

Crowdfunding et préservation du patrimoine culturel

Samy Guesmi, Julie Delfosse, Laurence Lemoine, Nicolas Oliveri

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2016/5 N° 258 , PAGES 89 À 103
ÉDITIONS **JLE ÉDITIONS**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746247765

DOI 10.3166/rfg.2016.00056

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2016-5-page-89?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE Éditions.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

SAMY GUESMI*Université Côte d'Azur, CNRS GREDEG***JULIE DELFOSSE***SNCF***LAURENCE LEMOINE***IDRAC Business School***NICOLAS OLIVERI***IDRAC Business School**Université Côte d'Azur, I3M*

Crowdfunding et préservation du patrimoine culturel

Dans cet article les auteurs proposent une étude de cas visant à étudier la place du crowdfunding en tant que mode de financement de la préservation du patrimoine culturel aux côtés de modalités plus classiques de mécénat. L'enquête à caractère exploratoire investigate la démarche de crowdfunding mise en place par le Centre des monuments nationaux sur la plateforme MyMajorCompany.

Le patrimoine est traditionnellement une affaire d'État mais des acteurs privés concourent désormais de plus en plus à son financement. Sans définir le patrimoine, on constate qu'il est très lié aux rapports qu'une société entretient avec son histoire ainsi qu'à l'art et à la culture. Nous nous concentrons dans cet article sur la partie la plus immédiatement visible du patrimoine : les monuments historiques. Après avoir consacré des sommes importantes à la conservation de ces monuments, l'État s'est progressivement désengagé et les régions ne disposent pas toujours des moyens nécessaires pour en assurer l'entretien. Aggravées par la crise, ces difficultés ont poussé l'ensemble des acteurs publics à organiser l'exploitation économique d'une partie de ces monuments mais, malgré leurs efforts, le résultat est loin d'être satisfaisant. La pénurie de ressources est en train d'installer un financement à deux vitesses des monuments historiques (Benhamou, 2012).

Le mécénat d'entreprise a également accusé un sensible repli. Depuis le début de la crise, les dons affectés aux actions culturelles et à la sauvegarde du patrimoine se sont significativement réduits passant de 975 millions d'euros en 2008 à 934 millions d'euros en 2014 (Baromètre ADMICAL – CSA 2008-2014)¹.

C'est dans ce cadre général qu'il nous a semblé intéressant d'étudier le *crowdfunding* (CF) ou financement participatif (Onnée et Renault, 2013 ; Bessière et Stéphany, 2014). Ce type de financement permet à la foule – aux particuliers comme aux organisations

marchandes et non marchandes – de prendre part en ligne à des investissements de toutes sortes, rendant à nouveau visibles des initiatives de dons particulièrement actives et diversifiées (Chanial, 2008).

Le CF à vocation de financement du patrimoine culturel connaît des débuts prometteurs. Le baromètre édité par le CLIC² fait ainsi état d'une réussite de 100 % sur les projets lancés. Ces premiers succès amènent à se demander si ce mode de financement peut relayer l'action fléchissante de l'État. Pour investiguer cette question, nous avons réalisé une enquête de terrain qui a permis la constitution de notre étude de cas.

Nous présentons les résultats d'une recherche exploratoire traitant de l'une des premières opérations de CF à visée patrimoniale qui a été conduite entre 2011 et 2013 dans le cadre d'un partenariat entre le Centre des monuments nationaux (CMN) et la plateforme d'intermédiation MyMajorCompany (MMC).

Notre article comporte deux parties. La première rappelle les différentes formes et caractéristiques du CF. La seconde présente les résultats de notre étude exploratoire sur la campagne de financement participatif du CMN sur la plateforme MMC.

I – CROWDSOURCING ET CROWDFUNDING : UN APERÇU DE LA RECHERCHE

Rappelons tout d'abord ce que recouvre la notion de CF et voyons les différentes

1. « Le mécénat d'entreprises en France. » Résultats de l'enquête ADMICAL-CSA.

2. CLub Innovation & Culture « Baromètre patrimoine et financement participatif : 418 000 euros récoltés depuis 2013 par les plateformes de crowdfunding », 26/05/2014.

formes qu'il revêt, spécialement lorsqu'il vise à soutenir des actions de défense du patrimoine.

1. *Crowdsourcing et crowdfunding : filiation ou opposition ?*

En premier lieu, c'est un mode de financement « désintermédié », qui s'opère en dehors des acteurs traditionnels du financement. Il nécessite cependant une autre forme d'intermédiation : celle de plateformes ou de sites web qui mettent en contact l'entité en quête de financement et le public auquel elle s'adresse.

Le CF s'inscrit en outre dans le mouvement des nouveaux modes de coopération, de production et de consommation tels que la consommation collaborative, l'économie du partage et le *crowdsourcing* (CS) (Howe, 2006). Il faut ici spécialement s'interroger sur les liens qu'entretiennent ces deux sortes d'appel à la foule (CF et CS).

Lebraty (2009) a défini le CS comme le fait, pour une organisation (le *crowdsourcer*), d'externaliser *via* un site web un problème ou une activité auprès d'un grand nombre d'individus anonymes. Cette démarche vise à trouver des personnes capables de résoudre un problème ou d'accomplir une tâche de la façon la moins dispendieuse possible. Lebraty et Lobre (2010) y voient une forme d'externalisation ouverte, distincte de l'externalisation classique (fermée). En s'adressant à la foule, le *crowdsourcer* veut pouvoir intégrer dans sa chaîne de valeur n'importe quel internaute compétent. Bien qu'il recoure aux médias permettant la production/consommation collaborative et l'échange entre pairs, le CS organise une collaboration qui profite surtout au *crowdsourcer* qui s'approprie les bénéfices du travail fourni

par la foule et acquiert la propriété intellectuelle des inventions créées. Ce déséquilibre a d'ailleurs donné lieu à des travaux proposant des perspectives critiques portant sur les nouvelles formes et relations de travail dans un monde digitalisé, le *digital labor* (Cardon et Casilli, 2015). Ce *digital labor* participerait lui-même d'une « ubérisation » de la société (Soufron, 2015).

Les internautes qui répondent aux offres du *crowdsourcer* travaillent séparément et mettent rarement leurs efforts en synergie (Lebraty et Lobre, 2010 ; Burger-Helmchen et Pénin, 2011). Le but recherché est d'ailleurs souvent leur mise en compétition (Pénin *et al.*, 2013).

Il n'en est pas tout à fait de même du CF qui, lui, n'est ni sélectif, ni compétitif puisque l'apport financier des uns n'exclut pas celui des autres. Onnée et Renault ont proposé de définir le CF comme l'opération qui : « consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (*backers*) en échange éventuellement de contreparties préalablement définies. » (Onnée et Renault, 2013, p. 55).

CS et CF ont en commun de cibler une masse de personnes indéterminées par le biais d'un site web mais la question de leur positionnement l'un par rapport à l'autre reste discutée en doctrine. Onnée et Renault (2013) estiment que le CF constitue une branche du CS mais d'autres chercheurs, comme Brabham (2013), ne voient dans le CF qu'une nouvelle modalité de financement, distincte du CS.

— L'ENCADREMENT LÉGISLATIF DU *CROWDSOURCING* EN FRANCE —

Le législateur s'est récemment saisi du débat concernant le financement participatif face au rapide succès des différents dispositifs de CF (*crowdequity*, *crowdinvesting*, *crowdlending*, etc.) dans le but de favoriser l'émergence de nouveaux canaux de financement pour les entreprises tout en protégeant des investisseurs privés qui, pour la plupart, ne sont pas des professionnels. Trois textes récents viennent formaliser ce nouveau cadre législatif :

- JORF n° 0125 du 31 mai 2014 page 9075 texte n° 14 : Ordonnance n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif ;
- JORF n° 0215 du 17 septembre 2014 page 15228 texte n° 11 : Décret n° 2014-1053 du 16 septembre 2014 relatif au financement participatif ;
- Projet de loi ratifiant les ordonnances n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif et n° 2014-947 du 20 août 2014 relative au taux de l'intérêt légal. Enregistré à la Présidence du Sénat le 15 octobre 2014.

Ce cadre juridique émergent vise à sécuriser les levées de fonds à la fois pour les investisseurs (*crowdequity*) et pour les prêteurs (*crowdlending*) sans toutefois instaurer de trop lourdes contraintes. Les règles posées définissent le domaine du financement participatif, reconnaissent aux intermédiaires qui y évoluent un statut assoupli tout en faisant peser sur eux des exigences de transparence et de responsabilité.

Quoi qu'il en soit, *crowdsourcing* et *crowdfunding* illustrent tous deux la place de plus en plus importante prise par les réseaux comme facteurs de production.

2. Crowdfunding : des formes d'engagements hétérogènes

Ces approches doctrinales nous ayant permis de mieux cerner le périmètre du financement participatif, il nous faut à présent en décrire les formes.

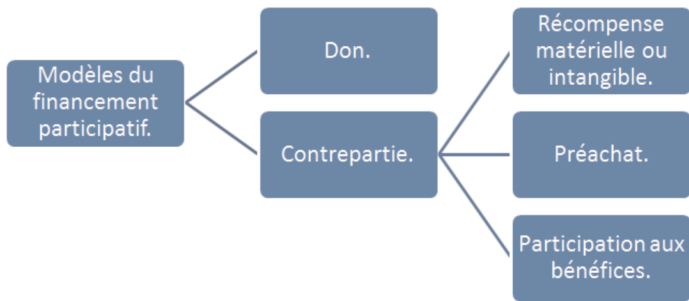
Il peut en emprunter plusieurs : le don (« donation crowdfunding »), la récompense (ou don avec contrepartie), le préachat (les contributeurs attendent un exemplaire du produit que l'entreprise financée veut créer) le prêt (dit aussi « credit crowdfunding ») et enfin le l'« equity-

based crowdfunding » ou *crowdinvesting*, qui vise la souscription à tout type d'actif pouvant être proposé au public.

On observe que, dans leurs collectes, les associations caritatives font jouer depuis longtemps les principes du financement participatif mais on parle plutôt dans ce cas de *fundraising* ou de « don en ligne ».

Depuis 2009, les plateformes de CF se sont multipliées dans tous les secteurs, lucratifs et non lucratifs. Toutes ne réussissent pas à se développer et certaines ont déjà disparu ou ont été rachetées. Les plus importantes sont KissKissBanBank créée en 2009, Ulule née en 2010, puis MyMajorCompany, apparue en 2007, et considérée comme le précurseur français du CF.

Il est difficile d'établir une représentation précise de la foule des donateurs, mais

Figure 1 – Le modèle de financement participatif de « soutien »

Source : adapté d'Onnée et Renault (2013).

Onnée et Renault (2013) proposent une typologie distinguant trois cercles : le premier composé des proches du donataire, le second formé de ses amis et connaissances, et le troisième de personnes qui lui sont étrangères. Agrawal *et al.* (2011) notent que les contributeurs sont géographiquement dispersés par rapport aux modes de financements classiques. Le financement participatif de projets culturels s'opère selon deux modalités principales :

- 1) soit il s'apparente au mécénat : le donataire ne reçoit rien en échange de son don, si ce n'est, éventuellement, une contrepartie « symbolique » (figure 1) ;
- 2) soit il prend la forme d'un investissement : les contributeurs financent le projet parce qu'ils le croient viable et espèrent encaisser des dividendes lorsqu'il deviendra rentable.

Notre question étant de savoir si le CF peut compléter les subventions publiques et le mécénat traditionnel, c'est la première de ces deux modalités qui nous intéressera ici. Concrètement, un créateur de projet fixe un objectif de collecte de fonds, en précise la durée maximale et détermine les récompenses qui seront allouées aux contributeurs. Si l'objectif est atteint dans le délai imparti,

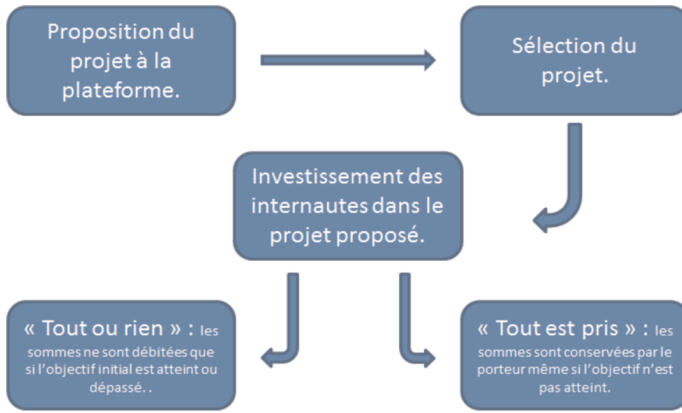
les contributeurs sont débités des sommes promises *via* des sites sécurisés de paiement et ils reçoivent leurs récompenses qui restent essentiellement symboliques. Si l'objectif n'est pas atteint, les contributeurs ne sont pas débités et le projet ne se réalise pas : c'est la règle du « tout ou rien » (figure 2).

Initialement dédiés à la production de projets musicaux, graphiques ou cinématographiques, les sites de CF de projets culturels investissent le champ du patrimoine. Cette forme d'appel aux donateurs cible des publics plus nombreux, notamment les jeunes qui ne sont pas spontanément attirés par ce domaine. Il reste toutefois à évaluer l'importance du public qui s'intéresse au patrimoine et à déterminer si ce public est susceptible de fréquenter les sites participatifs.

L'attrait pour les musées, expositions et monuments est partagé par un très grand nombre de Français et une étude du CREDOC (Alibert *et al.*, 2005) relève deux leviers qui contribuent au renforcement de ce goût et à sa diversification : une politique tarifaire attrayante et les usages du numérique que nous allons évoquer à présent.

On constate que les pratiques numériques modifient profondément les façons de

Figure 2 – Le processus de collecte de fonds



Source : adapté d'Onnée et Renault (2013).

consommer les produits culturels. En effet, de plus en plus d'internautes préparent ou complètent leur visite du patrimoine sur internet. La culture numérique aujourd'hui très répandue permet aussi à des populations qui jusque-là pouvaient être exclues de certaines formes de vie culturelle d'y prendre part. Ainsi, contrairement à ce que l'on aurait pu croire de prime abord, le public du patrimoine et celui du numérique sont relativement proches.

II – CF ET PATRIMOINE CULTUREL : UNE ÉTUDE DES PROJETS DU CENTRE DES MONUMENTS NATIONAUX

Nous allons à présent revenir à l'opération de CF qui nous intéresse pour en présenter les acteurs, le contexte et tenter d'évaluer son intérêt en tant que modèle de financement du patrimoine

1. Acteurs et contexte

Acteurs : c'est le Centre des monuments nationaux qui a été l'initiateur de cet appel à

la foule. Établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, il gère une centaine de monuments appartenant à l'État et est chargé d'en assurer l'entretien et la restauration. Fait remarquable, il s'autofinance en grande partie. Pour le surplus, il reçoit une dotation de l'État qui a toutefois été réduite au cours des années récentes. L'intérêt de son fonctionnement est qu'il affecte les sommes perçues sur les monuments les plus visités à l'entretien de l'ensemble des biens qu'il gère en fonction de leurs besoins d'entretien respectifs. Sa décision d'en appeler à la générosité populaire *via* une plateforme résulte de son souci de maintenir son budget alors que l'État a diminué ses concours et qu'il existe une désaffection inquiétante des donateurs. Il a donc voulu redynamiser le mécénat en ciblant davantage les entreprises locales mais aussi en cherchant à se doter d'une plus grande visibilité aux yeux des particuliers. Sur le premier point, il s'est ouvert aux mécénats en nature. Sur le second, il a refondu complètement son site et a intensifié

MÉTHODOLOGIE

Nous avons cherché à répondre à notre problématique en nous appuyant une enquête de terrain à caractère exploratoire et la construction d'un cas (Yin, 2002).

Le cas respecte la triangulation des données et repose sur des matériaux de recherche qualitative différents.

D'une part, des entretiens semi-structurés ont été conduits : deux entretiens avec des chargés du mécénat du Centre des monuments nationaux ; un entretien avec la chargée de projet de MyMajorCompany (cet entretien a donné lieu à une extraction des données sur les contributeurs du projet qui nous a été transmise après coup) ; un entretien de contributeur, contacté par l'intermédiaire de la plateforme.

D'autre part, un questionnaire ouvert a été administré à un échantillon de 21 contributeurs. Le faible nombre de réponses et leur nature ne permettent pas d'obtenir une robustesse statistique pour renforcer la validité externe des résultats mais nous offre des enseignements intéressants dans le cadre d'une enquête exploratoire.

Enfin, nous avons adjoint à ces premiers éléments une netnographie (Kozinets, 2009) à travers la constitution d'un corpus de contenus du site de MyMajorCompany pour centrer davantage notre sujet d'étude. L'analyse de contenu des commentaires des contributeurs sur le site de MyMajorCompany a été particulièrement riche en enseignements concernant les dispositions et motivations des participants à donner (Chanial, 2008).

son déploiement sur les réseaux sociaux. Enfin, le CMN a pensé que le CF pouvait être un moyen d'acquérir une plus forte visibilité aux yeux des potentiels donateurs. La plateforme MyMajorCompany s'est initialement positionnée dans la découverte de jeunes talents musicaux et dans la production professionnelle au sein du label. Elle a progressivement diversifié son modèle de financement et les activités au soutien desquelles elle s'implique.

Le site a mis en œuvre essentiellement deux modèles de financement. Le premier est celui de la coproduction et du retour financier. À ses débuts, la plateforme sélectionnait les artistes au vu du potentiel qu'ils lui semblaient présenter. Ce modèle ayant été contesté par les utilisateurs, MyMajorCompany a décidé, début 2012,

de rester neutre dans la levée des fonds et de laisser les porteurs de projets gérer l'argent récolté sur le modèle du don/contre-don. Désormais, les artistes et autres porteurs de projets proposent aux *crowdbankers* un accès privilégié à des contreparties souvent exclusives déterminées en fonction du montant de leurs contributions. La plateforme perçoit une commission de 10 % sur les montants effectivement levés, ce qui lui donne un intérêt direct à ce que ceux-ci soient viables. À noter que ce mode de fonctionnement présente pour les producteurs un avantage très important puisqu'il leur permet de sonder les goûts du public. Le caractère participatif du CF fait de celui-ci une sorte de test d'audience précoce. Parallèlement, la plateforme a diversifié ses interventions, notamment dans l'édition

Tableau 1 – Récapitulatif des projets et résultats

	Montant total des travaux (en €)	Montant demandé en CF (en €)	Part des travaux financés en CF (en %)	Montant financé en CF (en €)	Montant financé en CF (en %)	Nombre de visiteurs/ an (en millions)
Panthéon	100 000 000	5 000	0,005	68 565	1 371	0,7
Cité de Carcassonne	20 000	20 000	100	20 569	102	4
Domaine Parc de Saint-Cloud	10 000	10 000	100	10 330	103	0,17
Mont-Saint- Michel	150 000	5 000	3,33	23 755	475	1,35

Source : plateforme MyMajorCompany

littéraire et la bande dessinée, puis étendu son activité en Europe. Enfin, le site a connu deux mutations majeures : il est devenu plus généraliste en s'impliquant dans le financement de tous types de projets et a commencé à porter des projets émanant de professionnels, dans le cadre de partenariats tels que celui passé avec le Centre des musées nationaux. Aujourd'hui, la plateforme est donc alimentée par deux types de projets : ceux que les internautes proposent spontanément sans sélection ni intervention de sa part (qui restent majoritaires) et des projets de production portés par des professionnels.

Contexte : avant que le Centre des musées nationaux ne lance l'opération qui nous intéresse ici, d'autres formes d'appels ciblés à la générosité populaire avaient déjà été tentées. En 2010, le musée du Louvre avait lancé un appel aux dons pour financer l'achat du tableau des Trois Grâces de Lucas Granach qui avait permis au musée de

recueillir le million d'euros qui lui manquait pour finaliser cette acquisition. Le CMN a voulu tester à son tour la réactivité des potentiels contributeurs en les invitant à participer à différentes opérations de rénovation du patrimoine architectural français. L'idée de ce partenariat s'est formée fin 2011 lorsque MyMajorCompany s'est rapprochée du CMN à la suite d'un appel à projets lancé par le ministère de la Culture sur la thématique des projets culturels innovants. L'opération a concerné plusieurs sites³. En premier lieu, le Panthéon, dont le CMN avait prévu de rénover d'abord le dôme, la coupole et le lanternon, avant d'étendre les travaux à la couverture puis à l'ensemble de la façade.

En deuxième, le monument visé était l'Abbaye du Mont-Saint-Michel, dont le pont levis notamment exigeait une réhabilitation.

Ensuite, le partenariat visait la cité de Carcassonne, au sein de laquelle la sculpture

3. Le tableau 1 récapitule les données de ces opérations.

Tableau 2 – Récapitulatif des contreparties associées aux dons selon le montant

Montant versé	Contrepartie
1 €	Remerciements personnalisés sur les réseaux sociaux et signature électronique mentionnant l'acte de mécénat
5 €	Contrepartie précédente + inscription du nom du mécène sur le lieu des travaux
30 €	Contrepartie précédente + certificat officiel de mécène du CMN
75 €	Contrepartie précédente + deux invitations
150 €	Contrepartie précédente + photographie du mécène
300 €	Contrepartie précédente + invitation à l'inauguration
1500€	Contrepartie précédente + visite guidée personnalisée

Source : plateforme MyMajorCompany

originale de son héroïne mythologique, Dame Carcas, était endommagée. Enfin, un appel à la générosité a été lancé pour financer en partie la rénovation de deux statues célèbres du Parc de Saint-Cloud.

Ces quatre appels aux dons ont été clôturés le 6 mai 2013 et sont désormais présentés dans l'onglet « projets complétés » du site MMC. Lorsque les sommes demandées ont été atteintes sur les deux premiers projets, la plateforme a invité les internautes qui souhaitaient participer à leur restauration à reporter leurs dons sur un autre monument. Cette recommandation ne semble toutefois pas avoir été suivie.

Les quatre projets du partenariat ont fait l'objet de communications équivalentes sur le site. Chacune d'elles comportait une interview de Matthieu Juin Levite, chargé du mécénat au CMN, des photos des sites concernés, un texte expliquant le projet et les avantages liés à cette forme de contribution, une revue de presse et des observations historiques. Le montant des

dons possibles et des récompenses associées étaient exposés, précision faite que toute autre participation était possible mais resterait sans contrepartie.

2. Efficacité du crowdfunding dans le financement du patrimoine

Il nous faut revenir ici plus en détail sur le résultat des quatre opérations menées afin d'évaluer ce qui a fonctionné et ce qui a été moins efficace.

Résultats : la quadruple opération de financement de patrimoine conduite par le CMN et MyMajorCompany est un succès puisque tous les monuments concernés ont obtenu les financements demandés. Cependant, si les deux premiers ont reçu plus d'argent que prévu, les deux autres ont rencontré davantage de difficultés pour atteindre l'objectif fixé (tableau 2).

Le montant de 30 euros est celui qui a rencontré la faveur de la majorité des donateurs pour le Panthéon, le Mont-

Saint-Michel et la cité de Carcassonne. Le Parc de Saint-Cloud a quant à lui recueilli une majorité de dons de 1 euro. La collecte ne fonctionnant pas assez bien, la Société des amis du parc a en effet dû verser plus de 5 800 euros quelques jours avant la clôture de l'appel aux dons pour atteindre le seuil exigé⁴.

Discussion : comment expliquer que certains monuments aient rencontré des difficultés pour réunir les sommes escomptées ? Les opérations de CF étudiées correspondent à la définition proposée par Onnée et Renault (2013) du modèle basé sur la récompense. Le porteur du projet est ici une organisation non marchande, le CMN, qui a recours à une plateforme généraliste – MMC – afin de proposer à un public large de participer à la restauration de monuments identifiés en échange de contreparties symboliques. Si nous nous référons aux modalités d'optimisation d'une campagne de financement participatif recensées par Onnée et Renault (2013), nous pouvons constater que ces dernières sont quasiment similaires pour tous les projets. MMC a été impliquée dans la plupart des projets de financement du patrimoine culturel en France, elle peut donc être considérée comme « bien choisie ». Dans la mesure où elle a servi d'intermédiaire dans tous les cas examinés, on peut raisonnablement penser qu'elle a réservé un traitement équivalent à chacun d'eux. Par ailleurs, le porteur du projet est identique et sa crédibilité ne peut être remise en cause sur le choix des priorités, la nature des travaux, le montant demandé ou l'utilisation des fonds. La présentation des projets suit

une trame semblable. Conformément aux préconisations de Onnée et Renault (2013), chacun des monuments est décrit, ainsi que les travaux envisagés, et le porteur est présenté. Notons toutefois que le Panthéon a bénéficié d'un « traitement de faveur » avec de nombreux échos médiatiques, observation qui a été confortée lors de l'entretien que nous avons eu avec le chargé de communication de MMC.

Les éléments que nous avons collectés nous permettent d'investiguer la question de la motivation des donateurs.

Les contreparties, similaires dans chaque cas, ne semblent pas en cause (cf tableau 2). D'ailleurs, même si elles avaient été distinctes pour chaque type de projet, nous n'aurions pas nécessairement pu déduire une causalité quelconque entre leurs valeurs respectives et l'importance ou la vitesse des contributions.

Nous avons observé que les attentes des contributeurs divergent. Certaines personnes semblent, en effet, ne pas être fortement motivées par le contre-don. Des contributeurs nous ont affirmé ne pas agir par ostentation et n'être pas intéressés par l'affichage de leur nom en qualité de donateur. Pour certains, la contrepartie impliquerait même une dévaluation du don, un éloignement de sa forme la plus noble et désintéressée. D'autres ont admis qu'ils tiraient une certaine fierté de leur geste par le sentiment d'avoir accompli leur devoir. Pour non marchande qu'elle soit, cette fierté constitue cependant déjà une contrepartie.

« C'est plutôt symbolique, mais c'est quelque chose dont on peut être fier. » (Martine, contributrice au projet Panthéon)

4. La moyenne des dons effectués en faveur du Parc (113,5 €) n'est pas significative car elle est biaisée par cette participation exceptionnelle.

Nous notons que, sur 55 commentaires laissés sur le forum de l'opération Panthéon, 8 commentateurs réclament que les promesses soient tenues ou expriment leur mécontentement qu'elles tardent à l'être.

Dans la mesure où ces promesses consistent en des moyens de s'identifier comme donateur, nous pouvons en déduire que cette identification de la générosité n'est pas neutre dans l'esprit des financeurs. Dans le même ordre d'idée, certains donateurs remercient de publier leurs photos, expriment leur mécontentement quant à la taille de cette photo jugée trop petite ou s'inquiètent de la place réservée à chaque contributeur dans les remerciements et de la durée d'affichage des panneaux.

Enfin, sur l'ensemble des opérations nous avons remarqué qu'un certain nombre d'intervenants⁵ souhaitaient des précisions sur les modalités de défiscalisation de leur don. Si ces remarques ne concernent pas directement la contrepartie, elles ont pour objet la minimisation des conséquences financières du don.

L'idée que tout don doit être suivi d'une récompense (le don/contre-don), qui elle-même engage son bénéficiaire à renouveler un geste gracieux a été développée par Marcel Mauss (1973) à partir de travaux consacrés aux sociétés archaïques encore non monétaires. Au cœur de ce processus du don/contre-don se trouve la notion de réciprocité qui est fondamentale dans les relations humaines car elle crée une dépendance des uns aux autres et un lien social durable.

« Cela permet aux gens de s'impliquer dans un projet dont ils peuvent tirer de la fierté ;

cela peut aussi renforcer le sentiment d'appartenir à une communauté, redonner de la fierté en ces temps difficiles. » (Martine, contributrice au projet Panthéon). Cette vision des choses est-elle applicable dans nos sociétés marchandes et les acteurs qui prétendent donner sans rien chercher en retour sont-ils crédibles ? Certains sans doute mais pas la majorité et c'est d'ailleurs bien pour cela que les sites de CF n'ont jamais lancé d'appel à la générosité populaire sans offrir de contrepartie et qu'en matière de patrimoine l'État lui-même s'implique en accordant des déductions fiscales. Pour autant, il ne faut pas minimiser cette particularité sociologique du don qu'est son fort potentiel de création de liens sociaux du fait qu'il place les partenaires dans une relation d'échange, de confiance et de collaboration, mais également de contrepartie⁶. Ces logiques de don/contre-don se retrouvent également dans les entreprises du secteur privé ou le milieu associatif et viennent réaffirmer avec force tout le poids des « circularités maussiennes » (Bruna, 2012). Nos observations confirment donc l'existence de ces dernières dans le processus de CF du patrimoine culturel, même si les attentes en termes de contre-don varient nettement selon les donateurs.

Onnée et Renault (2013) ont montré que le processus de CF mobilise plusieurs cercles communautaires. Dans le cas du Parc, il semble que le cercle des amis ait été le principal acteur de la réussite de l'opération, puisque la restauration de la statue d'Hippomène et Atalante n'a été possible que grâce à l'intervention d'une association

5. De l'ordre de 10 % des commentaires reçus sur la plateforme.

6. Dans la théorie maussienne, pour que le cycle de don soit complet, il doit répondre à la triple obligation de « donner, recevoir, rendre ».

impliquée. Le Parc de Saint-Cloud n'est fréquenté que par des visiteurs locaux et des groupes scolaires. Les parisiens s'y rendent peu et les étrangers ignorent jusqu'à son existence. Interrogé sur sa motivation à contribuer à ce projet précis (Bruno) a répondu : « Parce que j'habite à Saint-Cloud et que j'apprécie le parc. »

Le manque de rayonnement d'un site réduit nécessairement le cercle des contributeurs potentiels à son soutien ou sa rénovation. S'agissant de la cité de Carcassonne, cette explication ne tient pas car il s'agit d'un site prisé, doté d'une attraction régionale forte. Toutefois, certains commentaires sur le site attestent de la localisation des donateurs. On peut émettre l'hypothèse que le financement sollicité était un peu trop élevé ou que la durée de la collecte était trop courte.

Dans le cas étudié, la caractéristique du CF notée par Agrawal *et al.* (2011), c'est-à-dire le potentiel éloignement géographique des financeurs, n'existe pas nécessairement. Si les seuls riverains du parc ont contribué à la rénovation de la statue, il nous faut en effet conclure que, dans ce type de cas, le CF est « localisé ». Si l'attachement au patrimoine en tant qu'entité est évidemment une donnée à prendre en compte, cet attachement pourrait ne concerner que les éléments les plus symboliques. Il serait donc nécessaire de « cibler plus localement » les actions à destination de monuments moins notoires. Les entretiens que nous avons menés ne laissent du reste pas de doute quant au caractère personnel du don dans certains des cas étudiés : « Si on me demande de faire un don pour la tour Eiffel, ça a beau être un monument fort de Paris, je n'ai aucune attache particulière. » (Marc, contributeur au projet Panthéon).

« C'est à 30 kilomètres de chez mes parents et c'est un endroit où je me sens bien. » (François, contributeur au projet Mont Saint Michel).

A contrario, la valeur symbolique du Panthéon est fréquemment évoquée et pourrait expliquer les résultats obtenus : « Le Panthéon est un monument historique, national et emblématique, un symbole de la République à laquelle je suis féroce-ment attachée. » (Valérie, contributrice au projet Panthéon).

À l'issue de cette discussion nous pouvons apporter quelques éléments de réponse quant à notre interrogation. Si le CF semble pouvoir aider au financement du patrimoine culturel, son efficacité n'est pas équivalente pour tous les éléments de patrimoine. Il s'avère, en effet, que certains monuments semblent moins aptes à susciter la générosité de la foule. Les éléments qualitatifs que nous avons réunis nous permettent de formuler l'hypothèse suivante : la motivation de la foule tient, dans le cadre du financement du patrimoine culturel, à deux raisons principales. La première est la proximité affective ou géographique avec le site ou monument financé. La seconde tient à la valeur symbolique du patrimoine objet du CF. Il ne nous est bien entendu pas possible de conclure scientifiquement sur ces deux hypothèses qui ne constituent que des indices dans le cadre d'une démarche exploratoire.

CONCLUSION

Tous les monuments français ne parviennent pas à capter l'attention mais beaucoup sont dignes d'intérêts et ont leurs défenseurs convaincus.

Le lancement de cette première opération s'inscrit dans une stratégie de long terme de la plateforme MyMajorCompany. Cette dernière a en effet conçu son partenariat avec le CMN dans une double intention. Elle a d'abord voulu tester la réceptivité des internautes à cette nouvelle façon de lever des fonds au profit des monuments historiques sous un patronage reconnu. Elle y a vu aussi le moyen de lancer un premier projet très médiatisé portant sur des sites stars et de profiter de leur médiatisation pour attirer d'autres porteurs de projets.

Nous notons qu'aucun des CF étudiés ne concerne la « production » de patrimoine culturel : ils sont tous voués à une restauration. On peut se poser la question de l'efficacité du CF dans le cas d'un projet de création.

À l'issue de cette étude empirique, et au vu des expériences de CF à visée patrimoniale qui ont suivi l'opération étudiée, il semble que cette modalité de financement ne se substituera pas aux financements publics, tout au moins en ce qui concerne les opérations les plus lourdes de rénovations architecturales. En revanche, plusieurs éléments laissent à penser qu'elle devrait pouvoir prendre une part croissante à côté des financements publics et du mécénat traditionnel. Nous les avons effleurés dans ce texte mais il faudrait vérifier leur persistance et leur portée dans d'autres expériences de financement participatif du patrimoine.

En premier lieu, le cas étudié confirme l'importance du patrimoine dans l'inconscient populaire. Les contributeurs que nous avons questionnés ont souvent fait part de leur attachement à ces biens symboliques qui s'accompagne du désir de les protéger et transmettre. S'y ajoute le sentiment que le

patrimoine est un repère par temps de crise et qu'en s'engageant dans sa défense on reprend pied dans la vie de la cité. Le fait d'être informé en ligne des projets qui permettent cette implication financière citoyenne est évidemment de nature à faciliter le passage à l'acte.

D'ailleurs, et c'est un deuxième élément militant en faveur d'une montée en puissance du CF, le choix de contribuer *via* un site web serait davantage fondé sur le sentiment de participer à une aventure commune que sur une réflexion rationnelle. Grâce au web, il y a du lien social qui se crée, de la confiance qui s'instaure et parfois aussi des effets de mimétisme. Il se dessine aussi un effet « coup de cœur » : au moment de faire le choix de donner, les contributeurs paraissent déterminés par une empathie pour le projet considéré et tout particulièrement par son pouvoir d'identification. Même impulsif, le don pour le patrimoine ne se fait pas de façon aléatoire : il est d'abord et avant tout motivé par un attachement au monument financé. D'où l'intérêt, pour celui qui organise l'appel à contribution, de bien cibler les populations destinataires.

Enfin, l'élément le plus novateur du CF par rapport aux autres voies traditionnelles de financement du patrimoine, c'est sa force de frappe en termes de public virtuellement atteint. Pour autant, nous avons vu que la quantité phénoménale de personnes potentiellement contributrices ne garantit nullement des résultats spectaculaires et que, pour certains monuments, il serait même plus pertinent de mieux cibler les internautes susceptibles de se sentir concernés, en raison du lien affectif et du phénomène de localisation évoqués ci-dessus. Il n'en demeure pas moins que la résonance donnée

à certains projets par les sites spécialisés est généralement positive, surtout pour déclencher la décision de don.

Quels que soient les avantages liés au financement participatif dans le domaine du patrimoine, il faut rester concret et rappeler que, pour l'heure, le mécénat des particuliers ne représente qu'un tout petit pourcentage de l'ensemble des dons.

En outre, sans préjuger de ses développements futurs, nous souhaitons souligner ici les inconvénients qu'il peut présenter. En tant que bien public, le patrimoine devrait être financé par la collectivité des contribuables et non par des individus agissant dans une logique de consommation (même si leur rétribution est plus symbolique que marchande). Le rôle du CF devrait, dans cette optique, rester complémentaire à celui des financements de l'État. S'il venait à

assumer une part plus grande des investissements opérés dans ce domaine, le risque serait de voir s'installer un paysage patrimonial contrasté avec, d'un côté, les monuments et sites jouissant d'une notoriété suffisante pour lever aisément les fonds nécessaires à leur conservation et, de l'autre, un patrimoine moins connu et abandonné par les financeurs privés. Nous avons bien montré que l'intérêt des *crowdbankers*, fondé sur l'émotion, ne correspond pas à l'intérêt général. Il n'est donc pas réaliste de vouloir financer à l'aide d'appels à la générosité populaire des monuments peu connus ou mal mis en valeur. L'avenir nous dira si ces inconvénients peuvent être surmontés ou si le financement participatif est appelé à rester une troisième source, simplement plus ludique, de financement du patrimoine.

BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal J., Catalini C. et Goldfarb A. (2011). *Friends, Family and the Flat World: The Geography of Crowdfunding*, NBER Working Paper n° 16820.
- Alibert N., Bigot R. et Hatchuel G. (2005). *Fréquentation et image des musées au début 2005*, CREDOC, n° 240, coll. « Des rapports ».
- Benhamou F. (2012). *Économie du patrimoine culturel*, La Découverte, coll. « Repère », Paris.
- Bessière V. et Stéphany E. (2014). « Le financement par crowdfunding : Quelles spécificités pour l'évaluation des entreprises », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 242, p. 149-161.
- Brabham D. (2013). *Crowdsourcing*, MIT Press, Cambridge, Mass., USA.
- Bruna M-G. (2012). « Circularités maussiennes dans une structure d'engagement. Une lecture du fonctionnement socio-organisationnel du Conseil de la Jeunesse du 10^e arrdt », *Question(s) de management ?*, 2012/2, n° 1, p. 61-76.
- Burger-Helmchen T. et Pénin J. (2011). « Crowdsourcing : Définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, n° 41, p. 254-269.
- Cardon D. et Casilli A. (2015). *Qu'est-ce que le Digital Labor ?* INA Éditions, coll. « Études et controverses », Bry-sur-Marne.

- Chanial P. (2008). *La société du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée*, La Découverte, coll. TAP/Bibliothèque du MAUSS, Paris.
- Howe J. (2006). "The rise of crowdsourcing", *Wired Magazine*, issue 14.06, june 2006.
- Kozinets R. (2009). *Doing Ethnographic Research Online*, SAGE Publications Ltd, Londres.
- Lebraty J-F. (2009). « Externalisation ouverte et pérennité. Une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, p. 151-165.
- Lebraty J-F. et Lobre K. (2010). « Créer de la valeur par le crowdsourcing : La dyade innovation-authenticité », *Systèmes d'Information & Management*, vol. 15, n° 3, p. 9-40.
- Mauss M. (1973). *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Presses Universitaires Françaises, coll. « Quadrige », Paris.
- Onnée S. et Renault S. (2013). « Le financement participatif : Atouts, risques et conditions de succès », *Gestion*, vol. 38, n° 3, p. 54-65.
- Pénin J., Burger-Helmchen T., Dintrich A., Guittard C. et Schenk E. (2013). *L'innovation ouverte - Définition, pratiques et perspectives*, CCI Paris Île-de-France, Prospective et Entreprise.
- Soufron J-B. (2015). « Uber et les taxis : qui doit s'adapter ? », *Revue Esprit*, 2015/8, p. 204-208.
- Yin R. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition (Applied Social Research Methods, vol. 5), Sage Publication Ltd, Thousand Oaks, CA.