

L'institution muséale face au financement participatif du public : les défis d'un nouveau modèle culturel

Corinne Baujard

DANS **MANAGEMENT DES TECHNOLOGIES ORGANISATIONNELLES** 2019/1 N° 8 , PAGES 149 À 164
ÉDITIONS **LES PRESSES DES MINES**

ISSN 2553-3851

ISBN 9782356715531

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-des-technologies-organisationnelles-2019-1-page-149?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 Les Presses des Mines.

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.

Corinne BAUJARD

Corinne Baujard est professeure des universités au laboratoire CIREL équipe Proféor à l'université de Lille 3. Ses travaux scientifiques portent sur les environnements numériques autour des pratiques réflexives en matière d'apprentissage qui font émerger des tensions organisationnelles dans les institutions culturelles.

L'institution muséale face au financement participatif du public

Le recul des financements publics contraint les musées nationaux français à diversifier leurs ressources. Le développement des technologies numériques encourage l'appel au mécénat. Il émerge une fréquentation participative des visiteurs qui s'intègre dans une quête de l'intelligence culturelle. En rupture avec le système de subvention publique, l'ancienne tradition de la souscription fait désormais place au soutien démocratique. Les appels aux dons permettent aux projets de restauration ou d'acquisition d'objets d'art de constituer une alternative aux circuits traditionnels de financement. Une double question de recherche émerge : quel est l'impact du financement participatif sur l'organisation des musées ? Comment cette opération produit-elle des savoirs sous l'angle culturel ? Il s'agit d'apprendre à la fois sur l'activité de financement participatif mais aussi sur l'institution muséale. Une démarche netnographique de plusieurs communautés virtuelles menée auprès des musées nationaux révèle que l'institution muséale est de plus en plus confrontée à la nécessité de concilier la mission d'intérêt général qui la justifie avec l'impératif d'assurer l'équilibre financier. Il en résulte un nouveau modèle culturel où l'implication des souscripteurs risque de bouleverser durablement le contexte patrimonial propre aux musées.

Mots clés : Financement participatif, musées, communautés virtuelles, service public, modèle culturel

The museum institution in front of participative financing of the public

The decline in public funding forces French national museums to diversify their resources. The development of digital technologies encourages the call for patronage. It emerges a participatory attendance of visitors who is integrated in a quest for cultural intelligence. In breaking with the system of public subsidies, the old tradition of underwriting is now replaced by democratic support. Calls for donations allow restoration or acquisition projects to be an alternative to traditional funding channels. A double question of research emerges: what is the impact of participatory financing on the organization of museums? How does this operation produce knowledge from a cultural point of view? It is a question of learning both on the participatory financing activity but also on the museum institution. A netnographic approach of several virtual communities to the national museums reveals that the museum institution is increasingly confronted with the need to reconcile the mission of general interest which justifies it with the imperative to ensure financial equilibrium. The result is a new cultural model where the involvement of the subscribers risks permanently overturning the heritage context of museums.

Keywords: Participatory financing, museums, virtual communities, public service, cultural model service

L'institution muséale face au financement participatif du public : les défis d'un nouveau modèle culturel

Corinne BAUJARD

CIREL - Université de Lille 3

Le financement participatif est-il une alternative au recul du financement public pour la sauvegarde du patrimoine ? Depuis une décennie, les musées de France ont appris à gérer des programmations festives et des expositions spectaculaires entraînant derrière ces événements onéreux de profondes mutations en matière de financement du patrimoine. Les contraintes financières du marché des œuvres d'art ou de la restauration ont des répercussions sur les établissements tenus de diversifier leurs ressources propres en valorisant leur marque, leur savoir-faire, leurs œuvres à l'étranger pour financer des travaux de rénovation (Expositions Gauguin, Van Gogh, Manet au Musée d'Orsay).

L'appel au public offre aux entreprises et aux particuliers une déduction fiscale du montant de leurs dons (loi 2003-709 du 1er août 2003 sur le mécénat). Mais, les partenariats se multiplient : Vuitton au Carrière, Van Cleef & Arpels aux Arts Décoratifs, Cartier au Grand Palais. Ces entreprises sont présentes dans les conseils d'administrations des grands musées (Coca Cola, Pinault, LVMH, Total, Axa, Wendel, Suez, BNP-Paribas, Groupe Pernod Ricard). Le groupe Pernod Ricard est devenu l'un des plus importants mécènes de l'art contemporain ; il a contribué à la numérisation des collections du Centre Pompidou. Dans ce contexte, il est difficile de savoir dans quelle mesure les manifestations relèvent d'une valorisation de marque ou d'une exposition propre au musée. Le mécénat ne risque-t-il pas d'instaurer des rapports de dépendance financière ?

Les changements apportés par les réseaux sociaux numériques font émerger une culture participative. Les musées sont bouleversés par la diffusion massive du numérique liée aux visites virtuelles de leurs sites internet. Les appels aux dons permettent aux projets de restauration ou d'acquisition d'objets d'art

de constituer une alternative aux circuits traditionnels de financement. Les plateformes numériques (*crowdfunding*) mobilisent des visiteurs nationaux et internationaux qui soutiennent librement pour de faibles montants des projets culturels promotionnels. Le financement participatif bouleverse la conception traditionnelle du service public culturel.

De nombreux travaux académiques ont été consacrés au mécénat culturel, mais ils n'ont guère envisagé le nouveau modèle culturel émergent sous l'angle du financement participatif. Si, les musées doivent «*rentabiliser ou tout au moins équilibrer leurs comptes par un certain nombre d'activités commerciales*» (Pontier, 2000 : 13), ils expérimentent de plus en plus de nouveaux concepts culturels pour répondre aux attentes des visiteurs. C'est même devenu une priorité de toute politique de service public démocratique. Le musée aux frontières de plusieurs espaces numériques doit plus que jamais préciser son projet scientifique pour le transmettre aux futures générations. S'interroger sur l'engagement à part entière du public parfois absent en matière culturelle, modifie la nature de la relation à l'égard de la recherche, de la protection des collections et de la vie culturelle. Les analyses scientifiques sur le mécénat culturel du public muséal renvoient à de multiples changements ; on a pu le voir récemment au Louvre avec la restauration de la Victoire de Samothrace (6 700 donateurs pour un million d'euros avec un don moyen de un euro à 8500 euros), du Panthéon (1183 donateurs pour 68565 euros) mais aussi l'achat des Trois Grâces de Lucas Granach et la campagne du Musée Guimet à propos du montage d'une exposition autour du moulage restauré du temple d'Angkor (Baujard, 2017).

Une double question de recherche émerge : quel est l'impact du financement participatif sur l'organisation des musées ? Comment cette opération produit-elle des savoirs sous l'angle culturel ? Pour répondre à ces interrogations, une méthode netnographique (Kozinets, 1995) menée auprès de plusieurs musées permet de comprendre que la participation du public affecte de manière contrastée les grands musées (1). Le financement participatif est confronté à de nouveaux défis qui prennent une place considérable dans le champ culturel (2). La démarche netnographique menée auprès de plusieurs musées permet d'analyser les plateformes numériques qui découlent du mécénat culturel (3). Nous discuterons ensuite les pratiques managériales qui en découlent (4). En conclusion, nous envisagerons l'impact du mécénat participatif au regard de la production de savoirs culturels (5).

1. CONTEXTE

Face à la concurrence internationale entre les grandes villes touristiques, les musées français font de plus en plus appel au financement des entreprises pour organiser leurs expositions. Malgré l'aide du ministère de la culture, la baisse tendancielle des subventions publiques incite les entreprises à soutenir l'image des musées : *« sans mécénat, nous aurions du mal à monter nos expositions, d'exposer au public des œuvres du monde entier qui ont des coûts d'assurance exorbitants »* (Musée 3). Mais ce mécénat conduit parfois à une privatisation partielle des musées qui en bénéficient par des soirées privées ou des manifestations annuelles. Les mécènes imposent parfois une politique artistique des musées, acquièrent un droit de regard sur la programmation des musées.

Les musées de France qui appartiennent à l'Etat, à une personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif français (article 1er al. 1 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002) ont pris une place considérable au sein des pratiques touristiques pour devenir de véritables pôles culturels (Tobelem, 2010). En 2016, sur les 38 des 60 millions de visiteurs, la moitié de la fréquentation est concentrée sur 1 % des musées parisiens (Cinq grands musées totalisent 39 % de la fréquentation totale avec plus de 25 millions d'entrées dont 17 millions sont des visiteurs étrangers : Musée du Louvre, Château Musée et Domaine de Versailles, Centre Georges Pompidou, Musée d'Orsay et Musée de l'Armée). *« Le musée doit accueillir le public français et international dans les meilleures conditions et favoriser pour chacun la compréhension, la connaissance et l'intimité avec les œuvres »* (Musée 2). Les expositions temporaires phares sont privilégiés (Les impressionnismes et la mode au Musée d'Orsay, Jeff Koons à Beaubourg, Edward Hopper, Vélasquez et Picasso (2016) au Grand Palais, les Mayas, l'Inca et le Conquistador à Branly, Vermeer et l'école du Nord au Louvre en 2017, De Vinci en 2019). Les partenariats publics ou privés qui se multiplient permettent ainsi de transformer des actions conjointes en ressources importantes au détriment des musées de région qui jouent pleinement le jeu de la démocratisation culturelle. Cette valorisation ambitieuse du patrimoine conduit à s'interroger sur le modèle culturel du service public français.

Les musées sont devenus des espaces qui se veulent largement ouverts aux visiteurs. Au-delà d'une mission de transmission des savoirs patrimoniaux, ils ont aujourd'hui la volonté d'établir une relation d'échange avec le public. Les plateformes numériques favorisent une diversité participative ; l'accès aux divers contenus scientifiques contribue à l'enrichissement de la visite en apportant des connaissances supplémentaires sur les œuvres mis à la disposition des visiteurs. Le patrimoine dématérialisé encourage les interactions avec des publics aux intérêts

culturels variés. Les nouveaux usages transforment les visiteurs en acteurs grâce à de nouvelles capacités de réappropriation des objets. L'expertise des conservateurs est parfois pourtant remise en cause : ils ne sont plus les seuls à produire des connaissances scientifiques ; ils sont concurrencés par les moteurs de recherches et les réseaux sociaux. Les communautés virtuelles, aux frontières perméables, confrontent différents niveaux d'engagement des visiteurs qui recomposent en permanence la connaissance patrimoniale en tant que créatrice de contenus. Leur expertise aboutit à un espace collaboratif ; telle la plateforme *Flickr Commons* qui présente comme un bien commun le patrimoine universel de la connaissance : elle permet aux visiteurs de poster des annotations, des commentaires sur les images numérisées, de les transférer sur des blogs ou des galeries en ligne. De nombreux musées ont adhéré à cette plateforme dont les visiteurs commentent et partagent les photographies.

Deux grands principes fondent les musées : la conservation des collections et leur présentation au public. Le patrimoine suppose la volonté de transmettre des biens aux futures générations (Baujard, 2013) qui porte la culture française au-delà des frontières. Aux missions classiques de conservation, de restauration, d'étude et d'enrichissement des collections doivent être associées des « *formes spécifiques de recherche et de conservation physique, de présentation, d'animation et de diffusion, d'organisation et de fonctionnement, d'architecture, les sites reçus ou choisis, la typologie, la déontologie* » (Rivière, 1989 : 169). Le public peut accéder aujourd'hui gratuitement aux bases de données *Joconde* et *Mérimée* de la Réunion des musées nationaux intégrée à l'Etablissement public du Grand Palais des Champs Elysée (décret n° 2011-52 du 13 janvier 2011). *Google Art* regroupe plus de 600 institutions de 60 pays qui exposent depuis le Web tout ou partie des collections de 200 musées. Le Grand Palais, né de l'exposition universelle de 1900) s'est vu confier la mission de constituer et diffuser une photothèque numérique universelle afin de placer la France parmi les premiers acteurs mondiaux. Une mission de recherche animée par une équipe d'ingénieurs a conçu des fichiers images, audio ou vidéo de documents choisis, et établi un lien avec des fichiers textes. S'il ne s'agit pas toujours de mécénat ou de don au sens strict, on ne peut nier qu'aujourd'hui cette forme de financement de la culture est devenue incontournable. La médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine (Paris) est composée de manuscrits et d'ouvrages que les bibliothèques et les musées ne peuvent plus mettre à la disposition des chercheurs en raison de leur fragilité. En Italie, le projet *Minerva* promeut la richesse du patrimoine culturel en élaborant un ensemble de recommandations pour la numérisation et l'interopérabilité des sites culturels.

Les plateformes de financement participatif culturel permettent aux visiteurs d'appartenir à une communauté au moyen d'un versement de petites sommes

d'argent pour soutenir un projet culturel. On peut citer : Kisskissbankbank (achat du Parterre de marguerites de Gustave Caillebotte au Musée des impressionnistes à Giverny) ; Ullule (le Musée d'Orsay vient de lancer l'appel pour la restauration d'une œuvre de Courbet) ; MyMajorCompany (qui invite à participer à rénover les monuments historiques par la RMN) ; Babeldoor (ses expositions temporaires de trois sculpteurs contemporains) ; Culture Time (qui encourage les dons pour un tableau de Thomas Couture au MUDO) ; Dartagnan (qui encourage la scénographie au musée Eugène Boudin).

Les collectes de fonds représentent un relais important pour valoriser le mécénat patrimonial qui représente environ 4 % du taux des ressources propres pour l'ensemble des musées nationaux. A ce titre, il constitue un complément de financement assumé par l'Etat à travers la contrepartie d'avantage fiscal (66 %). Ce modèle conduit à nous interroger sur les motivations des visiteurs qui expriment à travers de leur engagement un rapport singulier à l'égard de la culture. Entre le legs d'un tableau de maître ou le don numéraire, les ambassadeurs, les donateurs et les mécènes se retrouvent autour d'une logique de solidarité. Ils se manifestent à travers la contribution d'un bien matériel (argent, objet de collection) ou immatériel (temps) qui influence les comportements collectifs des visiteurs.

2. CHAMPS THÉORIQUE

Nous proposons de présenter les travaux sur les structures sociales qui envisagent la participation culturelle qui offre la mise relation des relations des publics (Akrich, 1993), enjeu central des productions culturelles (Jenkins, 2006). La distinction établie par Goffman (1993) et adaptée par Flichy (1995) reprend la nécessité de tenir compte de la représentation technologique et sociale des visiteurs qui deviennent des acteurs collectivement influents sur la production culturelle (Lessig, 2008).

La socialisation organisationnelle dans le champ muséal permet de déceler des activités constitutives de modes alternatifs individualisés, généralement plus concurrentiels (Reynaud, 1989). Il faut donc se demander si la participation du public est un processus structurant des frontières organisationnelles autour de mondes sociaux différents (Star & Griesemer, 1989 : 408).

La cohérence dépend des interactions entre la « construction sociale des acteurs » et l'organisation comme « structuration d'apprentissage ». Les communautés virtuelles partagent un intérêt commun autour de la libre participation des

visiteurs. Les transformations successives de l'institution muséale peuvent néanmoins évoluer sous la pression de certains donateurs permettant ainsi une reconnaissance mutuelle des logiques d'actions culturelles. Une interaction complexe existe entre les motivations individuelles des visiteurs et les pratiques organisationnelles (Schein, 1968) que produisent des modèles sociaux en réponse aux interactions avec l'organisation. La socialisation organisationnelle est fondée sur des régulations à reconstruire sans cesse (Reynaud, 1997), un processus de reproduction du système (Bourdieu, 1994) et un processus individuel d'apprentissage social pour le public muséal (Bandura, 1969). Toutes les identités collectives et individuelles sont prises dans des constructions sociales partagées (Dubar, 1983) résultant de deux processus différents : *«par assimilation, le sujet cherche à modifier son environnement pour le rendre plus conforme à ses désirs, par accommodation, au contraire, le sujet tend à se modifier pour répondre aux pressions et aux contraintes de son environnement»* (Piaget, 1967).

D'autres recherches interrogent le sens de cette participation dans l'organisation qui peut être porteur d'un véritable progrès (Simondon, 2014). La gestion des collections évolue vers une double mission scientifique et managériale (Rivière, 1989 : 89). La diffusion (mise en valeur d'un monument, la communication de documents, l'exposition) et la poursuite d'un travail de recherche complexifient les actions menées dans le domaine de l'activité scientifique.

Les contraintes économiques rendent les musées plus vulnérables. Ils multiplient le recours au mécénat pour acheter ou restaurer des œuvres d'art grâce au financement participatif du don. La circulation des collections dont le but est d'attirer de plus en plus de visiteurs est de proposer des activités culturelles tout en consacrant des moyens financiers considérables pour les organiser. *«En rapprochant le musée des visiteurs en organisant une rotation des expositions [...] on assiste à un changement de modèle d'affaires»* (Musée 1). Le développement des expositions temporaires favorise l'intervention d'une multiplicité de professionnels qui s'occupent des programmes, des services d'accueil, de la production et de la vente divers objets culturels. Pour concilier service public culturel et préoccupations gestionnaires, des formules juridiques diverses sont utilisées qui révèlent la difficulté pour les musées d'évoluer entre missions de service public et valorisation du patrimoine. *«Je gère un établissement qui doit optimiser la gestion pour peser le moins possible sur le contribuable, ce qui suppose de dégager des ressources propres. Je ne vois pas la différence avec un chef d'entreprise, si ce n'est que le profit n'est pas la première motivation. Notre raison d'être est l'exécution d'une mission de service public»* (Musée 4). Le recul des financements publics contraint les musées à diversifier les missions du service public culturel.

3. MÉTHODOLOGIE ET PROCESSUS NETNOGRAPHIQUE

Notre démarche méthodologique cherche à identifier et comprendre l'impact du financement participatif. Plusieurs étapes ont été respectées. Dans un premier temps, nous avons mené plusieurs entretiens auprès de conservateurs et de directeurs d'institutions muséales d'une durée d'une heure en moyenne, en face à face ou par téléphone. Le terrain de recherche (identification et sélection des communautés) est composé de plusieurs communautés virtuelles en cours d'analyse. Dans un souci de triangulation, nous avons complété le protocole par l'examen de dossiers de presse communiqués « *Un des grands apports a été la volonté d'être un musée [...] qui ne se cache pas de ses visiteurs, mais au contraire, un musée totalement ouvert à ses visiteurs* » (Musée 2). Les analyses menées sont des constructions que nous projetons sur le réel nous permettant de nous mettre en relation avec elles. Un « syndication » à différents flux RSS permet de suivre plusieurs communautés virtuelles.

La phase d'entretiens initiale aborde les valeurs auxquelles se réfèrent les directeurs et conservateurs des musées numérotés de 1 à 6. Les communautés virtuelles sont des terrains d'études anthropologiques dont l'échantillon hybride nous permet d'apprendre à la fois sur la contribution, mais aussi sur les motivations du financement participatif pour produire des savoirs sous l'angle culturel. Un tableau est un outil précieux pour toute comparaison ultérieure. Il permet de nous rapprocher des « *assembleurs de ressources* » (Wittorski et Sorel, 2005), tout en tenant compte des travaux de recherche antérieurs. La démarche fondée sur des données qualitatives demande une grande vigilance afin d'en assurer la neutralité. Bien que ces derniers demeurent en faible nombre, elles laissent une large part à l'interprétation du chercheur. La prudence s'impose donc dans la construction de notre typologie.

La démarche netnographique (network, ethnographie) préconisée par Kozinets (1998, 2008) permet de comprendre les motivations des visiteurs à participer au financement de la culture. À partir de nos deux questions de recherche, nous avons sélectionné les communautés virtuelles sur les sites des musées. L'objectif est d'analyser les messages des donateurs sans y participer. Un soin particulier a été observé lors de la participation interactive.

La théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967) permet de faire émerger plusieurs thématiques selon une comparaison constante aux politiques des musées. La grille de recueil a été élaborée selon la variété des situations de financement qui définit les catégories de mécènes. Il s'agit de répertorier les messages laissés par les visiteurs sur les communautés virtuelles afin de faire émerger les thématiques

qui caractérisent le financement participatif. Un diagnostic permettant de nous situer dans notre processus a évité les critiques méthodologiques classiques de non représentativité du terrain (Van Mannen et Schein, 1979 : 22). A partir des expériences identifiées, une classification des plateformes a été élaborée à partir des communautés autour de quatre théories : solidarité, contrepartie, reconnaissance, participation. Cette première analyse s’est largement inspirée de la littérature des motivations à financer la culture. Il est possible de définir plusieurs communautés participatives dans lesquelles les motivations évoluent comme autant d’«intentions» à prendre en compte (Wittorski et Sorel, 2005).

Tableau 1: Présentation du terrain d’analyse

	Plateformes financement	Musées publics	Visiteurs	Mécénat 2016
1	Tous mécènes	Musée universaliste, EPA sous tutelle du ministère de la culture et de la Communication.	52	Restaurations, acquisitions d’objets d’art, manifestations, partenariat d’évènements.
2	Ulule	Etablissement public local culturel (EPLC) à caractère administratif.	12	Restaurations, acquisitions d’objets d’art, manifestations, partenariat d’évènements.
3	Culture time	Centre décentralisé d’une grande institution culturelle.	15	Acquisition d’œuvres d’art, restauration
4	My Major Company	EPA sous la tutelle du ministère de la culture	25	Restaurations de monuments historiques
5	Culture time	Centre National d’Art et de culture EPA sous tutelle du ministère.	31	Mécénats, partage de ressources, partenariat.
6	Tri-D	Musée National pluridisciplinaire EPA sous tutelle du ministère de la culture et de la communication.	28	Mécénats, Partage de ressources, image de marque.

La démarche de recherche s’est organisée autour plusieurs étapes. Tout d’abord, une analyse typologique proposée par chaque musée nous a permis de classer l’échantillon des visiteurs. Quant aux savoirs qui expliquent les motivations des visiteurs à participer au financement. Le codage s’est réalisé à travers une série de critères liée aux informations contenues sur les plateformes. La méthode se

combine parfaitement avec l'objectif de compréhension propre à tout paradigme interprétativiste. Un tableau a été créé pour rassembler les thèmes. C'est un outil précieux pour toute comparaison ultérieure. Il permet de rapprocher les réponses de chaque visiteur en divisant les contenus en unité d'analyse pour mettre en évidence les catégories. Ensuite, on met en évidence les relations de cause à effet qui révèlent dans la majorité des cas que les pratiques s'expliquent par des facteurs humains. Cette phase de compréhension constitue une phase d'interprétation. Enfin, à partir des *verbatim* codés, la représentation graphique des liens entre les catégories et les concepts s'établit progressivement, le chercheur produit déjà des codes servant à son analyse. Tout d'abord, le codage ouvert permet d'isoler les thèmes émergents. Au départ, une liste de quarante codes a été constituée, puis réduite à quinze codes regroupés dans un *code book*. Puis, le codage axial regroupe les catégories et les différentes unités en fonction de leur ressemblance. Les catégories sont détectées en considération du contexte. On peut alors mettre en évidence les liens entre elles afin d'identifier un répertoire commun. Ainsi une matrice de conditions rend compte des relations entre des faits et des causes. Le codage sélectif permet de représenter les conséquences de façon à produire une proposition explicative pour chaque catégorie.

La signification indique que le développement du financement participatif s'organise autour de plusieurs valeurs philanthropiques. Le don s'inscrit dans un esprit de solidarité. La volonté d'appartenance incarne l'ambition de rendre accessible l'attachement des donateurs lors des restitutions progressives du chantier. La contrepartie symbolique attendue en échange du soutien des donateurs (gratuité des visites, conférences privées, invitations) implique une réflexion scientifique, au risque d'influencer les gratifications proposées. L'appartenance à une communauté artistique accompagne les donateurs dans la campagne de restauration qui consiste à rendre un hommage aux souscripteurs par l'inscription des donateurs sur un panneau près du tableau exposé.

Le donateur mécène adopte des situations personnelles, des représentations qu'il mobilise pour penser son financement en lien avec la représentation de l'objet d'art. Souvent, il s'est rendu préalablement sur le site Web de la salle d'exposition qui lui permet de se représenter l'installation de l'œuvre. Sa démarche débute par des aides à la navigation. Il s'inscrit à la newsletter, accède aux dossiers. Puis, progressivement, il télécharge des descriptions ouvrant ainsi de nouveaux rapports culturels comme la transmission sensorielle d'un savoir. Un clic sur une fiche descriptive de l'appel proposé permet de visualiser l'œuvre mise en scène. Les motivations sont contextuelles en lien avec son histoire personnelle.

Participer en contrepartie symbolique	Attendre une contrepartie ou un contre don en nature	Rejoindre une communauté culturelle	Défendre un projet
- faire un don. - organiser une succession. - créer une action significative. - créer des émotions - réaliser un projet de ce que l'on est. - sauver le patrimoine - faire œuvre d'une générosité «qui va de soi».	- obtenir un avantage fiscal - bénéficier d'une réduction pour les manifestations - bénéficier de conférences privées - obtenir des invitations - avoir une reconnaissance nominative - ressentir une fierté de voir son nom associé à côté de l'œuvre - obtenir des réductions ou un tarif privilégié - être reconnu nominativement par ses enfants.	- être passionné par l'histoire. - avoir une bonne image - appartenir à un collectif qui a du sens - exclure la cupidité. - être un acteur à part entière pour participer à notre héritage culturel.	- participer à un projet collectif - réaliser que l'œuvre peut apporter du plaisir esthétique - être passionné du patrimoine - se souvenir de son éducateur. - avoir des valeurs qui comptent - s'intéresser à autrui. - participer à la célébrité de l'œuvre.

Les différents projets soutenus illustrent l'intérêt porté par le public ; une exposition financée en partie de la sorte a beaucoup de chances de voir les donateurs devenir visiteurs. Le donateur n'est pas seulement consommateur, mais aussi acteur du projet, pour devenir à son tour un défenseur du projet. La diversité des motivations demande une vigilance des appels aux dons. Le service mécénat dans les musées qui gère l'opération du financement participatif doit soutenir un plan de communication rationnel. L'alliance du financement public et du financement privé opère un bouleversement des frontières entre l'éducation et la contemplation. Ces mouvements donnent lieu à de nouvelles relations qui dépendent des «*champs de forces*» (Bourdieu et al., 1966), négociés selon des situations plus ouvertes parce que le financement participatif n'est pas sans difficultés de parcours.

L'attractivité peut être d'ordre identitaire : le public accroît son sentiment d'appartenance au musée. «*Il s'agit de fédérer une communauté, il faut penser en terme de communauté et parvenir à créer et maintenir un lien avec les donateurs comme dans une campagne de collecte de fonds*» (Musée 4). Le musée établit un dialogue continu au sein des espaces numériques. Les situations des différents supports proposés développent une interaction avec le public. Cette fonction de traduction encourage l'appropriation culturelle selon diverses tendances. L'organisation muséale se transforme ce qui suppose une mutation des valeurs scientifiques. «*L'opération de financement participatif demande certaines compétences peu culturelles :*

la campagne doit être soutenue par un plan de communication efficace, les contreparties offertes en échange du soutien des visiteurs demandent un suivi assez exigeant en termes de temps et d'organisation» (Musée 4). Cette logique du lien social n'est pas sans effets sur les ventes de collections, les échanges entre musées. Le visiteur n'est pas seulement consommateur mais acteur du projet. Il peut devenir un ambassadeur du projet. C'est donc intéressant en termes de financement mais aussi en termes de communication voir de développement de publics (une exposition financée en partie de la sorte a beaucoup de chances de voir les contributeurs devenir visiteurs).

Afin de concilier les obligations de service public et les préoccupations gestionnaires, de nouvelles formules juridiques sont expérimentées : groupement d'intérêt public, société d'économie mixte ou établissement public. L'incertitude sur le financement public oblige à une meilleure maîtrise budgétaire des moyens, à une gestion de l'efficacité de la dépense publique, à la performance. La fréquentation devient une préoccupation croissante des conservateurs. Les transformations des institutions muséales sur des ressources propres sont complémentaires au financement public. Il n'existe pas de musée public qui puisse équilibrer son budget par des ressources variables selon la situation des institutions muséales. *«Le musée devient un lieu d'événements orientés vers la distraction. En tant que média, le musée est dans l'obligation de créer des événements médiatiques et de diversifier les financements par l'organisation de manifestations d'entreprises et le développement du mécénat»* (Musée 4). On constate que les musées sont les mêmes partout, *«un espace de tension entre subvention et billetterie»* (Musée 3).

La loi 2003-709 du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations a réformé la fiscalité des dons relative au mécénat culturel permettant aux musées de réaliser des projets scientifiques et culturels, d'acquérir des œuvres grâce au soutien. Chaque mécène bénéficie d'une réduction d'impôt sur les sociétés. Lorsque la société Axa achète le Portrait du Duc d'Orléans d'Ingres pour en faire don au Louvre, elle ne débourse en réalité qu'une faible partie de sa valeur. Le mécénat ouvre droit à une réduction d'impôt qui correspond à des dons et versements au profit d'activité d'intérêt général à caractère philanthropique, éducatif scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique notamment à travers les souscriptions ouvertes pour financer l'achat d'objets ou d'œuvres d'art destinées à rejoindre les collections d'un musée de France accessible au public, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques. L'entreprise mécène obtient aussi la mise à disposition de salles du musée, des invitations au vernissage, des visites privées, des catalogues gratuits, des entrées pour ses salariés. Pour les particuliers,

les dons ouvrent droit à une réduction d'impôt égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable. Pour les entreprises une réduction d'impôt égale à 60 % du montant des versements effectués dans la limite de 0,5 % du chiffre d'affaires. Le dispositif fiscal français lié au régime du mécénat est aujourd'hui très avantageux. L'économie d'impôt réalisée joue un rôle attractif en matière culturelle. Ce type de financement risque de bouleverser le management des musées au risque de monter des projets au détriment de la recherche. « *On sort parfois d'un véritable mécénat devant la prolifération des sollicitations* ». D'autres sources de financement complètent des dispositifs : mécénats, amis des musées, dons, donations et legs en numéraire des entreprises et des personnes privées.

4. DISCUSSION

En rupture avec le système de subvention publique, l'ancienne tradition de la souscription fait désormais place au soutien démocratique. Les appels aux dons permettent aux projets de restauration ou d'acquisition d'objets d'art de constituer une alternative aux circuits traditionnels de financement. Une double question de recherche émerge : quel est l'impact du financement participatif sur l'organisation des musées ? Comment cette opération produit-elle des savoirs sous l'angle culturel ?

L'alliance du financement public et du financement privé tend à modifier l'institution muséale, opérant un bouleversement des frontières entre l'éducation et le divertissement, la contemplation et la consommation.

Trois caractéristiques de management se manifestent à l'égard des services proposés au public pour participer au financement culturel. L'autonomie de la gestion concédée par le statut d'établissement public des musées étudiés est devenue une priorité de toute politique de service public aux effets non désirés lorsque « *l'on attire plus de visiteurs en faisant vivre un chef d'œuvre et en faisant beaucoup de marketing* » (Clair, 2007).

4.1. L'activité de mécénat investit le fonctionnement managérial.

Au-delà de la conservation et de l'étude des collections, elle assure l'organisation d'expositions temporaires, l'élaboration d'une politique à l'égard du public et la recherche de financement au travers des mécènes. Il s'agit de répondre aux besoins d'une nouvelle génération de musées dont le champ dépasse les frontières de la gestion des collections.

Le musée est devenu un assembleur de ressources immatérielles permettant d'apprendre à la fois sur les motivations des visiteurs à soutenir financièrement selon une logique de solidarité volontaire ou contraignante. Une incertitude quant à la poursuite de l'échange demeure. Toutefois, la relation philanthropique scelle le lien avec les communautés qui peuvent revendiquer un pouvoir sur les collections des musées.

4.2. L'activité de mécénat accompagne la mutation des institutions muséales

La logique du don fondé sur l'humain privilégie le lien social qui caractérise à coup d'opérations festives la recherche d'une meilleure efficacité de leurs programmations à l'égard d'un environnement lui-même en pleine évolution. Les actions constituent l'identité des missions déployées qui n'ont de sens qu'en raison de leur finalité sociale. Contrairement à la première caractéristique où les activités créent l'évènement, la mutation montre combien la modernisation de l'action publique se construit progressivement avec les visiteurs et structure la valorisation du patrimoine.

4.3. L'activité de mécénat modifie la mission muséale dont les enjeux contribuent à juxtaposer aux aspects culturels des contraintes économiques, financières et politiques

Un service public culturel s'invente en légitimant la participation au patrimoine muséal. «*Aujourd'hui, la situation des finances publiques, d'une part, et la richesse de l'offre muséale existante d'autre part interdisent de raisonner uniquement en termes de développement*» (Musée 3).

Mais, c'est aussi une spécificité française permettant aux communautés virtuelles de contribuer à la culture. Le modèle anglo-saxon recourt au modèle de fondation *Social impact bond* (SIB). C'est une réponse au manque de ressources publiques au risque de mettre les musées dans une situation de dépendance à l'égard des mécènes qui sont de grands investissements financiers privés pouvant fragiliser les musées (Hasquenoph, 2016), «*d'où la nécessité pour l'Etat pour se rapprocher du privé en s'engageant dans de nouvelles logiques de performance et en impliquant de nouvelles parties prenantes (associations, entreprises, financeurs privés) dans l'action sociale*» (Le Pendevent et al., 2015).

L'idée principale est de trouver de nouvelles ressources financières tout en diminuant la dépendance à l'égard de l'Etat ou des entreprises.

CONCLUSION

Un nouveau modèle culturel apparaît où l'implication des souscripteurs risque de bouleverser durablement le contexte culturel. Les musées qui ont travaillé en collaboration avec les plateformes de mécénat participatif ont souligné que les campagnes devaient être brèves avec une organisation réfléchie.

En terme de communication, les mails, les réseaux sociaux, la presse spécialisée ont permis de comprendre les différents motifs qui constituent la réussite de l'engagement des donateurs. Le musée cherche à maîtriser des échanges librement consentis (Alter, 2010) et donc d'assurer le changement sans heurter l'engagement social.

De tout temps, les princes italiens de la Renaissance avaient l'habitude de collectionner des tableaux qu'ils présentaient aux voyageurs de leurs palais au sein de galeries. Confrontés au renouvellement de moyens de financement auprès du public, les Musées de France s'exposent à des logiques philanthropiques au détriment des valeurs qui privilégient soit le marché, soit l'intérêt général.

Notre recherche montre que les musées recherchent à se légitimer auprès de visiteurs (Di Maggio, 1987 : 11) qui découvrent le plaisir esthétique et contraignent les musées à conserver leur rôle social (Janes, 2009 : 180). On peut se demander si le service public culturel peut rendre possible de nouvelles valeurs pour trouver de formes adaptées envers une diversité de publics passionnés d'art (Malraux, 1951). De profondes mutations touchent actuellement la gestion du patrimoine culturel. Dans les années 1980, les tenants du «*New Public Management*» ont poussé à des réformes de modernisation publique. Ils souhaitent que les modes de gestion de l'administration publique s'inspirent de ceux des entreprises privées en donnant moins d'importance aux procédures administratives, tout en favorisant les relations contractuelles ou commerciales dans la recherche de rentabilité. C'est dire que le débat du financement participatif est inséparable de l'analyse du contexte muséal.

Pour le musée obtenir le soutien des visiteurs permet de construire progressivement l'institution. Cette réalité «*n'est pas détachée de l'homme et du monde [...] alors que les ensembles techniques sont de véritables réseaux concrètement rattachés au monde naturel*» (Simondon, 1989 : 219). Le mécénat fait partie «*d'une épreuve d'existence et de mise en situation ; il est lié d'action réciproque avec le sujet*» (Simondon, 1989 : 228).

Les résultats obtenus permettent d'élaborer plusieurs savoirs culturels (question ontologique). Mais qu'en est-il des questions épistémologiques (rapport à l'objet d'étude) et des questions méthodologiques ?

Laisser trop de place à l'intuition dans les concepts mobilisés au détriment de théories développées antérieurement risque de produire des savoirs orientés vers l'épistémologie du financement participatif qui envisage le monde comme un sujet en action que l'on pourrait définir comme une contribution éducative à la culture. Le visiteur se transforme par sa pensée lors du passage à l'action de type expérientiel. Sa trajectoire lui permet de recourir à de nouvelles combinaisons afin d'intégrer son environnement potentiel à l'exercice de sa démarche. Sur le plan cognitif l'intelligence de ses actions l'engage sur lui-même dans son rapport à la culture, une conception de la vie qui ne simplifie pas l'analyse éducative en perpétuelle évolution de l'esprit d'entreprendre. L'interrogation ne doit pas s'évaluer au regard de sa crédibilité, mais aussi de l'utilité de la connaissance produite afin de répondre aux besoins des musées. Une prise de conscience est en effet indispensable, «*elle doit être éprouvée*» en référence au «*milieu associé*» (Simondon, 1989: 228).

Le financement participatif devient un opérateur de la stratégie des musées internationaux. Il encourage la production de savoirs qui est au centre de la démarche d'analyse culturelle du chercheur.

BIBLIOGRAPHIE

- Baujard C. (2017), «Numérisation du patrimoine culturel et management des musées», Numérique et organisations, Revue Management des Technologies Organisationnelles, vol. 7, 69-81.
- Benhamou F. (2015), Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison, La documentation française.
- Clair J. (2007), Malaise dans les musées, Flammarion.
- Chatelain J. (1998), Administration et gestion des musées, la documentation française.
- DiMaggio P. (1987), Classification in Art, Audience Studies of the Performing Art and Museum, American Sociological Review, 52, 440-455.
- Gadrey J. (1994), «Gestion patrimoniale, gestion durable des ressources et évaluation», Politiques et management public, vol. 12, n° 4, 31-49.
- Goodman N. (1984), «The End of The Museum?» L. Aagaard-Mogensen (ed.), The Idea of the Museum, Philosophical, Artistic and Political Questions, p. 27.
- Grenier C. (2013), La fin des musées? Ed. Du regard.

- Janes Robert R. (2009), *Museums in a Troubled World: Renewal, irrelevance or collapse?* Routledge ed., Abingdon, New York.
- Kozinets R. (1998), "On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture", *Advances in Consumer Research*, vol. 25, 366-371.
- Kozinets R. (2002), "The field behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n°1, 61-72,
- Lave J. & Wenger E.C. (1991), *Situated Learning Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Malraux A. (2004), *Ecrits sur l'art, Œuvres complètes, tome 1*, Bibliothèque de la Pléiade, contient (1947), *Le musée imaginaire*, Paris, Gallimard, (1951), *Les voix du silence*, Paris Gallimard, 333-337.
- Mairesse F. (2011), «Gestion», *Dictionnaire Encyclopédique de muséologie*, Armand Colin, 201-215.
- Piaget J. (1967), *Biologie et connaissance, essai sur les régulations organiques et les processus cognitifs*, Paris, Gallimard.
- Pettigrew A.M. (1997), *Le New Public management conduit à un nouveau modèle hybride public-privé*, *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, 113-120.
- Poirrier P. (sous la dir.), (2010), *Politiques et pratiques de la culture*, Documentation française.
- Pontier J. M. (2000), «le service public existe-t-il? *AJDA*, p. 18.
- Rivière G-H. (1989), *La muséologie selon Georges Henri Rivière*, Dunod, Paris, 1989.
- Simondon (1989), *Du mode des outils de gestion*, PUF.
- Simondon (2014), *Sur la technique (1553-1983)*, PUF.
- Tobelem J.-M. (2017), *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion*, Armand Colin, 3^e éd.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Wenger E.C. (2000), *Communities of Practice and Social Learning Systems*", *Organization*, vol. 7(2), 225-246.
- Wenger E.C., McDermott R. & Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Boston: MA; Harvard Business School Press.