

Jean-Michel TOBELEM, Ph.D
Professor in Arts Management
jean-michel.tobelem@brest-bs.com



Research Interests

- Arts Management
- Fundraising
- Cultural Diplomacy

Teaching Area Interests

- Non profit strategy and marketing
- Tourism
- Local development

Academic Background

- Paris Institute of Political Studies (Sciences-Po)
- PhD in Management
- HDR in Management

Courses Taught

Master level teaching

- Teams marketing

Academic Experience

- Paris 1 Panthéon-Sorbonne University
- University of Bergamo
- Toulouse University

Professional Experience

- Director of Option Culture Consulting

Peer-Review Journal

- « Value capture for nonprofits. The case of museums' new business models » (with F. Thomas), *International Studies of Management & Organization*, vol. 55, 2025-3: 290-306 (8 nov. 2024), DOI: 10.1080/00208825.2024.2424662 (Rang 3 FNEGE)
- « Changes in the organizational field of Libraries in 2030 » (with B. Pauget and C. Grenier), *Futures*, 157 (2024) 103319 (Rang 3 FNEGE)

- « La projectification dans les organisations culturelles ? Le cas d'une exposition temporaire » (with B. Pauget and A. Wald), *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 157, n° 4 (28 septembre 2023) : 357-80. <https://doi.org/10.3917/resg.157.0357> (Rang 3 FNEGE, rang B HCERES)
- « The Future of French Museums in 2030 » (with B. Pauget and J.-P. Bootz), *Technological Forecasting and Social Change*, 162 (janvier 2021): 120384. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120384> (Rang 2 FNEGE, rang A HCERES)
- « Between Museum and Health Care: An Example of the Successful Creation, Implementation, and Diffusion of Organizational Innovations » (with B. Pauget), *Journal of Innovation Economics & Management* vol. 30, n° 3 (4 septembre 2019): 145-61. <https://doi.org/10.3917/jie.pr1.0056> (Rang 2 FNEGE, rang B HCERES)
- « Le rôle des expositions temporaires dans les stratégies événementielles des musées », *Revue française du marketing*, n° 232, 2/5, septembre 2011 (Rang 4 FNEGE, rang C HCERES)
- « Les enjeux du mécénat culturel et du mécénat humanitaire » (with S. Piquet), *Revue française de gestion*, 2006, n° 167 (Rang 2 FNEGE, rang A HCERES)
- « La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise » (with S. Piquet), *Revue française du marketing*, n° 204, septembre 2005 (Rang 4 FNEGE, rang C HCERES)

Other Review Articles

- « Qu'est-ce qu'un équipement culturel structurant ? », *Revue Marketing Territorial*, 2, hiver 2019 (avec F. Thuriot)
- « Musée du Louvre-Lens : quelle innovation dans le design des politiques publiques territoriales ? », *Revue du gestionnaire public*, n° 3, août 2018
- The arts and culture: burden or contributor for exiting the crisis? *Journal of Cultural Management and Policy*, vol. 3, n° 1, 2014
- « Stratégie culturelle à Abou Dabi et au Qatar : éléments de convergence et de singularité », *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, juin 2013
- « Démocratiser la culture. Le cas des États-Unis d'Amérique. Un contexte en évolution » in *Démocratiser la culture. Une histoire comparée des politiques culturelles*, sous la direction de Laurent Martin et Philippe Poirrier, *Territoires contemporains*, nouvelle série, 5, mis en ligne le 18 avril 2013 (http://tristan.u-bourgogne.fr/CGC/publications/Democratiser_culture/JM_Tobelem.html)
- « Le tourisme mondialisé : un bilan spatial. Actifs archipolitains et passifs muséaux à Abu Dhabi », avec P. Poncet, 2013, *Mondes du tourisme*
- « L'introuvable politique patrimoniale des États-Unis d'Amérique », in « *Politique culturelle et patrimoines* » (dir. P. Poirrier), *Culture et Musées*, n° 9, juin 2007
- « Musées locaux et impératifs gestionnaires », *Musées et organisation*, dir. C. Ballé, *Culture et musées*, n°2, Actes Sud, novembre 2003
- « The marketing approach in museums », *Museum Management and Curatorship*, volume 16, number 4, december 1997, Pergamon. Article republié dans *Museum Management and Marketing*, édité par Richard Sandell et Robert R. Janes, 2007, Routledge, *Leicester Readers in Museum Studies*
- « De l'approche marketing dans les musées », *Publics & Musées*, n° 2, décembre 1992

Refereed Proceedings

- « Le monde de l'art saisi au prisme de l'indistinction. Art, institution et industrie. » Séminaire 2021-2022. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Institut ACTE. Axe «

esthétique et théories critiques de la culture ». Participation à la séance n° 4 du 27 janvier 2022 : « Financements publics/privés : quelles différences ? »

- « Les politiques de mécénat comme levier de la diplomatie des entreprises », avec Mourad Attarça, 10ème colloque AIRMAP, « Proximités et territoires au défi du management public », Clermont-Ferrand, 26-28 mai 2021
- « Quelle intégration du mécénat dans la stratégie des entreprises ? Une enquête exploratoire », avec Mourad Attarça, 9ème colloque de l'AIRMAP, L'Entrepreneuriat. Quels défis pour le Management Public ?, Montpellier, 26-27 octobre 2020
- « Intérêt et limite de la notion de marque pour les institutions culturelles », Journée d'études doctorales / Dialogues entre art et droit, en partenariat avec l'École doctorale 441 Histoire de l'art, le Département de recherche en droit de l'immatériel de la Sorbonne (DRedis) et l'Institut de Recherche Juridique de la Sorbonne Andre Tunc, Institut national d'histoire de l'art (INHA), 22 octobre 2020
- Participation à la table-ronde conclusive, colloque Patrimoine, philanthropie et mécénat, XIXe-XXIe siècle, Université de la Sorbonne, 12 et 13 décembre 2019
- « L'engagement des bénévoles : quelles leçons pour les organisations marchandes et non marchandes ? », 8ème colloque de l'AIRMAP, Territoires intelligents et management public durable, Centre Sorbonne, Paris, 23 et 24 mai 2019
- « Musée du Louvre-Lens : quelle innovation dans le design des politiques publiques territoriales ? », 7ème colloque de l'AIRMAP, Un management public innovant ?, Biarritz, 31 mai et 1er juin 2018
- « Le Louvre-Lens et l'éthique muséale : entre enjeux sociaux et enjeux touristiques », colloque Éthique & Tourisme, AFMAT, Cité internationale universitaire de Paris, 25 mai 2018
- « Peut-on innover en matière de tarification des services culturels ? Qu'en pensent les visiteurs ? », avec Juliette Passebois, 6ème édition des Journées de recherche afm Prix Gratuité Don & Valeur, Tours, 22 et 23 mars 2018
- « Ce que le musée fait à la ville », colloque international Le musée contemporain : stratégies, espaces, esthétiques, dir. Jean-Louis Cohen, chaire internationale architecture et forme urbaine, Collège de France, 19 juin 2017
- « Quelles nouvelles formes de gouvernance pour les grands établissements culturels ? », séminaire Musée et gouvernance stratégique, Université Paris 3 Sorbonne nouvelle, 13 juin 2017
- « Un musée pour la science », Printanières d'EspacesTemps.net sur le thème « Exposer les sciences sociales », École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 8-9 juin 2017
- « Art thérapie et valorisation muséographique », colloque IDEX Art thérapie : du statut des productions à leur exposition, 22 et 23 juin 2017, université Toulouse 1 Capitole, 1er juin 2017
- « Le CRM est-il compatible avec les organisations non marchandes ? » colloque Manager les organisations non-marchandes, ESCP Europe, 23 et 34 juin 2016
- « Le concept de marque : une approche pertinente pour les institutions culturelles ? » colloque international Marques muséales : un espace public revisité, Université de Toulouse, 2 et 3 juin 2016
- « Le Louvre-Lens peut-il répondre aux attentes et aux besoins du territoire ? », Séminaire organisé par l'Université Paris-Sorbonne (ENeC) et l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (EIREST) Le tournant culturel du Bassin minier du Nord-Pas-de-Calais : perspectives et limites d'une transition vers une économie culturelle et touristique, Louvre-Lens, 21 mars 2016

- « La légitimité du mécénat d'entreprise » (avec Sylvère Piquet), colloque International Marketing Trends Conference, Venise, 21-23 janvier 2016
- CRM and cultural institutions. A preliminary research, International Conference on Arts and Cultural Management, AIMAC, université d'Aix-Marseille, 26 juin-1er juillet 2015
- « Leadership et secteur public. Le cas des institutions culturelles », 4ème colloque de l'Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), Les nouveaux territoires du management public, IAE de Lyon, 28 et 29 mai 2015
- « La création de valeur par la culture. De la promesse muséale à la réalité touristique », 2ème Conférence de l'Association Francophone de Management du Tourisme (AFMAT), Aux sources de la création de valeur dans et par le tourisme, EM Strasbourg, 12-13 mai 2015
- « Le modèle américain de financement : une solution à la crise financière des arts et de la culture en Europe ? », The Arts in Times of Crisis, séminaire du Centre de Recherches en Civilisation Britannique (CREC), Institut du Monde Anglophone, séminaire organisé en partenariat avec le CICC (Civilisations et Identités Culturelles Comparées), Université de Cergy-Pontoise, dans le cadre du séminaire « Visions Comparées du Patrimoine » (C. Doustaly, F. Ferran), 3 octobre 2014
- « Former à la direction d'établissement culturel », Journée d'études La gestion du patrimoine culturel : questions de formation, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 13 juin 2014
- Patrimoine, tourisme et territoire, Journée d'étude sur le thème Le territoire, support ou enjeu du développement ? organisée par le CIDERAL et l'université de Reims CRDT (EA 3312 – GIS GRALE CNRS), université de Reims, 15 mars 2013
- « Le patrimoine dans la maison : autour des produits dérivés », colloque international Patrimoines. Héritage, conscience et acculturations, École nationale des chartes, Paris, 4 mars 2013
- « Stratégies de tourisme culturel au Moyen-Orient : Abou Dabi vs. Qatar », colloque Culture, patrimoine et tourisme. Un jeu de construction de territoires organisé par l'Association de géographes français (AGF) à l'Institut de Géographie, Paris, 2 février 2013
- L'événementiel dans les expositions temporaires : un instrument de médiation ? Colloque Quels regards porter sur les institutions muséales ? Laboratoire Langue et Littérature françaises de l'université du Luxembourg, Abbaye de Neumünster, Luxembourg, 30 novembre et 1er décembre 2012
- Patrimoine et création, les deux piliers du tourisme culturel ? Colloque international interdisciplinaire Lettres, voyages et tourisme culturel au Brésil, en France et au Portugal, université Paris III, 29, 30 novembre et 1er décembre 2012, Paris
- « Dupliquer » le musée à l'étranger, séminaire de recherche Comprendre le XXe siècle des musées, sous la direction d'Agnès Callu, École pratique des Hautes Études, INHA, 14 février 2012
- Le cas des États-Unis d'Amérique, Colloque Démocratiser la culture. Une histoire comparée des politiques culturelles, Journée d'études organisée par le Centre d'histoire de Sciences Po, l'Université de Bourgogne-Centre Georges Chevrier et le Comité d'histoire du ministère de la Culture et de la Communication, 9 février 2012, Centre d'Histoire de Sciences Po, Paris
- The arts and culture : burden or contributor for exiting the crisis ? Colloque Les arts en temps de crise, Université de Cergy-Pontoise et musée Rodin, 15-16 décembre 2011

- From sponsorship to venture philanthropy : Professional fundraising in cultural organizations, 11ème conférence internationale sur la gestion des arts et de la culture (AIMAC), Anvers, Belgique, 3-6 juillet 2011
- « Patrimoine et développement », séminaire international, Prehistory at the crossroads of Science and Conservation, Erasmus Intensive Program, musée de Préhistoire de Quinson, 18 juin-2 juillet 2011
- Possibilités et limites du financement privé pour les musées et la culture, Journée d'études Acteurs privés et politiques publiques. La privatisation des politiques culturelles à l'épreuve de l'analyse empirique, Université de Reims Champagne-Ardenne, 26 mai 2011
- Le tourisme mondialisé : un bilan spatial. Actifs archipolitains et passifs muséaux à Abu Dhabi (avec Patrick Poncet), colloque national sur la recherche et l'enseignement supérieur en tourisme, AsTRES (Association Tourisme Recherche et Enseignement Supérieur), Université Toulouse Le Mirail, 23-24 mai 2011
- Entre développement urbain, tourisme et culture : fondements des stratégies muséales au Moyen-Orient (avec Patrick Poncet), conférence organisée dans le cadre des Rencontres du tourisme culturel du Master Tourisme de l'Université Sorbonne Nouvelle – Paris III, 31 mars 2011
- À quoi servent (vraiment) les musées ? Les musées comme opérateurs spatiaux de la mondialisation urbaine » (avec P. Poncet), colloque « Nouveaux Musées, Nouvelles ères urbaines, Nouvelles mobilités touristiques », Société de Géographie, 20 et 21 janvier 2011, Paris
- The Louvre Abu Dhabi project : cultural diplomacy or business issue ? Conference on Culture and International History IV, Schloss Wahn, Cologne, december 20 - 22, 2009
- Does tourism add value to creative and cultural resources? (avec Claude Origet du Cluzeau), BEM – Bordeaux Management School, 3rd International ACME Workshop, Creative Regions 1: Heritage, Creation & Tourism, Bordeaux, 17 et 18 décembre 2009
- « Former à la direction d'établissement. Le cas de la formation aux métiers du patrimoine », colloque Les formations artistiques et culturelles, université de Paris 8 Vincennes Saint-Denis, 17 et 18 septembre 2009
- Identité des musées et implantation d'outils de gestion du secteur privé (avec Pascale Amans), colloque international Musées en mutation... un espace public à revisiter, les 4 et 5 juin 2009, université Toulouse 1
- La valorisation du patrimoine des universités, colloque Patrimoine culturel et scientifique et pratiques de valorisation, centre d'Alembert, Université Paris-Sud 11, École Polytechnique, Palaiseau, 8 et 9 décembre 2008
- Atouts et limites du financement à l'américaine, colloque Les deniers de la culture. Le mécénat, nouveau paradigme ? Université de Pau et des pays de l'Adour, Pau, 19 et 20 juin 2008
- Quels enjeux de développement pour les collections universitaires ?, colloque Les collections scientifiques, de l'outil de connaissance à l'objet de patrimoine, CNAM, Paris, 12 et 13 juin 2008
- Conclusion du colloque international Le développement culturel : un avenir pour les territoires ? Université de Nîmes, 17-18 avril 2008
- Are cultural sites leisure businesses ? Implications for public management, 9ème conférence internationale sur la gestion des arts et de la culture (AIMAC), Valence, Espagne, 8 au 11 juillet 2007
- Les mutations du management des sites culturels. Retour sur le concept d'« organisation culturelle de marché », colloque Nouveaux regards sur le management public, GESEM, Université de Montpellier, 15 décembre 2006

- Le marketing des sites culturels. Une comparaison France-Europe, avec S. Piquet, 1er Workshop « Arts, Culture et Management en Europe », Quel marketing pour les organisations culturelles en Europe ?, Haute école de gestion Arc / Hes.so, 15 septembre 2006, Neuchâtel, Suisse
- Museum expansion and the economics of exhibits, Conférence de l'association internationale d'économie de la culture (ACEI), Université de Vienne, Autriche, 6-9 juillet 2006
- Internationalisation des grands musées ou renforcement de leur domination culturelle ? Les relations culturelles internationales au XXe siècle, Bibliothèque nationale de France, Paris, 11-13 mai 2006
- Les sites culturels au miroir de la gestion, cycle de conférences organisé par l'Université Libre de Bruxelles (Victor Ginsburgh / ECARES et Section d'Histoire de l'Art et d'Archéologie), Bruxelles, 20 mars 2006
- Sites culturels et partenariats public-privé, Séminaire sur le partenariat public-privé en matière de patrimoine, Université de Reims Champagne-Ardenne-CNRS, CRDT, Reims, 3 mars 2006
- Towards a non governmental cultural diplomacy : the case of museums, Conference on Culture and International History, Institute for Cultural Diplomacy, Université Goethe / ZENAF, Francfort, 19-21 décembre 2005
- Grandes expositions et tourisme urbain, colloque La culture, vecteur du développement des territoires touristiques et sportifs, Cermosem, Le Pradel, 13 et 14 octobre 2005
- Les identités hybrides des musées américains, congrès de l'Association française d'études américaines (AFEA), université de Lille III, Lille, 27-29 mai 2005
- L'influence des nouvelles techniques sur le management des musées, colloque Patrimoine et culture numérique, ICHIM, Haus der Kulturen der Welt, 30 août-2 septembre 2004, Archives & Museum Informatics, Berlin
- La gestion déléguée de sites culturels. Le cas des sociétés d'économie mixte et des sociétés privées, colloque Les modes de gestion de la culture et du patrimoine monumental et touristique des collectivités territoriales, Université de Pau et des pays de l'Adour, Pau, 13 et 14 mai 2004
- Utilisation des études de public et stratégie de développement des organisations culturelles, colloque Le(s) public(s) de la culture. Politiques publiques et équipements culturels, organisé par le ministère de la Culture (DEP) en collaboration avec l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE), musée du Louvre, Paris, 28-29-30 novembre 2002
- Les musées aux prises avec le marché, Colloque Histoire des industries culturelles, université Paris-Sorbonne, 5-6 décembre 2001

Books

- Politique et gestion de la culture. Publics, financement, territoire, stratégie, Armand Colin, 2023 (4^{ème} édition du Nouvel âge des musées).
- La gestion des institutions culturelles. Musées, patrimoine, centres d'art, Armand Colin, 2017 (3^{ème} édition du Nouvel âge des musées).
- Les équipements culturels structurants. Quel impact territorial ? Comment en maximiser les effets ? (avec Jean-Luc Pouts et Fabrice Thuriot), Synthèse d'après deux études commandées par le ministère de la Culture et de la Communication, Option Culture, 2016.

- La culture pour tous. Des solutions pour la démocratisation ? Fondation Jean Jaurès, 2016.
- Les bulles de Bilbao. Les mutations des musées depuis Frank Gehry (avec les contributions de Luis Miguel Lus Arana et Joan Ockman), éditions B2, 2014.
- Améliorer la qualité de l'accueil touristique (avec C. Origet du Cluzeau, S. Deshayes et l'équipe d'Atout France), éditions Atout France, 2013.
- Le nouvel âge des musées, les institutions culturelles au défi de la gestion, Armand Colin [2005], 2^{ème} édition 2010.
- Musées et culture, le financement à l'américaine, PUL, 1990.

Books (Scientific editor)

- L'arme de la culture, les stratégies de la diplomatie culturelle non gouvernementale, L'Harmattan, 2007.
- La culture mise à prix, la tarification dans les sites culturels, L'Harmattan, 2005.
- Politique et musées, L'Harmattan, 2001.
- Musées, gérer autrement. Un regard international, La Documentation française, 1994.

Books (Co-editor)

- Culture et développement rural. Guide à l'intention des porteurs de projet et des élus, Réseau rural français, ministère de la Culture, 2021, publication co-dirigée avec Jean-Luc Pouts.
- Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession, La Documentation française, 2014, ouvrage co-dirigé avec Frédéric Poulard
- Art et gestion de l'art. Leadership et institutions culturelles, éditions Liber, 2013, ouvrage co-dirigé avec Sylvie Cameron.
- Culture, tourisme et développement. Les voies d'un rapprochement, L'Harmattan, 2009, ouvrage co-dirigé avec Claude Origet du Cluzeau. Préface de Rémy Knafou.
- « Décentralisation. Les nouveaux espaces du Patrimoine », Pouvoirs locaux – Les Cahiers de la Décentralisation, n° 63, IV / décembre 2004, dossier dirigé par Patrick Poncet, Fabrice Thuriot et Jean-Michel Tobelem, avec la collaboration de Maria Gravari-Barbas.
- Manuel de muséographie. Petit guide à l'usage des responsables de musée, éditions Atlantica, 1998, ouvrage co-dirigé avec Marie-Odile de Bary.

Book chapters (books resulting from scientific conferences)

- « Art et santé : la nouvelle frontière des musées ? », in Art-thérapie. Enjeux et réalités, dir. Martine Regourd, éd. Institut francophone pour la justice et la démocratie, coll. « Colloques & Essais », 2020, p. 157-169
- « Le concept de marque est-il applicable aux institutions culturelles ? », in Marques muséales. Un espace public revisité, dir. Martine Regourd, éd. Institut Universitaire Varenne, coll. « Colloques & Essais », 2018, p. 77-88
- « Musées, stratégie et “ événementialisation ” », in Parlons musées ! Panorama des théories et pratiques, dir. Céline Schall, Marion Colas Blaise et Gian Maria Tore, éditions Binsfeld, Luxembourg, 2015
- « Former les conservateurs du patrimoine à la direction d'établissement », in Les conservateurs de musées. Atouts et faiblesses d'une profession, sous la direction de Frédéric Poulard et Jean-Michel Tobelem, La Documentation française, 2015

- « L’usage contemporain des musées. Archipoles mondiales et dissémination muséale », avec P. Poncet, in Nouveaux musées, nouvelles ères urbaines, nouvelles pratiques, sous la direction de Edith Fagnoni et Maria Gravari-Barbas, Presses Universitaires de Laval, 2015
- « Identité des musées et implantation d’outils de gestion du secteur privé », avec Pascale Amans, 2012, in Musées en mutation. Un espace public à revisiter, dir. Martine Regourd, L’Harmattan
- « Développement culturel, équipements et marketing », in Développement culturel et territoires, dir. L. S. Fournier, C. Bernié-Boissard, D. Crozat et C. Chastagner, L’Harmattan, 2011
- « Le modèle américain de financement de la culture est-il transposable à la France ? », in La culture au risque du marché, le mécénat face à ses acteurs, dir. J.-P. Allinne et R. Carrier, L’Harmattan, 2010
- « Les mutations du management des sites culturels. Retour sur le concept d’“ organisation culturelle de marché ” », in Les nouveaux défis du manager public. Conduire le changement, maîtriser la gestion, dynamiser le territoire, dir. H. Mahé de Boislandelle et I. Bories-Azeau, L’Harmattan, 2009
- « La gestion déléguée des sites culturels. Le cas des sociétés d’économie mixte et des sociétés privées », in Gérer la culture en région. Les pratiques des collectivités territoriales en France, 1986, dir. J.-P. Allinne et R. Carrier, L’Harmattan, 2006
- « Grandes expositions et tourisme urbain », in La culture, vecteur du développement des territoires touristiques et sportifs, Montagnes méditerranéennes, n° 22, décembre 2005
- « Utilisation des études de public et stratégie de développement des organisations culturelles », Le(s) public(s) de la culture, sous la direction d’Olivier Donnat, Paul Tolila, Presses de Sciences po, 2003, Paris
- « Les musées aux prises avec le marché », Histoire des industries culturelles en France, XIXe-XXe siècles, Actes du colloque en Sorbonne, décembre 2001, sous la direction de Jacques Marseille et Patrick Eveno, Association pour le développement de l’histoire économique, Paris, 2002

Awards / distinctions

- Lavoisier Fellowship (French Ministry of Foreign Affairs, 1988)
- Visiting Professor at New York University (2018)

Other Activities / Memberships

- ICOM France board member
- Editorial board member of Museum Management and Curatorship
- Collection director: « Gestion de la culture et du secteur sans but lucratif » (L’Harmattan)