

Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Paris, 2005

Jean-Michel Tobelem, docteur en gestion, spécialisé dans le monde des musées et de l'ingénierie culturelle, dirige le cabinet-conseil Option Culture. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *le Musées et culture : le financement à l'américaine* (1990) et *Manuel muséographique : petit guide à l'usage des responsables de musées* (1998).

L'auteur part d'un constat : nous sommes entrés dans le troisième « âge » des musées. Au temps des propriétaires jusqu'en 1950 a succédé le temps des manager suivi du temps des actionnaires. Désormais les publics et les groupes expriment des attentes, voire des exigences à l'égard des musées. La croissance des musées, phénomène majeur de notre temps, engendre des questions nouvelles : l'éthique du mode de financement, la dérive vers le spectacle voire le populisme, la complexité du management. Pour y répondre, il faut mettre en place une gestion du changement.

Diversification du financement, création d'un pôle gestionnaire, autonomie, concurrence, le musée devient-il une entreprise culturelle ? Tobelem nuance : le musée est une organisation sans visées lucrative mais qui s'inscrit dans les mécanismes du marché (entrées payantes, concurrence entre expositions, marché du travail, demande de financement). Il ne cherche pas le profit, mais il développe des activités commerciales et se doit de mener une politique de l'offre.

L'ouvrage est divisé en cinq parties : l'argent, les hommes, la gouvernance, la production, les stratégies.

Qui doit financer les musées ? Convaincu de la supériorité de l'économie de marché, l'auteur en souligne cependant les dangers pour un musée : rentabilité à court terme qui néglige les artistes émergents, rentabilité élevée qui écarte les acteurs de moindre potentiel, concentration sur quelques produits. Cette dérive commerciale peut être évitée par la définition d'un service public (qui peut être assumé par un privé) avec un soutien public (l'auteur donne même une liste d'arguments pour justifier cette aide publique). L'auteur décrit les différentes formes de financement : de la question des tarifs au mécénat, des fondations aux levées de fonds très efficaces des américains

Au centre de la réflexion sur le personnel se trouve le conservateur, une espèce en voie d'extinction ou en pleine transfiguration ? L'auteur repère quatre profils de conservateurs : le chercheur, le commissaire d'exposition, le médiateur, le développeur. Une manière de montrer l'éclatement d'une profession indispensable à la vie d'un musée. Les autres fonctions muséales sont également soumises au changement : de l'administrateur au directeur (six profils repérés par l'auteur...) en passant par les bénévoles, une remarque générale s'impose : les musées peuvent progresser surtout à travers une meilleure gestion des ressources humaines.

La gouvernance est surtout traitée à travers l'exemple français et toutes ses spécificités. Mais il ressort de cette partie une conclusion essentielle : la gestion privée de musées, organisation à but non lucratif, ne permet pas de remplir l'ensemble des missions qui leur sont confiées. Cela ne décourage pas l'auteur d'analyser le musée comme un lieu de production à l'impact économique considérable. Un musée peut dynamiser tout une région, surtout dans un temps marqué par l'événement (l'exposition), au risque il est vrai de délaisser les petites collections. La dernière partie constitue la clef de voûte de la réflexion de l'auteur. L'avenir des musées est dans le développement continu guidé par la définition d'une stratégie qui tienne compte des particularités de chaque musée, de leur histoire, de leurs collections, de leur territoire, de leurs publics. Chaque musée est appelé à se questionner : quoi (les collections), pourquoi,

avec quoi, où (lieux), pour qui (les publics) et avec qui (les personnels). Définir ces objectifs conduit inévitablement à choisir : abandonner d'anciens programmes, en développer de nouveaux (plus facile).

Au final, cet ouvrage séduit et dérange. L'application d'un discours de gestionnaire à une institution culturelle, la prise en compte permanente des règles de l'économie de marché semblent en opposition trop forte avec les buts « officiels » des musées : la conservation, l'étude, l'éducation et la délectation. Et pourtant l'auteur réussit à faire de ces règles de gestionnaires de véritables outils au service des musées.