

QUELS MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR LES MUSÉES ET LES BIBLIOTHÈQUES ?

François MAIRESSE (Université Sorbonne Nouvelle)

Jean-Michel TOBELEM (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne)

Pauline VESSELY (CERLIS)

François Mairesse - Jean-Michel Tobelem - Pauline Vessely - 21.11.2017

Centre Georges Pompidou, 21 novembre 2017

MÉTHODOLOGIE

- Revue de la littérature sur l'économie, la gestion et les travaux de prospective concernant les musées et le patrimoine, à l'échelle française et internationale
- Des entretiens experts
- 2 études de cas : Lyon et Montpellier
- 2 enquêtes quantitatives sur 1.000 musées de France et 1.000 bibliothèques

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

- Un ensemble de travaux sur les musées et sur les bibliothèques, issus dans un premier temps des chercheurs en économie, puis plus récemment des chercheurs en sciences de gestion (organisation, stratégie, finances, marketing, GRH)
- Peu de travaux croisant les deux secteurs, malgré leurs racines historiques communes
- Exception : la notion de MLA dans le monde anglo-saxon, qui suggère une convergence entre musées, bibliothèques et services d'archives
- Résultat : une difficulté à identifier des modèles économiques « nouveaux » ; mais des pistes à approfondir en termes d'optimisation du fonctionnement (stratégie, organisation, marketing, collecte de fonds, démarches qualité...)

LES ENTRETIENS EXPERTS

- L'interrogation de dirigeants de grandes institutions
- Intérêt : ils ont expérimenté les différentes possibilités visant à diversifier les modes d'organisation et de financement de leurs établissements
- Constat : une augmentation des ressources propres possibles dans le domaine des musées (mais en tenant compte dans le même temps de l'accroissement des dépenses) ; beaucoup moins dans le domaine des bibliothèques.
- Car des limites apparaissent dans les différents axes pouvant être mobilisés : difficultés à accroître le mécénat et la philanthropie ; effets de seuil pour l'augmentation des tarifs ; recettes non extensibles provenant des boutiques, restaurants et locations d'espace ; impact circonscrit s'agissant du *crowdfunding* ; politique de valorisation de la marque (*branding*) se heurtant à des limites

LES 2 MONOGRAPHIES

- Deux villes présentant les caractéristiques suivantes :
 - métropoles importantes
 - dynamique de développement
 - fort investissement dans la culture
 - grand nombre de musées et de bibliothèques (universitaire et de lecture publique)
- Les résultats :
 - un impact encore limité (à l'époque de l'enquête) des restrictions budgétaires
 - une limite en termes de développement des ressources propres (malgré l'apport du tourisme)
 - peu d'évolutions structurelles envisagées par nos interlocuteurs

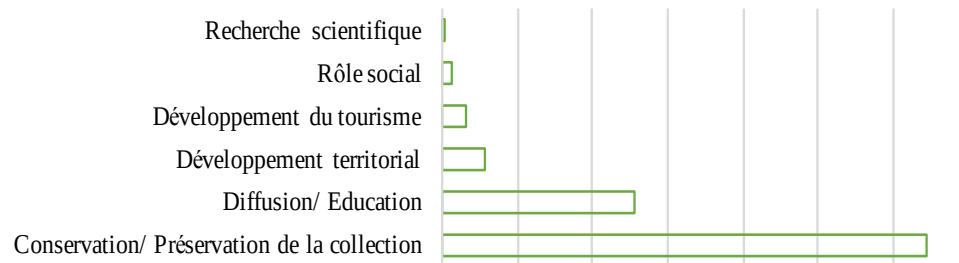
L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

- Les tests indiquent que l'échantillon est représentatif de la diversité des musées et des bibliothèques
- D'une manière générale, on observe une grande disparité entre établissements (de tailles et de moyens très différents)
- L'enquête fait apparaître des différences notables entre musées et bibliothèques, mais également quelques points de convergence
- Dans les deux cas toutefois, on ne voit pas émerger de réels nouveaux modèles économiques, y compris en termes de prospective

LES MISSIONS

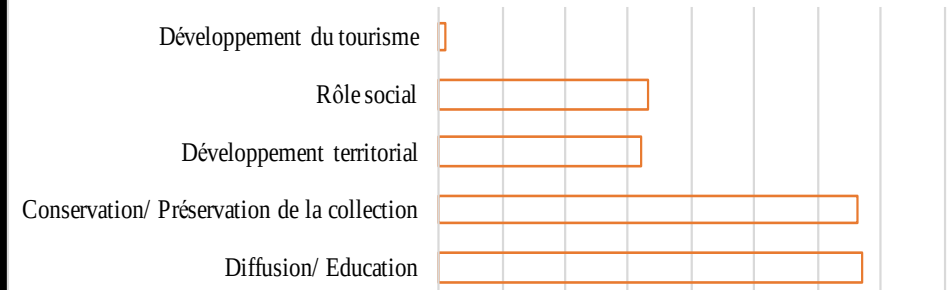
- Pour les musées : la conservation en premier lieu
- Pour les bibliothèques : l'éducation et la médiation

Les musées: Les priorités de rang 1



	Conservation/ Préservation de la collection	Diffusion/ Education	Développeme nt territorial	Développeme nt du tourisme	Rôle social	Recherche scientifique
%	65%	25%	6%	3%	1%	0%

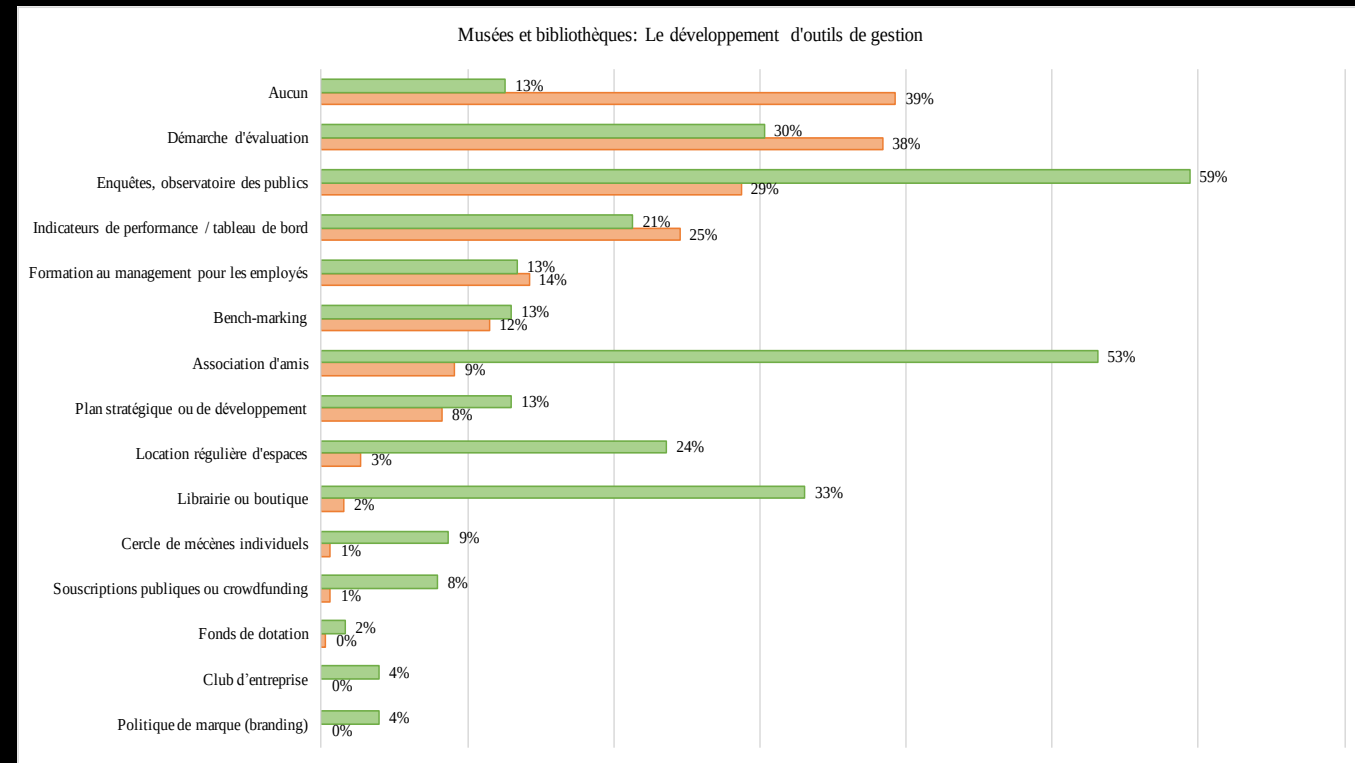
Les bibliothèques: Les priorités de rang 1



	Diffusion/ Education	Conservation/ Préservation de la collection	Développement territorial	Rôle social	Développement du tourisme
%	34%	33%	16%	17%	1%

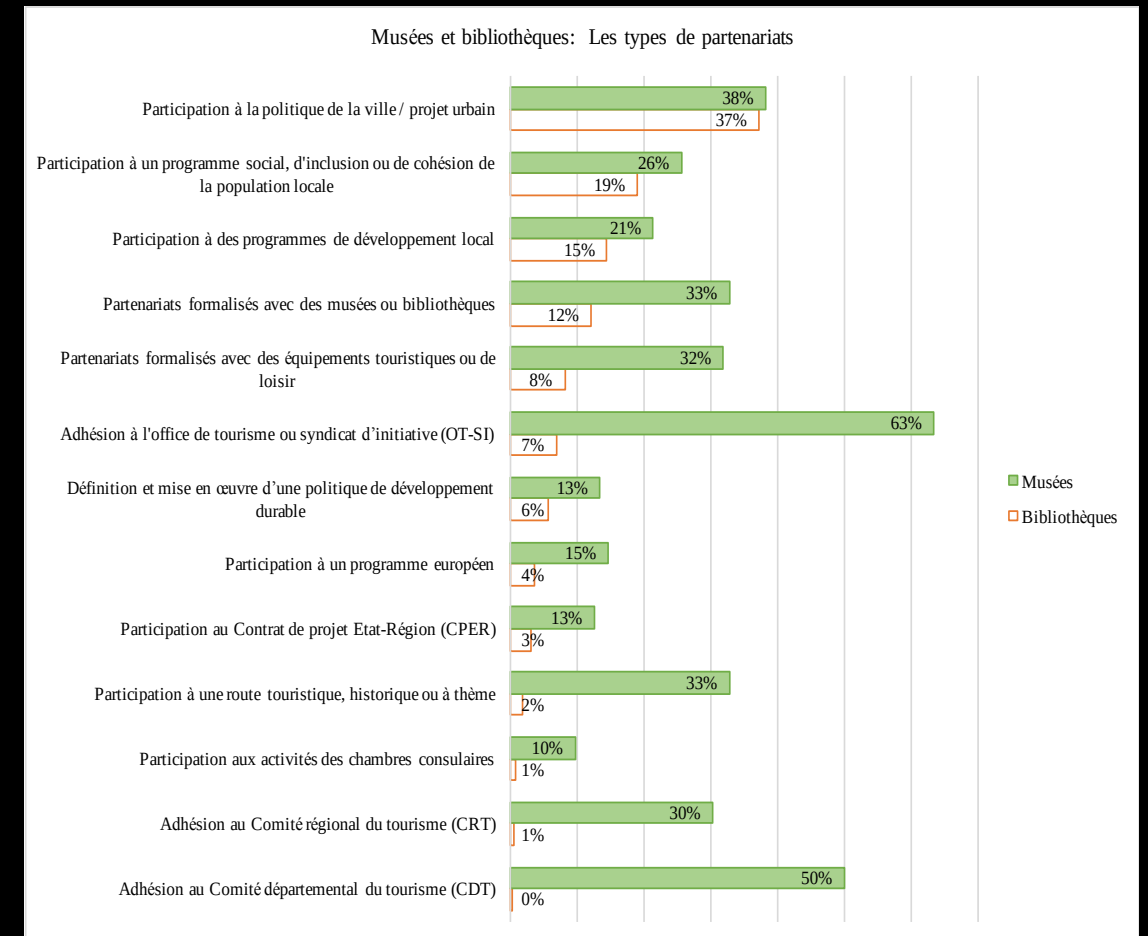
LES OUTILS DE GESTION

- Les musées mobilisent davantage d'outils de gestion que les bibliothèques
- À la différence des musées (en vert), les ressources des bibliothèques (en orange) reposent essentiellement sur les subventions



LES PARTENARIATS

- Ils sont davantage tournés vers le développement territorial et le tourisme dans le cas des musées
- Ils sont davantage tournés vers le social et la politique de la ville dans le cas des bibliothèques



L'INTERNATIONAL

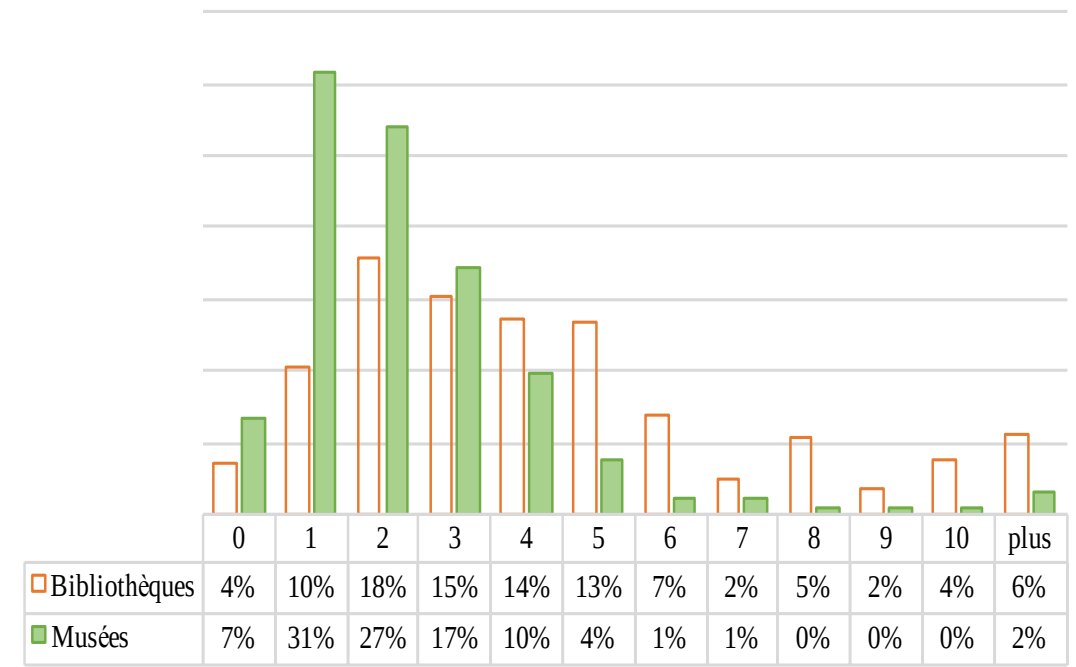
- Sans surprise, cette dimension est plus développée dans les musées que dans les bibliothèques, qui sont principalement des équipements de proximité



LES EXPOSITIONS TEMPORAIRES

- Une activité soutenue dans les bibliothèques, pas seulement dans les musées
- Un facteur de rapprochement entre ces deux types d'institutions ?

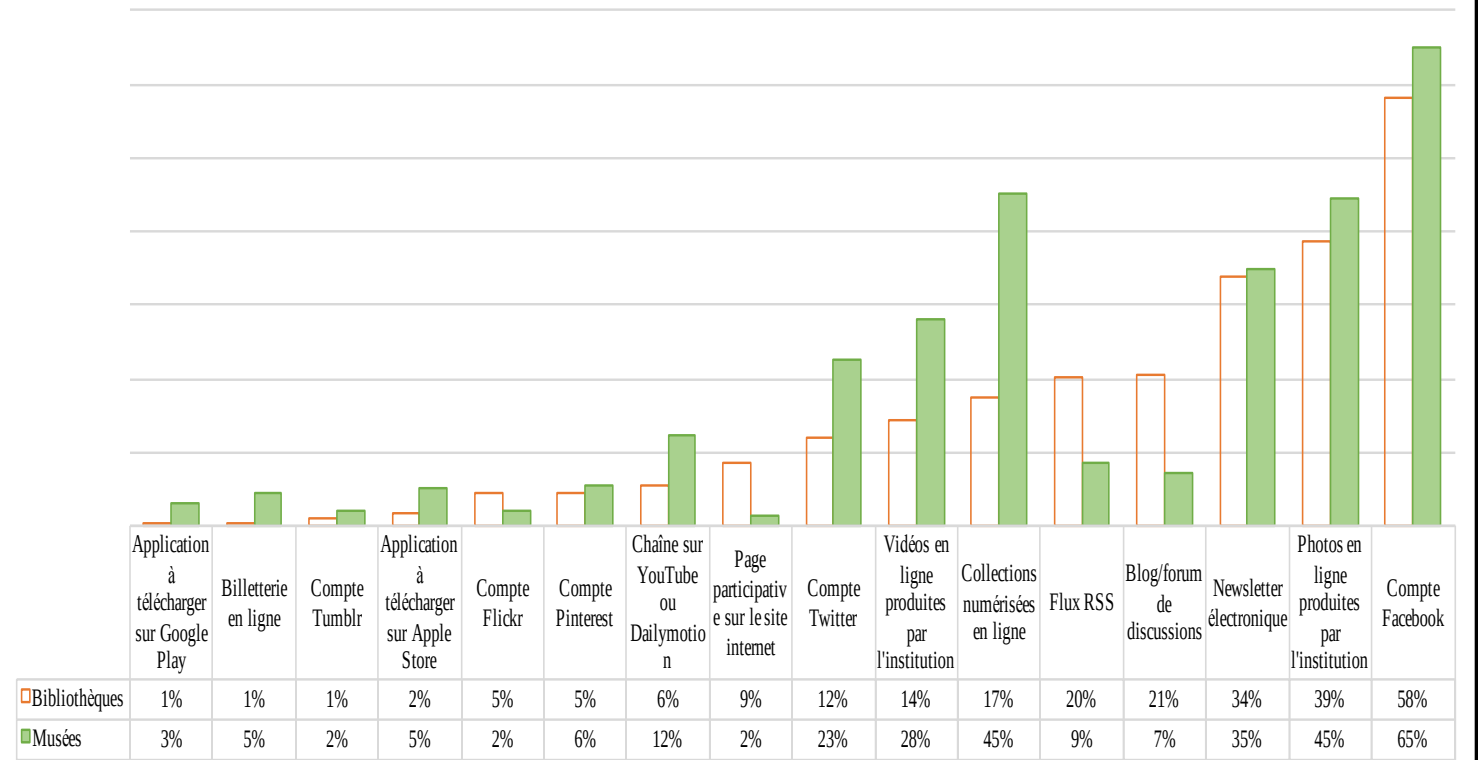
Musées et bibliothèques: Le nombre d'expositions organisées par an



LE NUMÉRIQUE

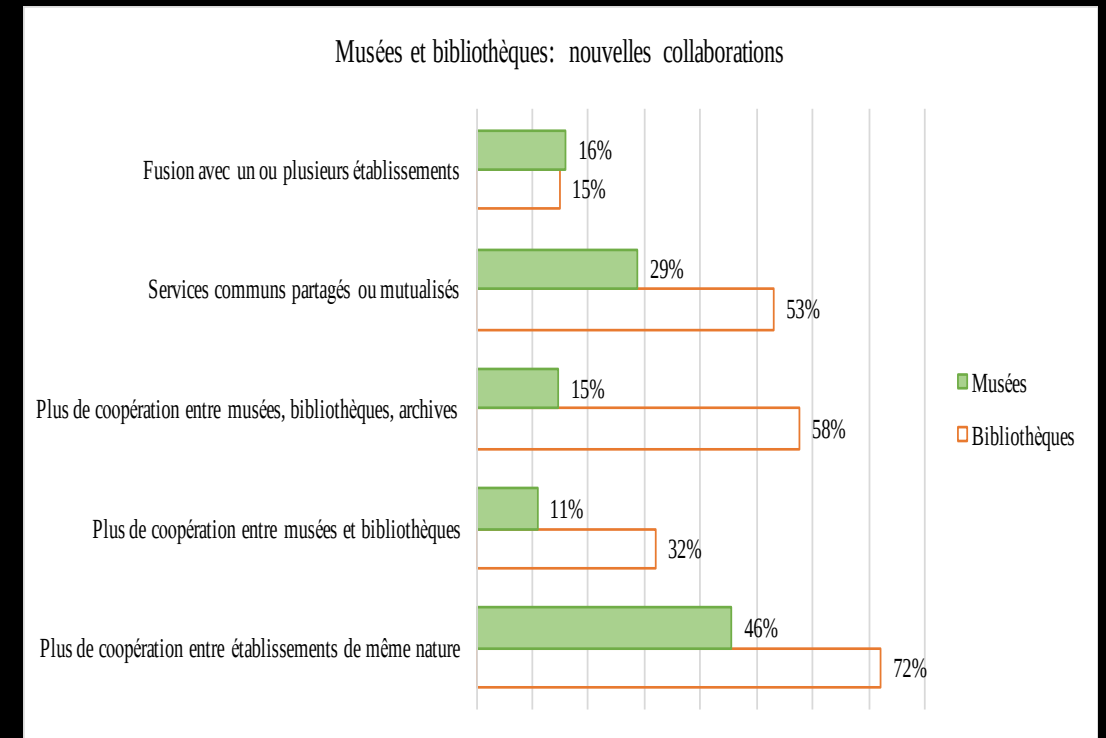
- Les outils numériques connaissent un développement encore limité
- Pourtant, musées et bibliothèques estiment que les publics d'Internet vont augmenter dans les prochaines années

Musées et bibliothèques: L'utilisation d'outils numériques



LES PERSPECTIVES

- La crainte d'une diminution des subventions publiques
- L'espoir d'une augmentation du mécénat, surtout pour les musées
- La perspective de nouveaux partenariats, regroupements et collaborations



CONCLUSION

- Des secteurs (musées et bibliothèques) qui suivent une trajectoire spécifique, sans rapprochement notable
- Et cela malgré des missions proches et en dépit du développement du numérique
- Dans le deux cas, une difficulté à entrevoir ce que signifierait de nouveaux modèles « économiques » (au sens de « modèle d'affaire »)
- Pour autant, des transformations notables en termes de gestion, d'organisation et de développement des ressources, par l'apport des techniques de management, de marketing et de stratégie
- Des marges de manœuvre pourraient toutefois se faire jour dans le domaine de la gestion des ressources humaines, un levier encore peu exploré (formation, nouvelles compétences, *leadership*)