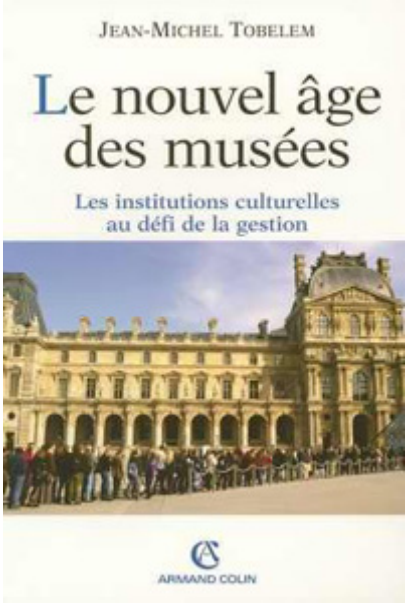
Ocm : Vive la Culture en plein champ !

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

Par Patrick Poncet

Ce compte-rendu a été publié dans la revue *Pouvoirs Locaux* n°68 de mars 2006. La rédaction d'EspacesTemps*.net* remercie *Pouvoirs Locaux* pour l'autorisation de publication de cet article.



Docteur en gestion, diplômé de Sciences Po Paris (entre autres…), directeur d'un centre (privé) de recherche et d'étude dans le domaine de la « culture », Jean-Michel Tobelem est l'homme d'une situation, et même l'homme d'une idée, voire d'un concept. La situation, c'est celle des musées au début du 21e siècle, en France comme dans le monde : ce ne sont plus ces entrepôts poussiéreux d'une culture légitime, ces hangars dorés de la monarchie républicaine française, ces temples où s'opérait l'initiation de générations de jeunes gens, d'élèves, de candidats à la promotion sociale par l'accès à la Culture. Jean-Michel Tobelem affirme, en substance et dans le titre de son ouvrage : « Nous sommes entrés dans le nouvel âge des musées… ».

C'est fort de ce constat, fait partout sur la planète, du Louvre au(x) Guggenheim(s) en passant par la maison Pierre-Loti de Rochefort, que Jean-Michel Tobelem a sans doute éprouvé le besoin de penser autrement les musées. C'est qu'il est utile, si l'on veut bien comprendre ce qui se joue autour de la question des musées, dans les musées comme dans les sociétés qui les produisent et les gèrent, de se donner les moyens d'y voir clair — quitte à changer de lunettes. Il faut des idées nouvelles pour les choses nouvelles. Cet impératif méthodologique, que la pratique de la

recherche et des études dans le champ de la « culture » rend omniprésent, Jean-Michel Tobelem y a répondu avec rigueur et application, ne se contentant nullement d'un *aggiornamento* superficiel des doctrines en vigueur, mais poussant au contraire la pensée jusqu'à la théorisation conceptuelle. Ainsi repensé, le musée est selon lui une Organisation culturelle de marché (Ocm) ; et c'est beaucoup dire.

L'OCM, ou le musée génétiquement modifié.

Ocm sonne comme Ocm. C'est que la révolution conceptuelle est à la mesure des résistances au changement social qui s'exercent dans le champ muséal, ces dernières émargeant aux mêmes logiques sociales que tous les conservatismes qui cachent bien mal leurs présupposés socio-culturels sous des guenilles pseudoscientistes et vaguement morales. L'idée de Jean-Michel Tobelem est en effet iconoclaste dans le milieu français de la « culture ». Car au-delà d'une question apparamment badine, traduite dans un sous titre presque anodin — « Les institutions culturelles au défi de la gestion » —, c'est tout un pan de notre rapport à la culture, et, *in fine,* de notre culture, qui est interrogé. Quand on pose la question de savoir comment fonctionne un musée, comment il dysfonctionne et quels en sont les causes, on est bien obligé de s'interroger sur l'utilité du musée, sur sa fonction sociale, sur sa nécessité, et sur la définition même que l'on peut en donner.

Si l'ouvrage de Jean-Michel Tobelem n'est pas une attaque contre la « culture », celle qui est régie en France par un ministère, comme est régie l'agriculture ou la police, il n'en demeure pas moins que, par l'entrée « gestionnaire », se trouve mise en question l'utilité et les mérites comparés des différents modes d'institutionnalisation de la culture. L'analyse encyclopédique de Jean-Michel Tobelem ouvre ainsi au lecteur tout un univers de possibles, dans lequel le modèle français n'est qu'une option parmi d'autres. Le concept d'Ocm permet alors de faire le lien entre ces différents cas de figure, que l'on rencontre au gré des pages, illustrant tel ou tel mode de gestion, que celle-ci concerne l'argent, les hommes, l'insertion dans les territoires et les réseaux culturels, le rapport aux circuits économiques. Ainsi, l'Ocm permet de rompre avec deux *a priori* sur le musée : 1. plutôt que de voir le musée comme une institution culturelle intangible, l'auteur y repère une logique sous-jacente socialement plus générale, celle des organisations, une organisation « culturelle », ce qui fait sa substance ; 2. comme organisation, le musée, loin de pouvoir s'abstraire de l'économie, est aujourd'hui inscrit dans la société par le biais de logiques de marché, que celles-ci se manifestent par des circuits courts, visant une « rentabilisation » directe, soit qu'elles empruntent des circuits plus longs, y compris ceux des financements publics.

Cette double affirmation veut, en fait, lutter contre une idée reçue tenace selon laquelle la culture serait antinomique avec le marché. Si une vision pauvre à la fois des objets culturels et du marché, si une appréhension abstraite de ces deux composantes essentielles de la vie en société peuvent effectivement conduire à les opposer frontalement, une perspective enrichie de cas d'études variés et d'une connaissance intime du « terrain » permet au contraire de montrer qu'il n'y a entre ces deux réalités sociales aucune antinomie de principe, mais seulement des variations quant aux résultats de la rencontre de la culture et du marché. Avec prudence, Jean-Michel Tobelem administre la preuve qu'une approche sans tabous de ces questions permet d'en mieux saisir les ressorts, et bien mieux en tout cas que d'autres, aveugles à la variété des situations, qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs, dont on apprend d'ailleurs toujours.

Repenser les relations du musée à la société.

Car l'auteur montre, au fil des pages et des exemples, que les choix stratégiques effectués par les uns ou par les autres ne sont pas toujours à même de conduire les organisations qui les font vers les objectifs qu'elles se fixent. Certaines expériences s'avèrent problématiques quant à, par exemple, la conservation des œuvres. Toutefois, il convient de rappeler que, là encore, il n y a pas d'absolu à la conservation. Les processus conservatoires sont en effet intégralement sociaux, et procèdent de choix politiques, de mise en œuvre de stratégies économiques, la question de la qualité des musées et de leur contenus ne pouvant alors être considérée sans recul quant à l'époque et au lieu, et plus généralement quant au contexte dans lequel la norme trouve une légitimité[1]. Il en va ainsi en particulier du rapport des musées, conçus souvent comme des machines à fabriquer pour l'éternité de la légitimité universelle, aux réalités mobiles et mouvantes de la société. En effet, quelle est la position du musée face à ces deux phénomènes essentiels des sociétés contemporaines que sont le tourisme et l'événement ? Si l'une comme l'autre de ces émergences ne peut être vue que comme une menace par le tenant d'un musée objet de musée, d'un musée figé, d'une forteresse ou d'un bunker culturel, d'un temple inviolable gardien des reliques de la culture légitime, Jean-Michel Tobelem, en se donnant les moyens d'une pensée forte et théorique de la question musée, s'affranchit des écueils de l'exercice et parvient à décrire de manière mesurée et nuancée les relations possibles du musée aux dimensions les plus labiles de la vie en société.

À ce stade de notre présentation, il n'est pas inutile de présenter rapidement et formellement le contenu du livre. La première partie porte sur l'argent des musées, abordant successivement la question des sources classiques et nouvelles du financement, du mécénat, des fondations, de la

philanthropie, de la levée et de la collecte de fonds, de la « gestion financière à l'américaine ». La seconde partie traite des hommes : le conservateur, les administrateurs et gestionnaires, le directeur, les amis et bénévoles, la professionnalisation et la formation, la gestion des ressources humaines. La troisième partie aborde la gouvernance, à propos des territoires, des pouvoirs locaux, de la privatisation, et de l'évaluation des musées. La quatrième partie explore la dimension économique des musées, du patrimoine au visiteur en passant par le *marketing*. Enfin, la cinquième partie examine les stratégies possibles, mêlant innovation et changement.

Je n'aurais pour finir qu'une seule critique à formuler, ou plutôt une suggestion : Comme on vient de le voir, par son plan, le livre tient du manuel, mais l'ouvrage tient de l'essai. Si l'on ne peut hiérarchiser la valeur des deux formats, chacun visant un public spécifique, il est maintenant souhaitable de Jean-Michel Tobelem reprenne sa pensée pour lui donner la forme qui convient à sa puissance.

Jean-Michel Tobelem, *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion* , Armand Colin, 2005. 318 pages.