

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

Jean-Michel Tobelem est docteur en gestion, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et d'études supérieures de droit public. Il dirige en outre l'Institut d'étude et de recherche *Option Culture*. Son ouvrage propose une réflexion sur une nouvelle composante de la réalité muséale : la gestion. Il dresse un panorama des conditions de fonctionnement des musées dans le monde en mettant en exergue deux composantes majeures : le financement de la culture et la loi du marché. Il cherche à dépasser l'opposition entre le culturel et le mercatique en créant la notion de « organisation culturelle de marché (OCM) » : le musée étant une organisation appartenant au champ culturel mais de plus en plus dépendante du marché.

L'ouvrage se divise en cinq parties :

- 1. L'argent** : où le renforcement des rapports marchands sur la vie des sociétés et de l'industrie culturelle en particulier est soulevé. Un glissement des sources de financement est constaté : les subventions tendent à diminuer au profit d'autres sources (mécénat, fondation, philanthropie privée...). La recherche de fonds (*fundraising*) constitue un point important de la démonstration de Tobelem.
- 2. Les hommes** : la diversification des métiers des musées est le maître mot. Celle-ci nécessite une professionnalisation accrue au niveau de la gestion et du management et une meilleure efficacité dans la délégation des responsabilités.
- 3. La gouvernance** : où l'organisation des musées, son autonomie gestionnaire et sa direction sont analysées. Et où l'on remarque que là encore les mécanismes du marché sont de plus en plus présents par la performance et l'évaluation que l'on impose aux institutions muséales.
- 4. La production** : peut être fondée sur plusieurs facteurs : la collection, l'expertise scientifique, la pédagogie ou encore le territoire. Le musée est fournisseur de biens et de services avec au centre de sa stratégie, le public. Se pose la question de l'impact d'un musée dans son environnement et son nouveau rôle de « *edutainment* » (éducation et divertissement). Le problème de l'entrée du musée dans la communication, l'événementiel et le spectaculaire est également posé.
- 5. Les stratégies** : comment le musée valorise le patrimoine qui est le sien ? Par des moyens appropriés : en développant le tourisme culturel, en devenant un partenaire pour le développement local et en conduisant des rapprochements entre différents établissements sous forme d'alliances stratégiques ou d'expansion internationale. Tobelem pose également le dilemme des musées « hybrides » à la fois musée, loisir culturel et historique ressemblant à un parc d'attractions (exp. Ecomusée d'Alsace) : est-ce que ce syncrétisme est le signe de la façon dont pourrait évoluer le monde des musées ?

Tout au long de son ouvrage, J.-M. Tobelem n'a jamais perdu de vue les missions premières d'une institution muséale : la conservation, l'étude, l'enrichissement et la transmission. Néanmoins il développe une visée opérationnelle relative à l'amélioration des pratiques passant par une stratégie plus proactive que réactive, une efficacité managériale et une réactivité accrue à l'environnement. Il souligne également que le management doit rester un outil et ne pas constituer une fin en soi. L'ouvrage s'adresse à des lecteurs avertis, la présence de nombreux exemples (pour l'essentiel d'institutions françaises et américaines) rendent l'ouvrage un peu moins théorique. Le livre comprend en outre une riche bibliographie et quelques schémas récapitulatifs intéressants.