des plus petits détails aux grandes choses, par conséquent c'est comme ça qu'on va travailler." C'est à peu près mot pour mot ses propos et ça nous avait plutôt amusés en nous laissant une petite inquiétude tout de même. Nous étions sur la réserve mais ce discours-là, sur la responsabilité nous plaisait bien parce que nous n'étions pas habitués à ça. Avant, c'était toujours l'irresponsabilité, toujours la hiérarchie, j'appelais ça la parabole du parapluie, il y avait toujours un parapluie alors il fallait aller s'adresser à l'étage au-dessus où

23. Robert Sandrey est délégué général du Syndicat français des artistes (CGT) depuis 1960 mais depuis 1957, il était secrétaire général de fait (sans en avoir le titre) plus particulièrement chargé du secteur des arts vivants. On peut donc dire qu'il a une certaine expérience de l'ancienne formule des autorités de tutelle de l'époque ; en particulier, il a eu l'occasion de rencontrer Jacques Jaujard et ses collaborateurs de l'époque. Entretien avec l'auteur, 24 octobre 1995.

un autre parapluie nous attendait. [...] La suite a prouvé que cette responsabilisation avait des aspects très positifs²⁴. »

Nous le vérifierons tout au long de cette enquête, un des principaux traits des anciens administrateurs de la FOM est sans conteste le plaisir non dissimulé qu'ils prennent à négocier avec les organisations syndicales²⁵.

De ce point de vue, la rencontre entre Biasini et le personnel de l'Opéra de Paris durant la grève de 1960 peut être à notre avis considérée comme un événement fondateur définissant un nouveau type de rapports entre la rue Saint-Dominique et l'ensemble des professions qui contribuent à la réussite du spectacle vivant (technique et artistique). Plus largement, elle inaugure la méthode utilisée par les anciens de la FOM tout au long de leur carrière dans tous les secteurs du ministère, qui explique en grande partie la position d'interlocuteur privilégié qu'ils conserveront par rapport aux autres cadres moins portés sur le dialogue avec les organisations professionnelles.

24. Entretien avec Robert Sandrey déjà cité. Émile-Joseph Biasini tiendra parole et s'attellera à la révision des conventions collectives de tous les théâtres nationaux.

25. « *Il y a un plaisir de la palabre, il y a aussi le plaisir de gagner. Il faut s'accrocher. Ce n'est pas de l'entêtement. Il ne faut pas confondre entêtement et pugnacité, absolument pas.* » Jean Dumas, entretien avec l'auteur, 28 juin 1995.