

L'INTÉRÊT DES MODÈLES CONTRIBUTIFS POUR LES ORGANISATIONS CULTURELLES

Les cas du Club Cultural Matienzo de Buenos Aires et de la communauté internationale Museomix

Mémoire de fin d'études

ÉMELINE LELIÈVRE

Enseignant Conseil : Hélène Rousteau - Chambon

Professionnel Conseil: Claire Jouanneault, déléguée générale de Museomix Ouest

Enseignant Jury : Emmanuelle Bousquet

Master MCCI, Université de Nantes - Septembre 2015

REMERCIEMENTS

Une bibliographie, copieuse et éloquente, est présente à la fin de ce mémoire afin de rendre crédit à mes sources littéraires. Mais si ce travail s'appuie sur de nombreuses lectures, il est surtout et avant tout le fruit de quelques précieuses rencontres.

Madame Hélène Rousteau-Chambon tout d'abord, que je remercie pour son exigence et sa disponibilité en tant qu'enseignante conseil, et Madame Emmanuelle Bousquet, pour avoir accepté de faire partie de mon jury de soutenance.

Un merci tout spécial à Claire Jouanneault, déléguée générale de Museomix Ouest, pour avoir manifesté de l'intérêt dans ce projet de mémoire, pour son soutien enthousiaste, sa grande disponibilité et enfin pour m'avoir donné l'opportunité de m'embarquer dans l'aventure Museomix, à ses côtés.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui d'une façon ou d'une autre m'auront permis de trouver si rapidement un stage correspondant à mes attentes, et en particulier mes amis de la CASA Latino-américaine de Québec.

Merci à la famille immense qui habite la grande et chaleureuse casa « Matienzo » : à Juan pour m'avoir ouvert la porte en toute confiance, à Paula pour m'avoir permis de découvrir qu'avant d'être des extra-terrestres, les marcianos étaient avant tout des êtres extra-ordinaires. Merci à eux, tous les marcianos, pour m'avoir accueilli sur la planète MARTE. Merci en particulier à Giuliana pour la façon incroyable – pleine de douceur, de patience et de *buena onda* - dont elle a coordonné un événement qui fut un réel succès, non pas seulement au vu du nombre d'entrées vendues, mais aussi et surtout au vu de la joie qu'il a procuré à un grand nombre d'artistes, de producteurs et de visiteurs. Merci à Agus, Clémence, Nela, Julio et Belen pour s'être enthousiasmés à mes côtés dans ce qui restera les fondations d'un grand et beau projet qui, je l'espère, sera un jour repris, enrichi et abouti.

Je tiens également à remercier mes parents – ce que je ne fais peut-être pas assez souvent – pour faire preuve d'un soutien sans failles à mon égard et pour me permettre de réaliser mes projets, les plus farfelus soient-ils.

Enfin, je remercie Nico, sans qui je n'aurais jamais foulé les lointaines contrées d'Amérique et vécu l'aventure que je m'appête à vous conter.



AVANT-PROPOS

Cela faisait déjà quelques années que l'Argentine attirait mon attention : capitale culturelle de l'Amérique du Sud, ville multiculturelle par excellence¹, terre de tous les possibles... Et enfin, soyons honnêtes, après six mois passés au Canada (dont quatre sous la neige), je n'avais plus qu'une idée en tête : retrouver le soleil.

À l'époque où j'ai débuté ma recherche de stage, je travaillais de façon bénévole pour une association latino-américaine de Québec. Il m'aura alors suffi de leur faire part de mon envie pour qu'en l'espace d'une semaine plusieurs courriels en provenance d'Amérique Latine n'arrivent dans ma boîte mail. Parmi ceux-ci, une proposition de stage du Museo de Arte Contemporáneo Latino-Americano (MACLA) de La Plata et un courriel beaucoup plus vague en provenance d'un centre culturel de Buenos Aires. Bien que ce second message corresponde beaucoup moins à nos standards européens de recherche de stage, l'apparente *buenavista* qui en émanait et les nombreuses activités culturelles qui étaient recensées sur leur site² m'ont immédiatement convaincue. Après un « entretien » de deux minutes sur Skype avec un certain Juan, ma convention était signée.

Quelques mois plus tard, lors d'un atelier Museomix organisé par le Master MCCI, je rencontrais Claire Jouanneault, alors Présidente de Museomix Ouest, avec qui j'avais déjà eu l'occasion d'échanger par mail dans le cadre d'un autre projet. C'est en discutant ensemble ce jour-là qu'est née l'idée de réaliser un mémoire à la fois sur Matienzo et sur Museomix, et que Claire a manifesté l'envie de m'accompagner dans ce travail.

Ce sont précisément ces relations, parfois incongrues, entre différents événements, différentes personnes, différents lieux, qui m'ont amenée à me questionner sur la notion de communautés, lesquelles ne sont plus désormais seulement liées à des territoires, sinon davantage à des centres d'intérêts partagés – ce qu'illustre parfaitement Museomix.

En parallèle et sur un plan plus personnel, je redécouvrais l'importance de valeurs telles que la reliance, l'empathie, l'altruisme et la résilience. Des mots qui s'avéraient faire un écho particulier aux concepts d'interconnexions en pair à pair, d'inclusion, d'ouverture et de méthodes itératives se trouvant à la base des modèles contributifs qui régissent ces communautés. Il s'agit également de notions qui s'accordent parfaitement à ma propre vision de la culture – une culture ouverte et inclusive, qui gagne de la valeur en étant partagée. Pour cette raison, j'ai choisi de chercher à comprendre, au travers de ce mémoire, ce que ces modèles contributifs produisent de positif et, dans un second temps, en quoi ils s'avèrent particulièrement adaptés aux organisations culturelles.

¹ Comme le décrit parfaitement le poète mexicain Octavio Paz, « les Mexicains descendent des Aztèques, les Péruviens des Incas et les Argentins... des bateaux. »

² www.ccmatienzo.com.ar

J'ai eu la chance d'entrer à Matienzo au moment où MARTE, le pôle des arts scéniques, était en train de mettre en place l'équipe de production de leur festival annuel dont le thème était cette année l'« intercambio » (l'échange, en espagnol). Une heureuse coïncidence qui me permettra d'illustrer le sujet des modèles contributifs par des exemples issus à la fois des processus de travail au sein de l'équipe de production et des contraintes de création auxquelles ont été soumis les artistes participant au festival.

D'un point de vue professionnel, cette expérience m'aura permis de développer une plus grande souplesse, de réaliser l'importance de la confiance au sein d'une équipe et surtout de découvrir qu'un autre management et un autre leadership étaient non seulement possibles, mais aussi souhaitables. D'un point de vue personnel, j'aurai vécu une expérience humaine incroyable en me sentant accueillie à bras ouverts au sein d'un groupe de travail soudé, incroyablement compétent au vu de sa moyenne d'âge, et surtout profondément bienveillant envers ses membres.

REMERCIEMENTS / 2

AVANT PROPOS / 4

INTRODUCTION GÉNÉRALE / 9

PREMIÈRE PARTIE

MATIENZO ET MUSEOMIX : LABORATOIRES D'EXPÉRIMENTATION CULTURELLE / 11

AU COMMENCEMENT, IL Y AVAIT UNE
ENVIE DE CHANGEMENT / 12

RÉINVESTIR UN TERRITOIRE DÉSERTÉ OU FERMÉ
/ 12

DES ORGANISATIONS HYBRIDES / 15

UNE VISION SIMILAIRE MAIS DES CHAMPS
D'ACTION DISTINCTS / 16

« ILS VÉCURENT HEUREUX ET EURENT BEAUCOUP
D'ENFANTS » / 18

LE FESTIVAL INTERCAMBIO, CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LA CHIMIE ARTISTIQUE / 22

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU FESTIVAL / 22

L'ÉQUIPE / 27

POURQUOI FAIRE UN FESTIVAL SUR LE THÈME DE
L'ÉCHANGE ? / 30

TOUT S'ÉCHANGE, MÊME LES MISSIONS / 34

COORDINATRICE DE LA SECTION PLANTA 3 / 34

CHARGÉE DE L'ACTION CULTURELLE / 36

CONCLUSION / 43

DEUXIÈME PARTIE

« L'IMPORTANT, C'EST MOINS D'Y
GAGNER QUE D'Y PRENDRE PART »
/ 45

LES FONDEMENTS DU MODÈLE
CONTRIBUTIF : UN ÉCOSYSTÈME ITÉRATIF
/ 46

« AUTONOMIE, ÉQUITÉ, RELIANCE », DEVISE DE LA
DO-OCRATIE / 46

LES OUTILS DU CONSTRUCTEUR DE
COMMUNAUTÉS / 50

« LA CATHÉDRALE ET LE BAZAR » / 54

PROFIT VS BIEN COMMUN : REDÉFINIR LES
NOTIONS DE BÉNÉFICE ET DE VALEUR / 58

CE QUE LES MODÈLES CONTRIBUTIFS
PRODUISENT DE POSITIF / 63

LA VALEUR SOCIALE PRODUITE PAR LES
MODÈLES CONTRIBUTIFS / 63

MUSEOMIX : AU-DELÀ DE L'INNOVATION
APPORTÉE PAR LES PROTOTYPES / 70

CONCLUSION / 75

TROISIÈME PARTIE

AU-DELÀ DES OBSTACLES,
L'INNOVATION / 76

LES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES ET DE
GOUVERNANCE / 78

FAUT-IL POSER DES LIMITES À L'OUVERTURE ? / 78

JAMAIS SANS MON GMAIL / 82

LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES / 85

QUAND ON N'A QUE L'AMOUR / 63

À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE
PÉRENNE / 70

LES DIFFICULTÉS LÉGALES / 88

UNE LOI QUI N'EST PAS EN PHASE AVEC SON
TEMPS / 88

ABOGADOS CULTURALES, LA LIGUE DES
JUSTICIERS CULTURELS MADE IN MATIENZO / 90

MECA, UNE LOI COLLECTIVE POUR LA CULTURE
INDÉPENDANTE ET AUTOGÉRÉE ? / 91

CONCLUSION / 93

94 / CONCLUSION GÉNÉRALE

98 / BIBLIOGRAPHIE

105 / CRÉDITS

« Il suffirait de se souvenir du sens premier de « cultiver » : non pas la culture, instituée, déjà faite, établie, qui ne serait qu'à atteindre ou posséder, mais l'action de cultiver, c'est-à-dire de faire advenir, d'aider à venir au jour, de transformer, de créer des possibles. [...] C'est, qu'ainsi considérée, elle n'est plus un corpus constitué qu'il ne s'agirait que d'avoir, mais une manière d'être, être en étant relié ; [...] ce dont il s'agit, c'est de vivre, de s'agrandir, et ce ne peut être dans la passivité, [...] mais dans l'activité d'un sujet qui s'enrichit de ses rencontres et pour qui les œuvres vivent de la vie des autres, puis en lui-même. Cette manière d'être, d'être « cultivé », c'est-à-dire donc de se cultiver, de cultiver ses possibles, requiert, de manière fondamentale, l'échange, par lequel nous nous humanisons. Échange qui implique expression de soi et reconnaissance de l'autre, sujet comme moi, différent de moi. »

• Lucien Collonges

INTRODUCTION

Lieu des arts et de la culture française par excellence, majestueux et imposant, le Louvre s'exporte, se loue et depuis quelques mois... se déchire. Les dissensions internes s'affichent publiquement dans les journaux¹ et les conservateurs, ne sachant plus à quel saint se vouer, ont lancé en février dernier une pétition en ligne, à l'attention du Président de la République, en opposition au projet de transfert des réserves du célèbre musée dans la commune de Liévin, près du Louvre-Lens. Ils enjoignaient alors « l'ensemble des citoyennes et citoyens de bonne volonté » à se joindre à eux afin de protéger « ce Louvre qui appartient à tous »². Mais ce Louvre, et par extensions ses collections, appartiennent-ils réellement « à tous » ?

Ce que nous raconte cet épisode, parallèlement aux inévitables implications politiques liées à la gestion de ce genre d'institution, c'est avant tout l'histoire d'un modèle de gestion pyramidal où les prises de décisions sont hautement concentrées et déconnectées de la réalité. Un modèle de gestion qui va à contre-courant de ce concept de culture ouverte, appartenant « à tous », et qui prétend pourtant l'administrer, la conserver, la valoriser et la démocratiser. À cet évident décalage entre la nature du contenu et sa méthode de gestion viennent s'ajouter les bouleversements induits par le numérique. En l'espace de quelques années ces nouveaux outils ont amené les organisations culturelles à totalement repenser leur relation aux visiteurs, allant parfois jusqu'à faire de ceux-ci des *visitateurs*. Ces pratiques participatives et contributives ne pouvaient cependant manquer d'impacter également les modes d'organisation interne de ces structures culturelles, allant parfois jusqu'à ébranler leurs fondements, tel que le démontre la quasi-mutinerie à laquelle le Louvre est actuellement en proie. La remise en question d'un pouvoir central et autoritaire au nom d'une communauté met en exergue le paradoxe suivant : comment la gestion d'un bien considéré comme *commun* ne peut-elle être l'affaire que de quelques *happy few* ? Autrement dit : y-a-t-il encore un sens, aujourd'hui, à administrer la culture selon un modèle de gestion fermé et vertical ? Je tenterai, au travers de ce mémoire, d'apporter une réponse à cette question en abordant le problème sous l'angle opposé : quel est l'intérêt des modes de gestion contributifs pour les organisations culturelles d'aujourd'hui ?

Afin de répondre à cette question, je déploierai trois stratégies distinctes : l'une analytique au travers de l'étude d'un corpus de textes, l'autre expérientielle par le biais de mon propre vécu au sein d'une organisation fonctionnant selon ce modèle, et enfin une dernière stratégie dialectique sous la forme d'échanges réguliers avec Claire Jouanneault, l'actuelle déléguée générale de Museomix Ouest.

¹ BOMMELAER, Claire (2015) Réserves du Louvre à Liévin : les pétitionnaires ne désarment pas. Le Figaro, édition du 01/06/15

² <https://www.change.org/p/monsieur-le-president-de-la-republique-annuler-le-projet-des-r%C3%A9serves-du-louvre-%C3%A0-li%C3%A9vin>

J'articulerai ensuite le résultat de ces recherches et de mon raisonnement en trois parties. Dans un premier temps, je dessinerai le cadre de cette réflexion en présentant les exemples concrets du Club Cultural Matienzo et de Museomix, le contexte dans lequel ils se développent, leur histoire et leur mission, ainsi que mon expérience de stage en tant que productrice exécutive et chargée de l'action culturelle du Festival Intercambio au sein de cette première organisation. La seconde partie de ce mémoire s'attachera à mettre en évidence les caractéristiques principales des modèles contributifs, telles que nous pouvons les retrouver au sein de Matienzo et de Museomix. Nous nous attarderons alors brièvement sur les concepts de valeur et de bénéfice appliqués à la culture, et ce afin de mieux démontrer, dans un second temps, ce que de tels modèles permettent de produire de positif, aussi bien en termes de gestion des ressources humaines qu'en termes de production effective. Nous verrons enfin, dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, quelles sont les difficultés couramment rencontrées par ce genre d'organisations et de quelles façons celles-ci les surmontent.

PREMIÈRE PARTIE

MATIENZO ET MUSEOMIX : LABORATOIRES D'EXPÉRIMENTATION CULTURELLE

*« L'interdépendance nouvelle qu'impose
l'électronique recrée le monde à l'image d'un
village. »*

- Marshall Mc Luhan

Tandis que les modèles de gestion contributifs sont encore rares dans le paysage culturel européen, les centres d'artistes et les théâtres auto-gérés sont, depuis une dizaine d'années, pléthoriques en Amérique du Sud et en particulier en Argentine. Bien qu'ils soient nés d'une nécessité causée par une situation de crise, c'est aujourd'hui vers ces derniers que nous nous tournons afin de rechercher des alternatives innovantes à nos modèles de gestion pyramidaux qui commencent à s'effriter, ébranlés en partie par la révolution du numérique et les nouvelles pratiques sociales que celle-ci fait émerger. J'aborderai ainsi le sujet des modèles de gestion contributifs au sein des organisations culturelles par le biais de deux exemples représentatifs de ces réalités. Nous verrons dans un premier temps en quoi le Club Cultural Matienzo et Museomix, qui de prime abord peuvent nous sembler si différents, ont en réalité de nombreuses caractéristiques communes. Nous nous pencherons ensuite sur un exemple concret d'événement produit par l'une de ces organisations avant de nous poser la question de la répartition des rôles et des missions entre les différents membres d'une équipe dans le cadre d'un processus de travail collaboratif. Ces deux dernières sections constitueront la partie « rapport de stage » de ce mémoire.

1.1 AU COMMENCEMENT, IL Y AVAIT UNE ENVIE DE CHANGEMENT

1.1.1 RÉINVESTIR UN TERRITOIRE DÉSERTÉ OU FERMÉ

En dépit de leurs différences, la France et l'Argentine sont traversées par des préoccupations similaires. Notons, parmi celles-ci, l'impact de la crise économique et de la révolution numérique sur ces deux pays. Néanmoins, il est intéressant de remarquer que les formes et l'intensité de celles-ci diffèrent d'un territoire à l'autre. Tandis que l'Argentine a davantage souffert de la crise que la France, cette dernière aura en revanche davantage été influencée par la révolution du numérique. Ainsi ces deux événements mondiaux, en ce qu'ils représentent des aspects majeurs du contexte dans lequel ont vu le jour des organisations culturelles telles que le Club Cultural Matienzo et Museomix, en ont également influencé la genèse et, plus en avant, le modèle de gestion.

Matienzo : prendre le relai d'un état désengagé de la question culturelle

Il n'est pas envisageable de parler du Club Cultural Matienzo sans évoquer la crise économique qui a frappé l'Argentine de plein fouet en 2001. Comme le fait remarquer Paul Richardet, co-fondateur de La Cantine à Paris, l'une des conséquences naturelles de la crise est la « (re)constitution de communautés et de réseaux de solidarité de proximité », qui viennent prendre le relais des institutions centrales. Ce phénomène explique selon lui en partie l'émergence des initiatives collectives et communautaires – qu'on les qualifie d'ouvertes, contributives ou collaboratives¹. Depuis les années 2000, la ville de Buenos Aires a connu un extraordinaire développement des théâtres indépendants (proposant en moyenne 1500 représentations par semaine) et des centres culturels autogérés. Matienzo s'inscrit pleinement dans ce mouvement. Dans une interview à la revue *La Canoa*, Juan Aranovich, l'un des fondateurs du Club, décrit le paysage culturel de l'époque :

« [...], il n'y avait pas beaucoup de propositions et pas grand-chose à faire. Nous étions encore dans une étape post Cro-Magnon, la vie culturelle de la ville était détruite. D'un côté il n'y avait pas d'innovation, il n'y avait rien, mais de l'autre il y avait une quantité d'artistes, une magnitude de contenus latents dans l'air... C'est ainsi que nous avons fini par organiser quelques événements avec une amie. »²

¹ RICHARDET, Paul (2014) *Deux scénarios semblent possibles : l'émancipation des individus ou le renforcement d'un pouvoir centralisé*. In BENYAYER, Louis-David. *Open Models, les business models de l'économie ouverte*. Paris : Without Model, pp. 60-65

² Auteur inconnu (2013) *Juan Manuel Aranovich, emprendedor cultural* [en ligne]. Revista La Canoa. Disponible sur www.revistalacanoa.com.ar (consulté le 02/06/15)



Carte topographique de la ville de Buenos Aires

Le Club Cultural Matienzo a été fondé en 2008 par Juan Aranovich et Magali Singerman, rapidement rejoints par Claudio Gorenman, Agustin Jais et Jonathan Pfening. Le Club Cultural Matienzo venait ainsi clairement répondre à un besoin que ne parvenaient pas à combler les institutions locales, celui de donner un espace à la scène culturelle émergente de la ville mais aussi et surtout au besoin communautaire des portègues (les habitants de Buenos Aires) qui, au lendemain d'une crise qui les a laissés démunis et impuissants, souhaitent retrouver une place plus effective en redevenant acteurs et contributeurs de la vie culturelle de leur quartier. Il est toutefois important de préciser que l'action de Matienzo, comme celle des centres culturels autogérés de Buenos Aires en général, ne comporte en elle-même (hormis certaines exceptions) aucune revendication politique. Il s'agirait en effet davantage de rapprocher ces initiatives de celles des centres culturels indépendants constituant le réseau Trans-Europe Halles. Comme le fait remarquer le sociologue Fabrice Raffin à ce sujet, la part d'idéologie politique a pratiquement disparu de ces pratiques. Ici, la critique souvent à caractère révolutionnaire du système politique « laisse la place à une volonté de participation aux affaires de la cité, et révèle une démarche citoyenne. »¹

« Museomix, people make museums »

À l'heure où Facebook nous demande de nous « exprimer », où Instagram nous invite au selfie et où Foursquare nous propose de « dénicher des endroits parfaits pour rencontrer nos amis »², les musées, eux, nous prient de ne pas parler, de ne pas prendre de photographies, de ne pas manger, de ne pas danser, de ne pas faire-ci et de ne pas faire-ça. À leur logique « vitrine » fermée et à sens unique (de l'institution à « l'audience ») s'heurte l'esprit ouvert, inclusif et parfois hautement personnalisé du monde numérique qui a désormais envahi notre quotidien et refaçonné la manière dont nous interagissons avec notre environnement. C'est conscients de cet anachronisme muséal qu'un groupe de professionnels des musées passionnés de nouvelles technologies a décidé, en 2011, de fonder la communauté Museomix et d'organiser un premier événement au Musée des arts décoratifs de Paris. Fort du succès rencontré, Museomix organise depuis 2013 le premier makeathon culturel international qui réunit, durant 3 jours, des professionnels des musées, des acteurs de l'innovation et du numérique, ainsi que des amateurs et passionnés de culture au sein d'un musée volontaire et prêt à être « remixé ». L'événement annuel Museomix se donne pour but de « ré-inventer le musée à l'heure des nouvelles technologies », en créant « un musée laboratoire, ouvert et connecté où le visiteur est acteur et où chacun peut trouver sa place »³, mettant ainsi clairement en avant son héritage issu du logiciel libre. L'accueil d'un Museomix aide également les musées qui souhaitent se lancer dans une démarche de recherche et d'action en direction du numérique et des publics en les sensibilisant sur les potentialités du numérique appliqué aux lieux culturels et en favorisant les échanges et les rencontres autour de ce sujet.

1 RAFFIN, Fabrice (2002) *Le réseau Trans Europe Halles – Un réseau de significations*. Revue Passages, n°33

2 www.foursquare.com (consulté le 09/06/15)

3 MUSEOMIX (2014) Dossier de presse [en ligne]. Disponible sur : www.museomix.org (consulté le 05/06/15)



Identité visuelle de Museomix par Grapheine

1.1.2 DES ORGANISATIONS HYBRIDES

Il est toujours difficile de définir une organisation qui se veut, par nature, ouverte et hybride. Aussi bien Matienzo que Museomix dépassent la simple catégorisation juridique « d'association civile sans but lucratif ». Protéiformes, ces deux structures sont bien davantage qu'un groupement permanent de personnes mettant en commun leurs connaissances, leur activité et leurs ressources, en vue d'un but qui n'est pas exclusivement ou principalement lucratif.

Matienzo : au croisement de l'association et de la coopérative

Dans sa plaquette institutionnelle, Matienzo se présente à la fois comme un espace, une équipe, un projet de communauté et de transformation sociale, une association civile sans but lucratif, une coopérative, un réseau d'organisation, mais aussi une famille et une tribu. Matienzo s'ancre dans un contexte social et culturel complexe, où les initiatives citoyennes et locales, bien que florissantes, sont rarement reconnues par l'État. En ce sens, il se définit comme étant au croisement entre une association civile sans but lucratif, ce qu'il est aux yeux de la loi, et une coopérative, ce qu'il est en réalité puisqu'une partie des bénéfices engendrés par l'espace sont redistribués de façon équitable en fonction de l'engagement de chacun dans le projet. Mais au-delà de ces limitations juridiques, Matienzo se considère

avant tout comme un projet social et culturel collectif, articulé autour d'un espace de vie et de création, porté par un groupement d'individus en provenance de divers horizons, mais poursuivant tous un but commun.

Museomix : événement, communauté, réseau ou association ?

Avant-même d'être un événement, Museomix est avant tout un réseau de communautés organisées autour d'un objectif commun, en l'occurrence « faire des musées des terrains de jeux ouverts aux communautés contributives. »¹ Jusqu'au mois de mai dernier, ces différentes communautés locales étaient coordonnées au niveau global par une association de loi 1901. Cependant cette structure associative s'essouffait dans l'exercice de la gestion d'une communauté si élargie, ouverte et inclusive telle que l'est Museomix. Bien qu'elle existe encore, cette structure n'offre plus aujourd'hui qu'un cadre juridique et financier aux activités de l'organisation. En ce sens, le Conseil d'Administration a cédé son pouvoir décisionnel à une nouvelle instance qui se situe en dehors du cadre associatif : l'agora². De même, la coordination globale de Museomix advient désormais dans le cadre d'un système intercommunautaire où les tâches auparavant affectées à une entité « globale » ont été redistribuées entre les différentes communautés locales, chacune en charge d'un ou de plusieurs « communs ». C'est l'organisation dans son ensemble qui, en émancipant sa gouvernance du cadre traditionnel de la structure associative, a gagné en autonomie et en horizontalité. Museomix ne peut donc se définir ni seulement comme un événement, ni comme une association, sinon davantage comme un réseau de communautés ouvertes et autogérées. En d'autres termes, si le statut associatif lui permet de se définir devant la loi, celui-ci n'est en revanche pas constitutif de son ADN.

1.1.3 UNE VISION SIMILAIRE MAIS DES CHAMPS D'ACTION DISTINCTS

En dépit de leurs différences, Matienzo et Museomix possèdent le même socle de valeurs et portent l'un et l'autre la vision d'une culture ouverte et inclusive.

Les mots d'ordre : coopération, expérimentation et création de lien social

Afin de mettre en exergue les similitudes entre les missions de ces deux organisations, je vous propose ici un exercice simple mais éloquent : mettre en parallèle, au moyen de deux colonnes, les missions de Museomix et de Matienzo telles qu'énoncées par chacune de ces organisations respectivement sur son site Internet et sur sa plaquette institutionnelle.

¹ BAUSSON, Samuel (2013) *Comment fonctionne Museomix ?* [en ligne]. Mixeum. Disponible sur : www.mixeum.net (consulté le 02/06/15)

² Nous étudierons plus en profondeur le sens de ce terme et ce qu'il implique dans la section 2.1.2 de ce mémoire, intitulée « les outils du constructeur de communautés ».

MUSEOMIX	MATIENZO
Favoriser les collaborations sur des projets	Fomentar la colaboración
Expérimenter et prouver par l'exemple	Apoyar la experimentación, la diversidad y el acceso a la cultura
Faire émerger de nouvelles idées	Fomentar el desarrollo de un público activo, creativo y responsable
Diffuser librement	Contribuir al crecimiento y la relevancia de la escena cultural de Buenos Aires
Construire une communauté qui prend soin d'elle-même et qui soutient ses membres	Construir redes de producción independientes y de acción colectiva, social y solidaria.

Le vocabulaire utilisé, outre à être très similaire, met en avant une attention particulière portée à la création, à l'individu et à la reliance¹. Cependant, bien que portant les mêmes valeurs, ces organisations possèdent deux champs d'action distincts et produisent des contenus de nature bien différente.

Matienzo et la culture indépendante porteña : une action locale solidement ancrée sur son territoire

Matienzo développe essentiellement ses activités au sein d'une grande bâtisse de 980 m², partagés entre une ancienne habitation et une usine mitoyennes. En cela, il s'insère pleinement dans les quartiers de Palermo, Villa Crespo et Almagro, aux confluent desquels il se trouve. Son impact est principalement local et son action dirigée vers une communauté qui peut être définie comme étant à la fois d'intérêts et géographique. Il doit également son caractère local à sa programmation, puisque l'un des principaux objectifs de Matienzo est de contribuer au développement de la scène culturelle émergente et indépendante de Buenos Aires.

Museomix et les musées : un événement international, une organisation globale

Museomix, quant à lui, se pose d'emblée comme une organisation à vocation « globale » en ne s'ancrant simultanément sur plusieurs territoires. Puisque son intérêt réside précisément dans le fait de remixer chaque année des musées différents, Museomix ne possède pas de

¹ « Reliance » est un néologisme créé par le sociologue Marcel Bolle de Bal et repris par le philosophe Edgar Morin qui le définit de la façon suivante : « J'aime à définir la reliance, dans la dimension normative que je lui attribue, comme le partage des solitudes acceptées et l'échange des différences respectées. » Ce concept de sociologie est donc directement « lié » à des expressions comme « faire du lien » ou « travail de lien ». Source : www.florencemeichel.blogspot.fr (consulté le 13/08/15)

lieu de production propre. Il n'est donc pas question ici d'impacter un territoire tel que l'entend Matienzo, sinon davantage un secteur, dans le cas présent celui des musées.

1.1.4 « ILS VÉCURENT HEUREUX ET EURENT BEAUCOUP D'ENFANTS »

Matienzo et Museomix ont respectivement été fondés en 2008 et 2011. En ce court laps de temps, ces deux organisations auront connu une croissance exponentielle. Cette partie présentera dans un premier temps un aperçu de l'évolution de Matienzo et de Museomix depuis leur création. Enfin, dans un second temps, elle s'attachera à comprendre si cette impressionnante croissance est due à leur modèle de gestion contributif lequel se veut, par nature, un modèle ouvert et inclusif.

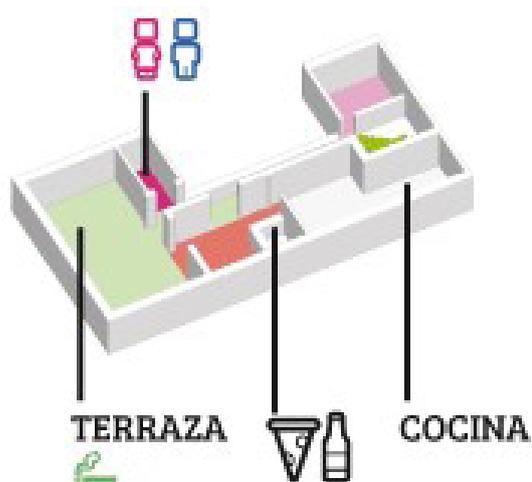
Matienzo : 120 à la maison

Créé en 2008 suite à la rencontre entre Juan Aranovich et Magali Singerman, qui depuis trois ans déjà produisaient bénévolement des événements culturels ponctuels, et Agustin Jais, Claudio Gorenman et Jonathan Pfening, qui organisaient des activités à l'attention des étudiants étrangers, le Club Cultural Matienzo hérite son nom de la rue où se situaient ses premiers locaux. D'une superficie d'environ 200 m², ceux-ci se sont rapidement avérés trop exigus afin d'accueillir les nombreuses activités développées par les sept pôles du Club : musique, littérature, cinéma, arts visuels, formation, arts scéniques et design, auxquels est venue s'ajouter en 2010 la Radio Colmena. C'est ainsi qu'en 2013, l'équipe à l'origine de Matienzo parvint à mener une incroyable levée de fonds qui leur permit d'acheter et de réhabiliter une ancienne usine couplée à une habitation, pour une surface totale de 980 m², soit un gain de surface de presque 500% après seulement cinq ans d'existence. Malgré la capacité annoncée de 450 personnes, ce sont plus de 4000 « amis » qui vinrent ce soir-là inaugurer les nouveaux locaux du Club Cultural Matienzo. La terminologie a elle aussi changée au cours de ces cinq années d'existence, puisqu'il s'agit désormais d'une véritable famille qui pose ses valises dans une nouvelle maison. « ¿Hay alguien en la casa el domingo que viene? »¹. C'est en effet ainsi que la petite centaine de personnes qui y travaillent aujourd'hui, que ce soit de façon ponctuelle ou régulière, bénévole ou salariée, désignent cet espace. Dans une interview de 2013, Juan Aranovich mentionnait déjà un nombre approximatif de 80 occupants au sein de la maison... soit 75 de plus en l'espace de 5 ans seulement :

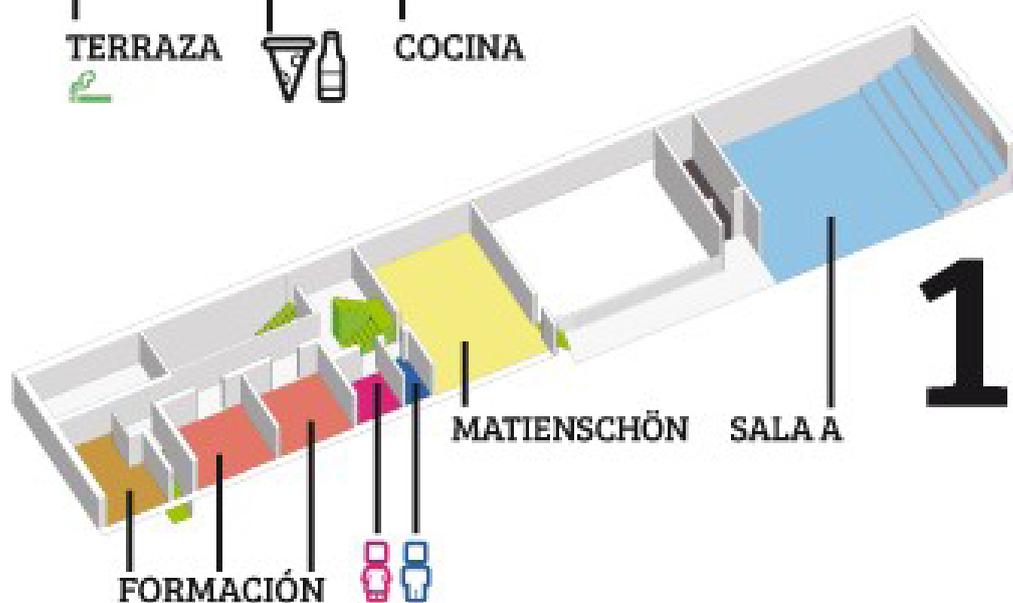
« Une des grandes intrigues qui entourent le Club Cultural Matienzo est le nombre de personnes qui y travaillent. C'est certainement l'un des espaces culturels de la ville avec le plus grand nombre de personnels. Les associés eux-mêmes estiment qu'ils sont 80, bien que personne n'en soit sûr. »²

1 « Il y aura quelqu'un à la maison dimanche prochain ? »

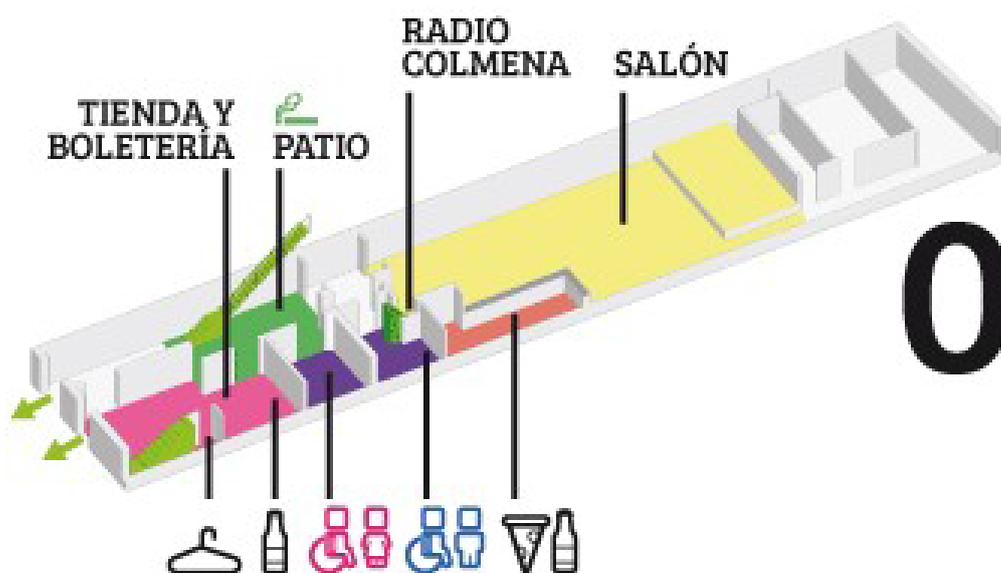
2 Auteur inconnu (2013) *Juan Manuel Aranovich, emprendedor cultural* [en ligne]. Revista La Canoa. Disponible sur : www.revistalacanoa.com.ar (consulté le 02/06/15)



2



1



0

Le plan du Club Cultural Matienzo

Mais ce qui impressionne encore davantage, c'est que seule une minorité de ces 80 membres actifs est rémunérée. Et quand on leur demande s'il s'agit d'exploitation ou d'une sorte d'esclavage moderne, ils nous répondent simplement que non, « il s'agit de passion ». Ce qui constitue la grande force du Club c'est en effet l'engagement régulier et constant d'une importante équipe de bénévoles qualifiés qui porte le projet depuis plusieurs années. Heureusement, grâce à sa croissance toujours constante, ces efforts seront bientôt récompensés, puisqu'à partir du mois d'octobre un plan de participation collectif¹ sera implémenté, rendant enfin possible le versement d'une gratification à chaque membre actif en fonction de son engagement au sein du Club.

Museomix : une grande tribu qui cultive le même potager

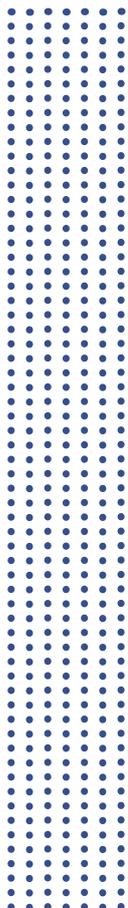
Passons de la maison au potager, puisque c'est ainsi qu'est communément désigné l'espace numérique où s'opère la coordination locale et globale de Museomix. On y entre librement, le portillon étant ouvert en permanence². Les tâches y sont ordonnées par parcelles, dont chacune est sous la tutelle d'un museomixeur/jardinier. La métaphore du jardinage ne se limite toutefois pas à la coordination interne de l'organisation. En effet, c'est encore une fois cette même terminologie qui nous permet de décrire au mieux le processus d'évolution de la communauté Museomix. Le terme de marcottage, qui fait originellement référence au processus selon lequel un plant mère produit de nouvelles pousses en implantant ses jeunes rameaux dans un sol fertile afin de permettre à ces derniers de prendre racine, est en effet très représentatif de la façon dont les initiatives Museomix se propagent et fleurissent au travers le monde. Après une première édition au musée des arts décoratifs de Paris en 2011 et une seconde édition au musée gallo-romain de Lyon en 2012, la troisième édition de Museomix s'exportait déjà au Québec et au Royaume-Uni en regroupant cette fois-ci six musées au lieu d'un seul. En 2014, la Suisse rejoignait le projet avec le musée d'art et d'histoire de Genève, tandis que la Belgique et le Mexique viennent se rajouter à la liste de l'édition 2015. Mais nous l'avons vu, Museomix ce n'est pas seulement un événement, ce sont avant tout des communautés. Nous dénombrons ainsi actuellement 10 communautés françaises et 6 communautés à l'international, pour une estimation totale de 100 personnes travaillant de façon active et régulière au sein de l'organisation, répartie partout à travers le monde.

Un modèle prolifique car ouvert ?

Il est évident que le modèle ouvert selon lequel fonctionnent ces deux structures joue un rôle important dans leur croissance. Il s'agit toutefois d'une ouverture à deux tranchants, puisque s'il est indéniable qu'elle constitue l'une de leur plus grande force, il est tout aussi vrai qu'elle représente également leur talon d'Achille. Qu'elles puissent accueillir quiconque se présente ne signifie en effet pas qu'elles puissent fonctionner *avec* tout le monde – et encore moins *comme* tout le monde. Les modèles contributifs, de par leur nature ouverte et inclusive, constituent donc un écosystème fertile mais vulnérable. Pour cette raison, la no-

¹ Nous aborderons plus en détail le sujet complexe de ce plan de répartition des bénéfices dans la troisième partie de ce mémoire.

² <https://trello.com/b/lpUfiUfy/museomix-global-le-tableau-de-bord-des-parcelles-projets-en-cours>



tion d'équilibre y joue un rôle majeur. Afin de la préserver, il est essentiel de mettre en place des stratégies permettant de prévenir l'émergence de points potentiellement toxiques.



Fig. 1. Marcottage par dragons.

Au-delà de leurs apparentes différences, le Club Cultural Matienzo et Museomix se caractérisent par un désir commun de changement, une vision innovante portée sur leur champ d'action respectif et leur posture de communauté ouverte et bienveillante envers ses membres. Afin de mieux comprendre comment se mettent en place de tels concepts au sein des processus de travail quotidiens, il convient de s'attarder sur un exemple concret de la production de l'une de ces deux organisations. Ayant eu la chance de pouvoir rejoindre MARTE, le pôle des arts scéniques de Matienzo, au moment où se mettait en place l'équipe de production de son festival annuel, je vous propose, dans la seconde section de cette première partie, d'étudier cet événement représentatif des valeurs portées par les modèles contributifs jusque dans son concept et sa programmation.

1.2 LE FESTIVAL INTERCAMBIO, CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LA CHIMIE ARTISTIQUE

1.2.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU FESTIVAL

MARTE, artes escenicas

Avant toute chose, il convient de présenter brièvement MARTE, le pôle des arts scéniques de Matienzo, puisque le Festival Intercambio est officiellement produit par cette entité. MARTE est un collectif d'une quinzaine d'artistes-producteurs qui travaillent ensemble à la programmation de l'auditorium de Matienzo, à la production de cycles et de festivals, et à la réalisation de ses propres créations. MARTE promeut l'expérimentation, le croisement entre les arts scéniques et le travail de jeunes directeurs. Il accompagne également les artistes émergents, notamment au travers de festivals tels que LODO et el Porvenir, et favorise la collaboration entre directeurs et acteurs. Bien que MARTE possède son propre règlement interne, il n'est pas constitué en association et dépend en cela exclusivement de Matienzo, notamment en ce qui concerne les financements. MARTE est le pôle du Club comptant à son actif le plus de membres. Il est coordonné et représenté par l'artiste et productrice Paula Baró.

Bien que de nature autonome et proactive, peu à mon aise dans des organisations régies par un fort sens hiérarchique, je fus fortement déstabilisée suite à mon premier jour au sein de Matienzo. Je reviendrai plus en avant sur les dynamiques de travail particulières qui sont à l'œuvre au sein du Club, en me contentant ici d'introduire la façon dont je suis entrée à MARTE. Après une première rencontre informelle avec Juan Aranovich, au cours de laquelle celui-ci m'a brièvement expliqué le fonctionnement du Club, le choix m'a été laissé de désigner le ou les pôles dans lesquels je souhaitais m'intégrer et les missions que je souhaitais y assumer. À peine arrivée à Buenos Aires, maîtrisant encore de façon très approximative le *castellano porteño*, et n'étant surtout pas familière de Matienzo et des modes de travail contributif qui y sont en vigueur, je suis restée muette face à cette liberté et à cette confiance qui m'étaient soudainement accordées. Avant que je n'aie le temps de protester : « *mais je ne suis que votre stagiaire, mon maître [de stage] c'est vous, moi je ne suis là que pour vous servir !* », Juan, au fait de ma détresse, me proposa de me mettre en contact dans un premier temps avec les pôles arts scéniques et audiovisuel. Ce que j'ai accepté avec reconnaissance. Le pôle audiovisuel, peu actif et composé de seulement quatre membres, n'était cependant pas disponible avant plusieurs semaines. En revanche, MARTE tenait sa première réunion de l'année la semaine suivante. Il convient ici de rappeler que les calendriers de l'hémisphère nord et de l'hémisphère sud étant inversés, je suis arrivée à Matienzo au cours de la période des longues vacances d'été – période durant laquelle la programmation du centre est beaucoup moins riche et où nombre de ses membres sont absents. Mon stage débuta donc tout en douceur.

Ma première rencontre effective avec l'équipe de MARTE eu donc lieu trois semaines après ma date officielle de début de stage (c.f. le 2 février). J'arrivai néanmoins au moment op-

portun, puisque cette réunion, qui était la première de l'année, venait en poser les bases et en définir l'orientation. Au cours de celle-ci, les membres ont exprimé, chacun leur tour, ce qu'ils avaient appris l'année passée au sein de MARTE et ce qu'ils désiraient pour l'année à venir. Ce n'est qu'au cours de la seconde réunion, la semaine suivante, que Paula, la coordinatrice du groupe, a pris le temps de m'introduire aux missions et aux processus de travail de MARTE. C'est également à ce moment-là qu'elle m'a enjoint de me rapprocher de Giuliana Kiersz, qui occuperait cette année la fonction de coordinatrice générale du Festival Intercambio.

Le Festival Intercambio s'inscrit dans le cadre de la programmation de MARTE. Chaque année, les membres de l'équipe qui le désirent s'unissent et développent ensemble un festival avec un concept et une thématique inédits. MARTE a ainsi produit en 2014 le festival *1984, treinta años después*¹, à l'occasion des trente années qui s'étaient écoulées depuis le futur tel que l'avait imaginé George Orwell. Inspiré lui aussi d'un livre, le festival produit en 2015 par MARTE et au sein duquel se sont développées les missions de mon stage, aborde cette fois-ci les thèmes de l'échange, de la rencontre et de l'amour.

Le thème : adaptation festivalière d'un essai philosophique

« De ce point de vue, je pense réellement que l'amour, dans le monde tel qu'il est [...], est, à ce titre, menacé. Et je crois que c'est une tâche philosophique, parmi d'autres, de le défendre. Ce qui suppose, probablement, comme le disait le poète Rimbaud, qu'il faille le réinventer aussi. Ça ne peut pas être une défensive par la simple conservation des choses. Le monde est en effet rempli de nouveautés et l'amour doit aussi être pris dans cette novation. Il faut réinventer le risque et l'aventure, contre la sécurité et le confort. »²

L'amour serait donc à réinventer. Toute une aventure en perspective, tout un programme. Mais c'est aussi un défi tentant pour de jeunes artistes qui croient en l'amour au moins autant qu'Alain Badiou. Ce sont en effet des envies de révolutions pacifistes qui ont prises certains *marcianos*³ à la lecture de cet essai récemment traduit en espagnol. Ce livre, qui est passé de mains en mains, s'est rapidement posé comme notre manifeste. Mais si à l'instar de l'amour dont nous parle Alain Badiou nous entendions bel et bien *assumer la différence et la rendre créatrice*⁴, il n'était toutefois pas pour autant question de replonger tête baissée dans les malles de nos parents, à la recherche d'une paire de lunettes rondes et de t-shirts psychédéliques, non – à peine nous sommes-nous concédé un quart d'heure pour

¹ <http://cargocollective.com/Festival1984>

² BADIOU, Alain (2009) *Éloge de l'Amour*. Paris : Flammarion (Champs essais)

³ Marciano : n. inv. Les marcianos sont les esprits créatifs et pacifistes qui habitent la planète MARTE, dans la galaxie Matienzo.

⁴ Ibid.

nous tresser mutuellement les cheveux¹. Il ne s'agissait pas d'un revival du love power des années 60, mais bien d'une démarche artistique et humaine profondément ancrée dans le temps présent et dans la réalité de son environnement. L'idée originale était d'ailleurs celle de produire un festival sur le thème de la loi du marché. Un thème qui, suite à de nombreux échanges entre les membres de MARTE – lesquels ont eu lieu avant mon arrivée –, s'est étendu aux échanges de biens en général jusqu'à finalement aboutir aux échanges qui ont lieu entre deux ou plusieurs personnes et qui ne sont soumis à aucune loi – et encore moins à celle du marché. La lecture d'*Éloge de l'amour* d'Alain Badiou est alors venue apporter la touche finale à une démarche qui était en place depuis le mois de décembre. Nous avons en effet cherché à transposer sous forme de processus créatifs et de dispositifs de médiation les grandes caractéristiques de l'amour tel qu'envisagé par le célèbre philosophe et homme de théâtre français. L'idée de croiser différentes pratiques artistiques était également chère aux membres de l'équipe de production. Le système de financement des structures et événements culturels à Buenos Aires fonctionne quasi-exclusivement selon le modèle très bureaucratique et cloisonné des subventions publiques lequel, s'il subventionne volontiers les pratiques théâtrales, ne possède en revanche aucun fond dédié au soutien des projets interdisciplinaires. Au-delà des rencontres et des échanges amoureux, il nous a donc semblé également important d'offrir un espace de rencontres et d'échanges entre les diverses disciplines artistiques, autrement dit : un espace d'expérimentation et d'exploration.

Nous avons traduit cela sous forme de contraintes que nous avons imposées aux artistes invités. La *scène du Deux*, celle qui *assume la différence et la rend créatrice*, a ainsi été personnifiée par vingt duos d'artistes travaillant ensemble pour la première fois. La *différence* revêt le nom d'interdisciplinarité ou de transversalité des pratiques, les artistes provenant en effet d'horizons variés (peinture, arts numériques, performance, danse, théâtre...). La *réinvention du risque et de l'aventure* propre à la rencontre amoureuse a quant à elle été rendue possible grâce au caractère expérimental que ces premières fois artistiques ont inmanquablement assumé. Enfin, la *vision commune* qui émergea de *ces deux mondes* fut incarnée par une œuvre d'art finale, présentée au public dans le cadre du Festival.

Les dispositifs de médiation², afin d'être activés, requéraient une nécessaire participation du public. Cette participation est advenue à différents niveaux, chacun d'entre eux représentant une étape de la relation amoureuse selon Alain Badiou.

Quant au concept, il était simple : l'ensemble du festival s'articulait autour du thème de l'échange. Un thème qui est également cher aux modèles contributifs.

1 Un workshop « Westeros hair » était en effet au programme du festival.

2 Nous nous attarderons davantage sur les différents dispositifs de médiation dans la dernière section de cette première partie, en ce qu'ils représentent une part importante de mon travail au sein du festival.

La programmation, les goûts et les couleurs



« L'amour ce n'est pas simplement la rencontre et les relations fermées entre deux individus, c'est une construction, c'est une vie qui se fait, non plus du point de vue de l'Un, mais du point de vue du Deux. Et c'est ce que j'appelle la « scène du Deux ». Dans l'amour, il s'agit de voir s'ils sont capables, à deux, d'assumer la différence et de la rendre créatrice.»¹

Afin de répondre à notre objectif – celui d'assumer la différence et de la rendre créatrice – il nous a semblé nécessaire et même primordial de favoriser la diversité des pratiques et des propositions au sein même de la programmation. Le festival a ainsi littéralement envahi toute la maison durant la nuit du samedi 30 mai 2015, de 20 heures jusqu'à 5 heures du matin. Il n'y avait aucun parcours préétabli, les visiteurs étant libres de circuler et d'aller et venir d'une œuvre à l'autre, comme bon leur semblaient – encore une fois, toutes les portes sont restées ouvertes, ce qui signifie que quiconque le souhaitait pouvait entrer ou sortir

¹ Ibid.

au cours d'une performance. Cet état de sérendipité¹ volontaire, qui avait pour but de favoriser les rencontres, était renforcé par le fait que le programme de la soirée ne spécifiait ni les horaires ni les salles où avaient lieu les différentes interventions. L'idée était qu'un visiteur venant assister à la représentation d'un ami-artiste puisse également en rencontrer bien d'autres sur sa route... Tout en prenant ainsi le risque de passer à côté de la performance recherchée. La configuration de la maison, faite de nombreux escaliers, passerelles et autres couloirs le long desquels se disséminent de nombreuses salles, jouait également un élément important dans ce jeu de l'amour et du hasard. Il m'a en effet été demandé à de nombreuses reprises au cours de la soirée où se trouvait telle salle, la performance de tel artiste ou encore où conduisait tel escalier. La maison avait soudainement pris des airs de terrains de jeux – celui d'une immense chasse aux trésors.

La programmation en tant que telle était construite autour de six éléments : les performances et œuvres réalisées par les vingt duos d'artistes, chacune durant en moyenne trente minutes ; un zapping de tutoriels en présentiel, présentant douze ateliers interactifs d'une durée de quinze minutes chacun ; une foire au troc « rien ne se jette, rien ne s'achète, tout s'échange » ; une installation participative autour de la thématique des lettres d'amour ; une bataille de DJs et enfin un concert au cours duquel deux groupes de musique ont performé.

Au niveau du processus de programmation, aucun appel à projets n'a été diffusé à l'attention des artistes désirant participer au festival. La programmation s'est établie de façon beaucoup plus informelle, par le simple bouche à oreille ou par le biais de recommandations des membres de MARTE. Trois des quarante artistes participant au festival étaient d'ailleurs des membres du collectif. La même dynamique a été appliquée aux workshops et à la programmation musicale de la soirée. Au premier abord ce procédé peut surprendre en ce qu'il ne correspond pas complètement aux exigences d'ouverture propre aux modèles contributifs. Deux facteurs sont cependant ici à prendre en compte : en premier lieu l'équipe en charge de l'entière production du festival n'était composée que de cinq membres, tous bénévoles et tous – mis à part moi – devant répondre d'une autre activité salariée en parallèle de leurs fonctions au sein de MARTE. En cela, la diffusion d'un appel à projets aurait requis une organisation et une charge de travail que notre équipe n'aurait pas été en mesure de fournir. En second lieu, il est à rappeler que Matienzo se perçoit avant tout comme une famille. Celle-ci ne se limite pas aux seuls membres du Club, mais s'étend à tout un réseau d'artistes amis de la maison ayant au moins déjà pris part à une de ses manifestations. Matienzo, dans cet esprit de networking-familial, privilégie les intérêts de ses amis. Si ce procédé de programmation ne correspond donc pas du tout au tout au principe d'ouverture des modèles contributifs, il répond en revanche parfaitement aux exigences d'une communauté qui se veut avant tout bienveillante envers ses membres.

¹ Le Larousse définit ce néologisme provenant de l'anglo-américain *serendipity* comme la capacité ou l'art de faire une découverte, scientifique notamment, par hasard.

1.2.2 L'ÉQUIPE



Moyenne d'âge : 24 ans ; professions : multiples

On peut lire, sur le blog dédié au festival¹ :

Idea y coordinación general: Giuliana Kiersz

Producción ejecutiva: Clemence Grimal, Emeline Lelievre, Eva Jarriau y Belén Charpentier

Jefe técnico: Juan Carlos Prudencio

Técnicos de escenario: Juan Carlos Prudencio, Nicolás Lodigiani, Carolina Juskoff, Timothée de Broissia, Martina García y Rocío Frías

Diseño Gráfico: Isa Crosta

Comunicación: Belén Charpentier y Eva Jarriau

Asesoramiento: Paula Baró, Maia Minovich

Colaboradores: Christophe Dos Santos, Nacho Sanchez, Lucía Deca e Hyngrid Bermann

Ces personnes sont quasiment toutes des membres du collectif MARTE². Outre à une passion avérée pour les arts scéniques, elles possèdent également deux autres points communs qui peuvent, au premier abord, paraître contradictoires : outre le fait qu'une seule des per-

¹ <https://festivalintercambio.wordpress.com>

² Seules Isa Crosta et Maia Minovich sont respectivement la graphiste et l'une des coordinatrices générales de Matienzo.

sonnes nommées ci-dessus ait plus de trente ans¹, toutes sans exception possèdent une expérience professionnelle impressionnante au vu de leur jeune âge, faisant ainsi de MARTE un collectif capable de développer en un court de laps de temps et avec peu de moyens à disposition un projet aussi complexe que le Festival Intercambio.

L'équipe de production était composée de Giuliana Kiersz, 24 ans, d'Éva Jarriau, 24 ans, de Clémence Grimal, 26 ans, de Belén Charpentier, 24 ans et de moi-même. Nous étions, par une étrange coïncidence, une majorité de françaises à participer à ce projet, Eva et Clémence étant arrivées à Buenos Aires il y a respectivement un an et deux ans. En tant que productrices, nous avons conçu et coordonné l'ensemble du festival.

Comme me le fit remarquer Giuliana au lendemain du festival, lorsque nous nous retrouvons dans un contexte tel que celui de l'Argentine et de Matienzo en particulier, c'est-à-dire lorsque nous poursuivons un idéal mais que nous n'avons ni le temps ni l'argent nous permettant de nous y dédier pleinement, il ne nous reste réellement qu'une seule et unique ressource à notre disposition. Et cette ressource, c'est l'équipe qui œuvre avec nous jour après jour.

Dynamiques de travail



¹ Paula Baró, née en 1981, coordonne depuis 2010 MARTE, le pôle des arts scéniques de Matienzo.

Il convient de distinguer deux dynamiques de travail au sein du groupe : le travail en présentiel et le travail à distance.

Les séances de travail en présentiel avaient lieu une fois par semaine, généralement le vendredi de 15 heures à 17 heures, juste avant la réunion générale de MARTE qui avait lieu de 17 heures à 19 heures. Celles-ci ont eu dans un premier temps pour but de définir le concept du festival et sa programmation. Toutes les décisions relatives au design de l'événement ont été prises en commun suivant un processus très simple de brainstorming.

La répartition des rôles entre chaque productrice n'a eu lieu que dans un second temps et sur la base du volontariat. Étant encore, à l'époque, en train de prendre mes marques et de chercher ma place au sein du groupe, je n'ai pas osé m'attribuer de missions. Toutefois, au contraire de ce qui aurait pu se produire dans le cadre d'une organisation au mode de gestion plus traditionnel, aucune décision ne m'a jamais été imposée. Toujours dans une optique de bienveillance et de confiance mutuelle, Giuliana, la coordinatrice générale de l'équipe, m'a alors proposé d'assumer les fonctions de productrice de la section Planta 3 et de coordinatrice générale du zapping de tutoriels en présentiel. J'ai accepté avec gratitude ce compromis, considérant que la section Planta 3, en ce qu'elle ne comportait qu'un seul duo d'artistes à gérer, constituerait un bon moyen de me familiariser avec la production d'œuvres performées. Bien qu'il représente un niveau plus complexe de coordination, le zapping de tutoriels en présentiel me préoccupait moins en ce qu'il se rapprochait davantage des formats de production avec lesquels j'avais déjà eu l'occasion de travailler.

Une fois l'armature générale du festival définie, c'est-à-dire au début du mois d'avril, les réunions hebdomadaires ont eu pour objectifs principaux de faire le point sur l'avancement des différentes missions qui échoyaient à chacune d'entre nous et d'établir la liste des tâches à réaliser au cours de la semaine à venir. En cela il s'agissait davantage de réunions de coordination que d'un temps de travail en tant que tel.

Divers éléments additionnels à la programmation de base ont néanmoins été proposés, testés et validés durant le mois d'avril, en l'occurrence la foire au troc et l'installation participative sur la thématique des lettres d'amour.

La façon dont ce dernier dispositif a été intégré à la programmation est significative de la dynamique de travail contributive qui est à l'œuvre au sein de Matienzo. Deux semaines s'étaient écoulées suite à la validation de la programmation, et déjà avais-je eu le temps de me familiariser davantage avec l'équipe et les processus de travail. J'avais alors hérité – en supplément à mes autres fonctions – de la coordination de la foire au troc quand l'idée de ce nouveau dispositif de médiation m'est venue. L'équipe de production, à qui je l'ai présenté de façon tout à fait informelle, l'a immédiatement validé. Il n'est pas ici pertinent de parler de processus *bottom-up* en ce qu'il n'existe pas de niveaux hiérarchiques distincts. Ce bref épisode démontre la souplesse d'un tel système et la capacité d'adaptation du groupe.

Un dernier mot, enfin, sur le travail à distance.¹ Comme mentionné précédemment, les réunions hebdomadaires avaient avant tout pour but de coordonner le travail en équipe. La majeure partie du travail advenait en effet en dehors de celles-ci, concrètement de mon domicile par le biais des outils de travail collaboratifs en ligne tels que ceux développés par Google (essentiellement Gmail, Google Doc, Google Sheet et Google Agenda). Une telle dynamique de travail me permettait d'être totalement autonome dans la gestion de mon temps et de mes missions et supposait une grande confiance entre tous les membres de l'équipe. Il est à noter que malgré le peu de temps de travail en présentiel, la communication entre les membres était toujours fluide et les malentendus ont été, à ma connaissance, inexistantes au cours de ces cinq mois de travail. Il faut cependant reconnaître qu'un tel mode de travail n'est pas adapté à quiconque, et que bien qu'il puisse être occasionnellement appréciable de bénéficier d'une telle liberté, j'ai toutefois ressenti le manque d'une réelle ambiance de travail – stimulante et aux interactions sociales plus fréquentes – au bout de quelques semaines à peine, les réunions hebdomadaires ne suffisant pas à combler ce besoin. Comme beaucoup d'anciens stagiaires de Matienzo me l'ont par la suite fait remarquer, il est recommandé d'adopter le même rythme que les autres membres du Club, c'est-à-dire d'avoir une autre activité salariée à côté de notre stage/bénévolat non-rémunéré. La dynamique de travail à Matienzo étant en effet beaucoup plus adaptée aux personnes étant déjà dans la vie active plutôt qu'à un étudiant en situation de stage.

1.2.3 POURQUOI FAIRE UN FESTIVAL SUR LE THÈME DE L'ÉCHANGE ?

“El mundo es hermoso” : affirmer et transmettre les valeurs de la communauté

Nombreux étaient les risques et les écueils possibles, parmi ceux-ci être catalogués au rang des hippies tardifs ou être accusés de mièvrerie. Mais si l'idée d'adapter sous forme de festival un essai philosophique faisant l'éloge de l'amour a rencontré un tel enthousiasme au sein de l'équipe de MARTE, c'est précisément car les valeurs véhiculées par cet essai entraient en résonance avec celles portées par le collectif, Matienzo et, plus largement, les argentins.

« *El mundo es hermoso* » ou sa variante « *el futuro es hermoso* » viennent tour à tour conclure les comptes-rendus des réunions, s'érigeant ainsi en slogans officiels du pôle des arts scéniques de Matienzo. Une vision positive du monde et une foi en l'avenir qui peuvent surprendre lorsque mis en parallèle avec les récits sur la façon dont la crise économique de 2001 a changé du tout au tout la vie de ces jeunes. Cela peut paraître naïf à nos yeux d'européens, mais une fois dépouillés de leurs économies, que restait-il à toutes ces familles qui de riches

¹ Il serait en effet malvenu de laisser croire à mes lecteurs que je ne travaillais que le vendredi après-midi, de 15 heures à 17 heures.

sont devenues pauvres et de pauvres sont devenues surendettées ? Il leur restait les grands élans de solidarité qui se sont manifestés à travers tous les pays : les repas partagés entre voisins, les fêtes populaires improvisées, le développement des latiferia, ces grandes foires au troc, l'entraide et un profond sentiment d'être tous unis et égaux face à la crise. C'est lors d'une discussion avec Paula Baró que je compris l'importance de ces concepts pour les argentins et l'importance d'assumer cela comme part de leur identité et de leur force. « *¡Somos los hijos de la crisis!* », « *nous sommes les enfants de la crise !* » me disait-elle alors, afin de m'expliquer comment, du jour au lendemain, la coupe de Dom Pérignon qu'elle tenait à la main s'est transformée en un bol de la soupe populaire.

Organiser un festival sur les thèmes de l'échange et de l'amour n'est donc pas chose anodine en Argentine. Si l'autogestion et les coopératives ont connu un tel succès à Buenos Aires, cela n'est dû à rien d'autre qu'à la volonté de centaines de travailleurs licenciés suite à la fuite des capitaux qui conduisit de nombreuses entreprises à mettre la clé sous la porte. Ces travailleurs, en s'unissant sous forme de coopératives autogérées, sont parvenus dans certains cas à sauver leur emploi et leur entreprise. Les réseaux de solidarité et d'entraide qui se sont également mis en place à cette époque ont recentré l'attention des argentins sur l'importance et la force des relations humaines face à la velléité de l'argent. Le concept d'autogestion n'est apparu en Argentine que suite à la crise de 2001.¹

En 2011, Matienzo avait déjà proposé de fêter l'anniversaire de la faillite économique du pays. En 2015, avec le Festival Intercambio, il clame haut et fort son identité d'enfant de la crise et affirme ainsi ses valeurs sociales et son caractère résilient.

Il est également important de souligner le caractère collectif qu'endosse un tel festival. Lihuel, l'une des artistes participant au Festival Intercambio, déclara d'ailleurs, lors d'une discussion avec Giuliana :

« L'art contemporain sera collectif ou ne sera pas. »

Un aspect collectif qui, selon la coordinatrice du festival, constitue la base même de toute pratique théâtrale. Un fait que ne manque pas non plus de souligner Alain Badiou, lui-même très familier de cet univers², dans son essai.

¹ <http://www.autogestion.asso.fr/?p=2071>

² Alain Badiou est également connu pour son œuvre théâtrale. L'essai *Éloge de l'Amour* nait d'ailleurs lui-même sur la scène du Festival d'Avignon, dans le cadre du Théâtre des Idées animé par Nicolas Thruong.

Zone de confort : EXIT

Comme nous l'avons déjà vu, l'un des objectifs de Matienzo est de « soutenir l'expérimentation, la diversité et l'accès à la culture ». C'est précisément cet objectif que l'équipe du Festival Intercambio poursuivait en proposant aux artistes participant au festival de travailler de façon inédite avec un artiste inconnu et pratiquant une discipline étrangère à la leur.

Faire ainsi sortir les artistes de leur zone de confort en les invitant à produire une œuvre en collaboration avec un inconnu participe également à ce qu'Alain Badiou nomme la *réinvention de l'amour*, laquelle ne peut advenir sans une nécessaire prise de risque et un caractère aventureux et hasardeux.

L'échange rendu possible grâce au processus de création en duo assume donc ici une double fonction d'expérimentation, à la fois artistique et amoureuse, en accord avec les objectifs de Matienzo et avec la ligne de production du festival.

All you need is love et 500 visiteurs

Camus déjà posait la question : *pourquoi faudrait-il aimer rarement pour aimer beaucoup ?*¹ Nous avons tenté d'y apporter réponse mais nous n'y sommes pas parvenus. Tout ce que nous savions c'est qu'afin d'aimer *beaucoup* durant le Festival Intercambio nous avons besoin d'aimer *souvent*. En d'autres termes, afin de ne pas perdre d'argent, nous avons besoin d'accueillir ce soir-là un minimum de 500 visiteurs avec entrée payante.

Afin de remplir cet objectif de fréquentation une stratégie de communication très dense a été mise en place par Belén. Nous comptions également beaucoup sur le fait que Matienzo possédait déjà un public d'habitues particulièrement nombreux le samedi soir. Tous les artistes et intervenants ont également été sollicités afin de communiquer sur l'événement. Je ne m'attarderai pas davantage sur le plan de communication mis en place dans le cadre de ce projet en ce que cela ne relevait pas de mes activités et que cette thématique ne présente aucun intérêt particulier au vue du sujet de ce mémoire.

Le festival commençant à 20 heures, ce qui est relativement tôt selon les critères locaux², nous avons décidé d'encourager la venue des visiteurs en laissant l'entrée libre jusqu'à 21 heures. Mission réussie puisqu'à 22 heures déjà 220 personnes avaient passé la porte de la maison.

Au final, ce sont près de 700 visiteurs avec entrée payante qui sont venus ce soir-là participer au Festival Intercambio.

1 CAMUS, Albert (1942) *Le Mythe de Sisyphe*. Paris : Gallimard

2 Les soirées débutent en général ici vers 2 heures ou 3 heures du matin, surtout le week-end.



Nous l'avons donc vu, « l'union fait la force » et nous pourrions même ajouter : « l'union fait la création ». C'est en effet ici la notion de collectif qui l'emporte dans tous les aspects du festival. Du thème à la programmation, en passant par les dynamiques de travail et les valeurs portées par une telle initiative, l'échange avait ici trouvé un terrain fertile. Mais est-il possible d'opérer une réelle répartition des missions dans un groupe de travail au sein duquel la notion de collectif prédomine ? Et si oui, comment ces deux notions se conjuguent-elles ? C'est à ces questions que je tenterai de répondre dans la dernière section de cette première partie, tout en présentant de façon plus concrète la manière dont je me suis intégrée au sein de l'équipe de production du Festival Intercambio et quelle y a été ma contribution.

1.3 TOUT S'ÉCHANGE, MÊME LES MISSIONS

1.3.1 COORDINATRICE DE LA SECTION PLANTA 3

L'espace, les artistes et la performance

Le cas de Lucas Lagomarsino et Ana Capalbo, les deux artistes qui intervenaient conjointement dans la section *Planta 3* du festival, est particulier. En effet, s'il est vrai qu'Ana et Lucas n'avaient jamais travaillé ensemble, ils se connaissaient cependant. Bien que la rencontre n'ait pas eu lieu dans le cadre du festival et que ce ne soit pas elle qui ait directement donné lieu à la production d'une œuvre collective, deux regards distincts ont en revanche bel et bien été conjugués au travers d'une unique vision du monde – une vision que l'on qualifiera d'*onirique*.

Ana est musicienne et Lucas est acteur et performer. Ensemble ils ont investi la spacieuse terrasse de Matienzo, afin de créer une œuvre in-situ, performée musicalement et théâtralement, en tirant profit du décor ambiant. Les fresques murales qui ont récemment été réalisées dans cette section de la maison évoquent en effet un univers entre chien et loup, où la forêt occupe une place prépondérante, baignée dans la lumière pastel, aux teintes vertes et roses, qui émane d'une lune fluorescente.

C'est précisément sur cette immense lune qu'Ana et Lucas ont choisi de projeter des images de façon aléatoire, laissant ainsi une place d'honneur à cet hasard si cher aux rencontres. Enveloppée dans une lumière rouge, Ana, assise en tailleur, entonnait des chants, guitare à la main, comme assise devant un feu de camp. Tandis que Lucas, tout vêtu de blanc, créait l'univers ambiant en feignant de jouer dans les arbres avoisinant et de nager dans un lac imaginaire, incarné par une immense vasque remplie d'eau. Le public, comme lors d'une excursion dans les bois, était invité à se joindre aux festivités, à s'agenouiller près du feu, à chanter en chœur et à entrer dans cet imaginaire commun aux deux artistes, brouillant alors les pistes, comme dans un étrange jeu oscillant entre la beauté de l'illusion et le risque de la désillusion – comme dans le jeu de l'amour et du hasard : une image, révélée par la lumière de la lune omnisciente, viendra-t-elle briser ce bel enchantement ?

Le processus de travail

J'ai eu la chance, en tant que productrice, de pouvoir travailler avec Ana et Lucas, deux personnes qui en dépit de leur notion hasardeuse du temps et des horaires, avaient une vision collective et non autocentrée de la production de cette performance. J'entends par là qu'Ana et Lucas ont toujours considéré la production de cette œuvre comme un travail commun à eux – artistes – et à nous – producteurs et techniciens du festival, l'œuvre n'ayant d'écho qu'en s'insérant dans un contexte plus ample qui est celui du festival coproduit et cocréé avec l'ensemble des autres artistes.

Mon rôle était de les accompagner dans leur processus créatif, de les introduire avec les spécificités de l'espace et du festival et de coordonner leurs besoins avec les moyens techniques à notre disposition. Concrètement, cela signifie organiser les répétitions, prendre en charge la conception et la réalisation de la scénographie, concevoir et assurer un suivi du line-up technique et enfin assurer un suivi au niveau de la communication. Pour résumer l'ensemble de ces fonctions en un seul mot emprunté au vocabulaire spécifique à Museomix, nous parlerions d'un *facilitateur*. Le facilitateur est la personne qui accompagne les équipes (ici, les artistes) dans leur collaboration et la réalisation de leur projet et qui fait le lien avec les expériences existantes, questionne la démarche de création et les aide à formaliser leurs idées.

Au contraire, d'autres producteurs ont dû faire face à certaines difficultés avec les artistes dont ils assuraient la production de l'œuvre, prouvant ainsi qu'en dépit de notre intention, la création d'une vision commune du monde ne peut pas advenir à chaque rencontre. Ces cas constituent de parfaites illustrations de la notion de « points toxiques » que nous avons évoqué précédemment. Il convient néanmoins de préciser dès à présent que dans le cadre du festival ces « incidents » ont davantage endossé le rôle d'exceptions venant confirmer la règle, de par leur caractère anodin, plutôt que de réels points toxiques dont l'émergence aurait été susceptible de remettre en question l'équilibre de l'écosystème propre à l'événement.



1.3.2 CHARGÉE DE L'ACTION CULTURELLE

Favoriser la participation du public, pourquoi ?

Inviter les visiteurs à participer activement au festival plutôt qu'à les considérer comme de passifs consommateurs culturels, outre à promouvoir pleinement les valeurs portées par Matienzo, possède également de nombreux autres avantages.

Selon Nina Simon, directrice exécutive du Santa Cruz Museum of Art and History et auteure du livre *The Participatory Museum*, les projets participatifs peuvent permettre aux organisations culturelles de : créer des relations avec de nouveaux publics, collecter et conserver des données relatives aux contenus produits par les visiteurs, proposer des expériences éducatives, réaliser des campagnes de marketing attractives et éloquents, produire des événements ayant une pertinence au niveau local et devenir un lieu de dialogue et de rencontre pour la communauté.¹

Une organisation culturelle peut se définir comme participative dès que celle-ci permet aux visiteurs de créer, partager et se connecter les uns aux autres autour des contenus qu'elle produit. Un projet participatif doit quant à lui remplir les conditions suivantes afin de réellement permettre une participation effective du public : la seule force de l'exemple doit rendre explicite ses conditions d'utilisation, il doit être simple d'utilisation mais significatif, il doit avoir une valeur émotionnelle, il doit être durable et enfin il doit permettre au participant de prendre part à quelque chose de plus « grand » que lui-même.

Enfin, il nous a semblé primordial, au vue du concept et des valeurs qui sous-tendent le festival, de placer la co-création de contenus et la contribution mutuelle au cœur de notre action culturelle.

L'installation « Letras de Amor »

Ce dispositif de médiation est venu traduire sous forme d'une installation participative les trois étapes de la relation amoureuse selon Alain Badiou. Il incarne ainsi le hasard propre à la rencontre, met en scène la déclaration amoureuse et permet enfin, par le biais de l'engagement et de la participation active du visiteur, la co-construction d'une vision commune du monde.

Deux actions sont à distinguer au sein de cette même installation. Nous avons en effet cherché, dans un premier temps, à solliciter la participation des membres de Matienzo en mettant en place un scénario-jeu de rôles à leur insu. À cet effet nous avons créé une adresse électronique sous une fausse identité (Ariel Matienzo – *Matienzo* étant également un nom de famille assez commun en Argentine et *Ariel* étant un prénom unisex en castellano) et nous sommes parvenues à nous procurer la liste de diffusion interne du Club ainsi que les coordonnées

¹ SIMON, Nina (2010) *The Participatory Museum*. États-Unis: Museum 2.0

personnelles de ses membres. Que le lecteur se rassure, aucun piratage informatique n'a eu lieu ici. Cet épisode illustre en revanche parfaitement la transparence et l'ouverture qui caractérisent les organisations contributives, où l'ensemble des données – y compris la liste des membres – sont accessibles à quiconque. Chacune a ensuite rédigé un courriel d'amour. Il est d'ailleurs très intéressant de noter ici que chacun de ces courriels était unique, très peu d'indications préalables à la rédaction ayant été données, et que chacun reflétait la personnalité de sa rédactrice, assumant tour à tour un ton poétique, mélancolique ou provoquant. Nous avons ensuite partagé la liste des 120 membres entre nous, chacune ayant alors hérité de 30 noms, et nous avons procédé à l'envoi de nos mails personnalisés un à un, à partir de l'adresse créée en signant du nom unisexe d'Ariel.

Deux réactions ont alors eu lieu en l'espace d'une seule journée : un premier groupe de personnes – minoritaires – a répondu directement à notre « facteur de l'amour » fictif. Visiblement intrigués et hésitants, oscillants entre l'incrédulité et la gratitude. Certains, jouant le jeu, nous ont répondu de véritables courriels d'amour. En contrepartie, tel l'arroseur arrosé, il nous fut impossible de savoir si ces réponses étaient sérieuses ou si leur émetteur avait déjoué notre stratagème. Nous avons cependant eu le droit à de magnifiques déclarations, toutes très personnelles. L'autre réaction qui a réuni cette fois-ci la majorité des membres de Matienzo revêtit une forme beaucoup plus comique, à nos yeux d'admiratrices anonymes. Nous avons alors reçu, quelques minutes à peine après avoir envoyé nos premiers courriels, le message suivant sur la liste de diffusion du Matienzo global (celle-là même dont nous nous étions servies) :

« Les mecs, à vous aussi il vous est arrivé un mail ayant pour objet 'allongetoï' et quelque chose à propos de lettres d'amour et du Festival Intercambio ? Moi il y a ça qui m'est arrivé, et Sou et Isa m'ont dit qu'à elles aussi, c'est donc clairement une blague ! Qui diable est ce Ariel ? Hahaha.»¹

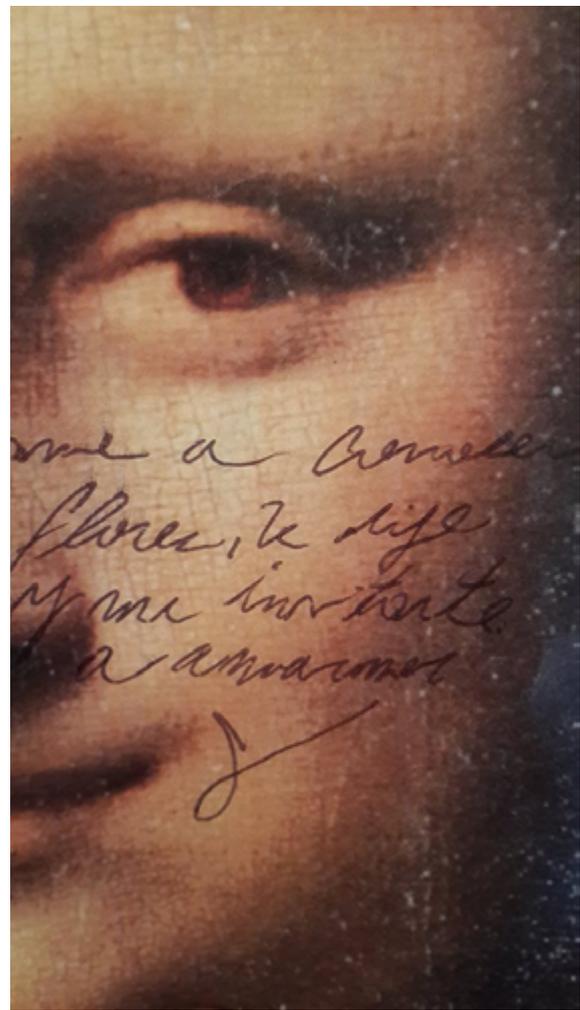
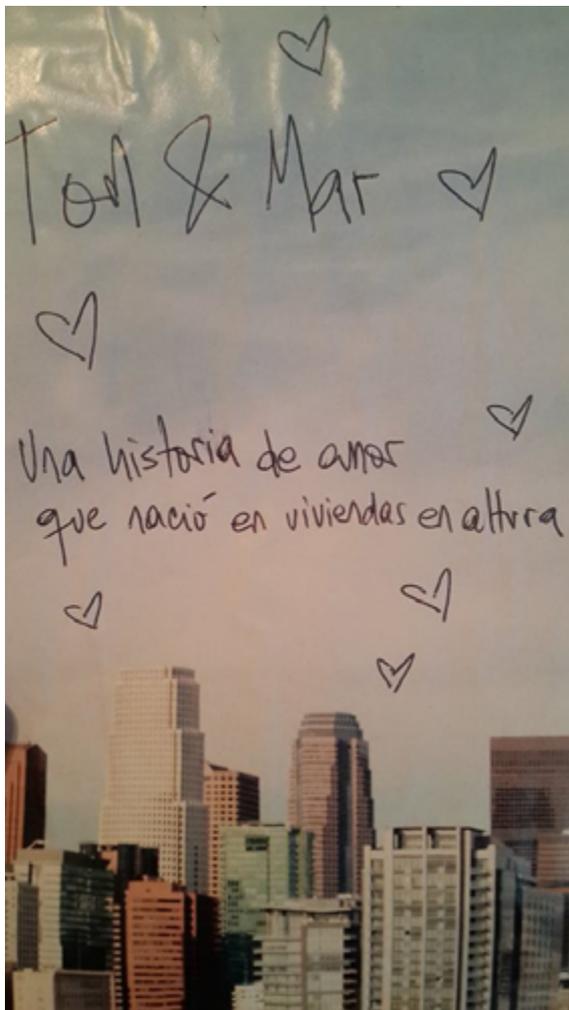
L'ensemble de la discussion qui s'en suivit comporte près de 40 messages. Les réactions vont de « X qui fait partie du festival m'a dit qu'elle n'était pas du tout au courant de ce que c'était, c'est vraiment bizarre ! » à « Moi aussi je l'ai reçu et je crois que je peux déjà dire que je suis un peu amoureuse d'Ariel <3 » en passant par l'expression d'un certain sentiment de jalousie provoqué par la prise de conscience qu'ils n'étaient pas les seuls à avoir reçu ce message d'amour : « Moi aussi je l'ai reçu ! Je me sens déjà un peu moins spécial... »

Nous avons par la suite envoyé un mail unique à l'ensemble des personnes que nous avons contacté sous le faux nom d'Ariel, afin de leur expliquer que cette initiative prenait place dans le cadre d'une installation participative qui serait accessible durant le Festival Intercambio. L'objectif était double : constituer une première « récolte » de lettres d'amour écrites par les membres de Matienzo que nous pourrions utiliser dans le cadre de l'installation et inciter

¹ « Che a ustedés también les llegó un mail con el asunto acostate y algo sobre «cartas de amor» del festival intercambio? me llegó esto, sou e isa me dijeron que a ellas también les llegó, así que claramente es una joda xD quién carajos es ariel? Jajaja. »

ces mêmes personnes à venir au festival et à participer activement à cette installation. Nous avons reçu, suite à cette « révélation », encore plus de courriels d'amour. Ce sont en tout dix-neuf déclarations qui nous ont été envoyées avant le festival.

Une seconde action a été menée auprès du public élargi du Festival Intercambio, le soir même du festival et constitue l'installation en tant que telle. Nous avons alors accroché, sur un grand filet de sécurité qui protège le couloir du patio, de nombreuses lettres d'amour rédigées par les membres de Matienzo et par l'équipe du Festival Intercambio sur lesquelles étaient écrites des injonctions telles que : « Lis-moi ! », « Prends-moi ! », « Détache-moi ! », « Emmène-moi ! ». Une écritoire comportant des cartes postales, des feuilles de papier et des crayons a également été installée. Enfin, une phrase de présentation de l'installation a été écrite à même le bois afin d'attirer l'attention des visiteurs.



Exemple de deux cartes d'amour écrites par des visiteurs lors du Festival Intercambio

La foire au troc, « rien ne se jette, rien ne s'achète, tout s'échange »



Il aurait pu paraître audacieux d'intégrer une foire au troc au sein de la programmation d'un événement culturel quand on sait l'origine et l'ampleur qu'on acquit ces dispositifs dans une Argentine post-crise. De 400 clubs de trocs recensés dans le pays en 2000, ils étaient déjà plus de 5000 en 2002.¹ Toutefois, en se présentant comme un dispositif ludique et utile au sein d'un événement festif et artistique, la foire au troc du Festival Intercambio s'est transformée en un temps fort de la programmation.

Dans l'une des salles de formation du Club, deux longues tables étaient recouvertes d'objets aussi variés que des chaussures, des posters des Beatles, des mini-cactus, des porte-clés, mais aussi une banane, un préservatif ou un sac à dos en parfait état... La diversité des objets proposés a permis à la foire au troc de séduire un grand nombre de visiteurs. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps invité tous les membres de MARTE à nous ramener les objets et vêtements qu'ils n'utilisaient plus mais qui étaient encore en bon état. Ce premier arrivage d'objets nous a permis de proposer dès le début de la soirée une foire au troc intéressante pour quiconque souhaitait y prendre part.

Le dispositif était donc très simple et, de fait, efficace. Trois uniques règles étaient en vigueur :

1. Il fallait, afin de pouvoir prendre un objet de la foire, laisser quelque chose en échange.
2. L'objet offert devait être encore utilisable sous sa fonction première.

¹ ROSSMEISSL, Barbara (2005) *El Trueque en Argentina – ¿Estrategia eficiente en tiempos de crisis?*. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Disponible sur : www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/2005/br-trueque.htm (consulté le 15/06/15)

3. Un objet en vaut un autre. C'est-à-dire qu'une clémentine (à condition qu'elle soit encore comestible) peut être échangée contre une paire de chaussures haute-couture. À ce titre, un billet de banque – peu importe sa valeur monétaire – est considéré comme un objet.

Des membres du collectif MARTE se sont ainsi relayés tour à tour de 20 heures à 1 heure du matin afin de s'assurer que ce dispositif soit utilisé à bon escient par les visiteurs.

Le slogan de la foire, « *nada se tira, nada se compra, todo se intercambia* », en parodiant la célèbre phrase du chimiste Antoine Lavoisier, faisait écho au sous-titre du Festival : « *consideraciones generales sobre la quimica artistica* ».

Le zapping de tutoriels en présentiel

Que serait la pédagogie à l'ère de YouTube ? C'est à cette question que nous avons tenté de répondre. Les principes sont simples et à l'image de cette plateforme de diffusion audiovisuelle au slogan accrocheur : « *Broadcast Yourself* ». Nous avons mis en place une série de 12 ateliers interactifs et très divers d'une durée de 15 minutes chacun. Le programme, éclectique et farfelu, proposait des cours à la portée de tous : des techniques de jardinage en milieu urbain aux conseils pour tirer le meilleur profit de notre téléphone avec appareil photo intégré. Il se présentait comme suit :

- + *Westeros hair* por Maia Minovich (20.30h)
- + *Técnicas para concertarse en 15 minutos* por Sabrina Cassini(20.45h)
- + *A la mierda el photoshop: diseño gráfico en serio* por Nicolas Lodigiani(21h)
- + *Basta de selfies, sacá una foto como la gente* por Antú Martín (21.15h)
- + *Resignifica tu basura* por Atulia Cutuna (21.30h)
- + *Decile no a los agrotóxicos* por Lucas Dotta (21.45h)
- + *Grandes comidas a partir de pequeños restos* por Denise Lara Margules (22h)
- + *Salvá tu noche: armate un vaso de papel* por Sol Goszczynski (22.15h)
- + *Cocktail – era* por Martin Kini (22.30h)
- + *Polvo de estrellas: un racconto rápido del nacimiento del Universo* por Pablo Jais (22.45h)
- + *Pch ts pff – beatbox* por Demian Velazco Rochwerger (23h)
- + *Tirate un paso (de hip hop)* por Laura Zapata (23.15h)

La production, de laquelle j'étais en charge, fonctionnait selon les principes du système D et du *Do It Yourself*, à l'image même des ateliers. Les nécessités techniques étaient limitées au strict minimum et seuls les deux derniers ateliers requéraient l'intervention d'un technicien du son. L'atelier « *Resignifica tu basura* » d'Atulia Cutuna est représentatif de l'ensemble du

dispositif. Durant celui-ci Atulia a enseigné à une vingtaine de visiteurs à transformer un tetrapack en sac à main ou en pochette. L'idée est originale et peut surprendre, mais il faut admettre que le résultat présentait son charme.

Comme dans le cas de la performance d'Ana et de Lucas, mon rôle était celui d'une facilitatrice mais, à la différence de la performance, j'ai également dû faire preuve d'une bonne dose d'autorité afin de m'assurer que chaque intervenant respectait bien le temps qui lui était imparti. Mais ne pouvant résister à l'enthousiasme des visiteurs et des intervenants, j'ai, je l'avoue, plus d'une fois fermé les yeux sur l'heure qui avançait n'osant pas mettre un terme à un beau moment de partage et d'émulation entre de parfaits inconnus.

Évaluation des actions menées

Il serait bien sûr insensé de prétendre évaluer ces actions de façon quantifiable et objective. Mais si nous n'avons pas établi un compte rigoureux du nombre de participants aux ateliers ou des contributeurs à la foire au troc, nous sommes en revanche en mesure d'évaluer ces dispositifs de façon qualitative tout en restant le plus objectives possible.

En cela, l'installation participative « Letras de amor » a visiblement atteint son but, dans un premier temps au vu des réactions suscitées parmi les membres de Matienzo et, dans un second, lors du festival, au vu des nombreuses lettres qui nous parvenues et de celles que nous avons accrochées qui, pour la grande majorité, ont été emportées et lues. Nous avons reçu une vingtaine de lettres, mais nous comptons toutefois qu'environ le même nombre auront été écrites au cours de la soirée et emportées par un autre visiteur avant la fin de celle-ci. Aucune participation négative n'est à signaler, tous les participants ayant respecté l'installation et en ayant compris l'usage. Ces lettres ont été conservées par les membres de l'équipe de production.

Il est tout aussi difficile d'évaluer les résultats de la foire au troc, dont l'action s'est étendue durant plus de cinq heures. Il était toutefois notable, à la fin de la soirée, qu'un grand nombre des objets présents au début de la foire avaient été emportés et, qu'en retour, tout autant nous avaient été laissés. Je me trouvais, tout au long de la soirée, dans la salle adjacente à celle où se trouvait la foire au troc, j'ai ainsi pu constater par moi-même qu'à certains moments la salle de la foire au troc était pleine et qu'une ambiance plutôt bon enfant et assez joyeuse semblait en émaner. La diversité et l'originalité des objets qui ont par la suite été retrouvés viennent témoigner de cet état d'esprit joueur qui animait ce soir-là un grand nombre de visiteurs. Ceux-ci ont pris au mot la règle d'un objet en vaut en autre en nous échangeant bananes, clémentines, autocollants du Pape François, billets de deux pesos, paquets de chewing-gum entamés, etc. D'un autre côté, d'autres visiteurs beaucoup plus studieux avaient prévu d'apporter avec eux des objets encore en bon état dont ils souhaitaient se débarrasser : sac à dos, vêtements, livres, DVD, figurines en porcelaine, etc. Les objets qui

n'ont pas trouvé propriétaire ce soir-là ont été triés et donnés au centre culturel Armando Labollita qui œuvre dans une « villa »¹ située à la périphérie de la Capitale Fédérale².

Enfin, le zapping de tutoriels en présentiel a connu un vif succès. Mon rôle, durant la soirée du 30 mai, fut d'en assurer le bon déroulement, c'est-à-dire m'assurer dans la limite du possible que le temps de chaque atelier n'excédait pas les quinze minutes convenues, gérer les flux de visiteurs allant et venant dans l'étroit couloir dans lequel donnait la salle que nous occupions, inviter les passants à prendre part aux ateliers, m'assurer que chacun possédait le matériel dont il avait besoin, aider au montage de chaque atelier et parfois même courir à la recherche des nombreux intervenants éparpillés dans toute la maison. Plus d'un atelier a connu salle comble au point qu'il fut nécessaire de refuser l'entrée à de nouveaux participants. Le couloir fut même lourdement embouteillé durant plus d'une demi-heure, une queue s'étant formée à l'avance pour l'atelier de beatbox. Enfin, même les ateliers ayant eu lieu entre 20 heures et 21 heures ont connu une fréquentation tout à fait respectable. Nous pouvons ainsi estimer une moyenne de vingt à trente participants par atelier.



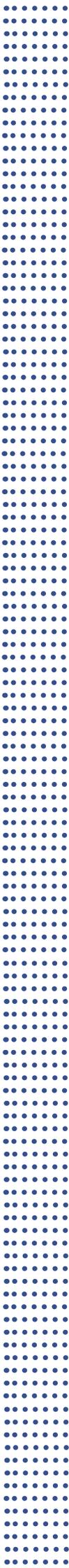
1 Les « villas » argentines sont l'équivalent des favelas brésiliennes.

2 « Buenos Aires » désigne aussi bien la région de Buenos Aires que la ville de Buenos Aires. Afin d'éviter les malentendus, cette dernière est aussi nommée la « Capitale Fédérale ».

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Il est donc difficile d'opérer une réelle répartition des rôles et des missions entre les différents participants dans le cadre d'un processus de travail collaboratif. S'il est vrai que nous avons chacune été « en charge » de missions spécifiques, l'esprit d'entraide et de contribution mutuelle l'a emporté sur une stricte segmentation des rôles et des compétences. Autrement dit, s'il est vrai que l'autonomie dont je pouvais jouir et la confiance qui m'était accordée étaient grandes, la bienveillance mutuelle entre les membres de l'équipe l'a toujours emporté sur une vision individualiste et cloisonnée des missions. Un tel mode de travail m'a permis de me sentir toujours très autonome sans pour autant n'avoir jamais l'impression d'être livrée à moi-même. L'exemple de mon expérience à Matienzo est représentative de la façon dont fonctionnent les organisations culturelles adhérentes aux modèles de travail contributifs et de ce qu'elles permettent de produire de positif. Nous approfondirons ces deux notions dans la seconde partie de ce mémoire en étudiant cette fois-ci davantage le cas de la communauté internationale Museomix.

+ QUELQUES PHOTOS DU FESTIVAL INTERCAMBIO



DEUXIÈME PARTIE

« L'IMPORTANT, C'EST MOINS D'Y GAGNER QUE D'Y PRENDRE PART »

“And that is the main insight: to recognize that art is a conversation, it's not a matter of buying and selling, it's a matter of participating, of contributing.”

- Arjo Klamer

Les mots « participation » et « contribution » sont loin d'être étrangers au monde culturel et à l'univers muséal. Néanmoins, s'il est indéniable que les expériences participatives ont pris de l'ampleur au cours des dernières années, celles-ci se sont en grande majorité limitées à la sphère des activités de médiation et aux services des publics de nos institutions muséales. Ainsi, si la participation des visiteurs, que l'on va parfois jusqu'à appeler *visitateurs*, est un thème qui a déjà été traité maintes fois, on ne trouve, en revanche, aucune référence littéraire spécifique au sujet de la gestion participative appliquée aux projets culturels¹. Fait surprenant puisque ce phénomène, pourtant consubstantiel au premier, est actuellement en train de prendre beaucoup d'ampleur, notamment dans le milieu culturel. On remarque en effet que le concept de participation qui régit désormais les relations entre les institutions et les publics va, dans certains cas, jusqu'à s'infiltrer au sein même de la gestion de ces organisations. Citons ici à titre d'exemple la nouvelle stratégie de développement déployée par le Museu Nacional d'Art de Catalunya, sur laquelle nous reviendrons plus en avant. Autre exemple édifiant de ce genre de pratique, Museomix sera le référent majeur de la seconde partie de ce mémoire au cours de laquelle nous nous attacherons, dans un premier temps, à définir les caractéristiques de ces modèles afin de mieux pouvoir mettre en lumière, dans un second temps, ce que ceux-ci permettent de produire de positif.

¹ Hormis de rares exceptions, uniquement accessibles en ligne, tels les billets de Samuel Bausson, blogueur et co-fondateur de Museomix : www.mixium.net

2.1 LES FONDEMENTS DU MODÈLE CONTRIBUTIF : UN ÉCOSYSTÈME ITÉRATIF

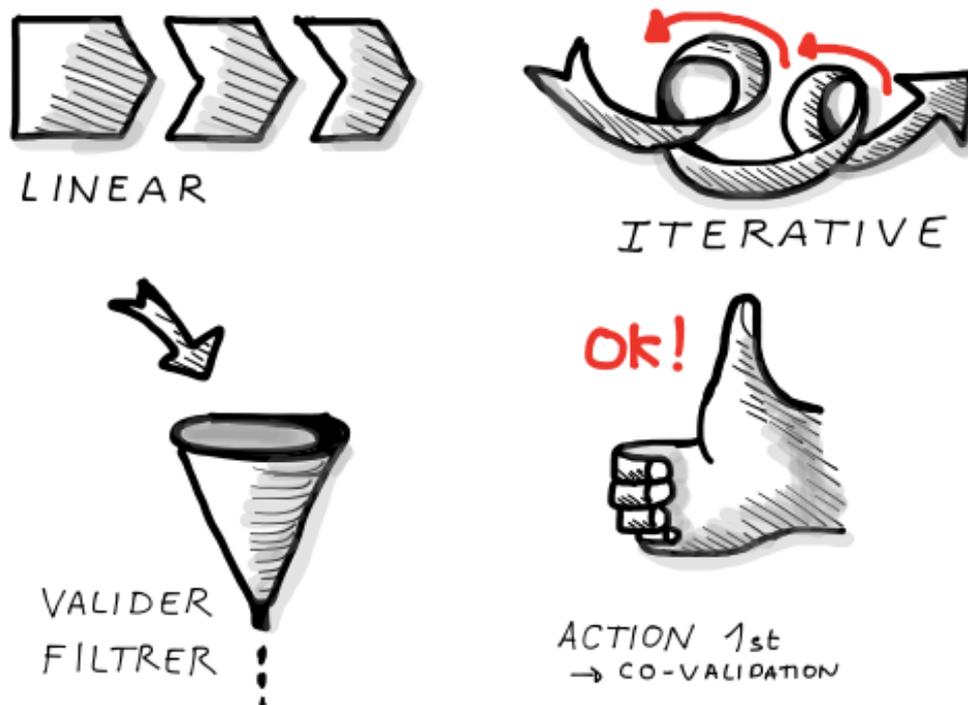
Cette partie tentera de dresser la liste non exhaustive des caractéristiques des modèles de gestion contributifs. Dans un souci de clarté, celles-ci ont été classées en quatre catégories. Nous étudierons dans un premier temps les principes qui sont à la base de ces modèles, puis dans un second temps nous verrons quels outils ont été développés par les communautés afin d'assurer le respect de ces principes. Dans un troisième temps nous nous pencherons non pas sur les différentes fonctions qui peuvent être assumées par les membres de la communauté, mais sur les relations qui existent entre chacun d'entre eux. Le concept de reliance, que nous avons déjà évoqué précédemment, assumera donc ici un rôle fondamental. Rappelons à ce titre que ce substantif, récemment inventé, est venu combler un vide conceptuel en apportant un subtil changement de regard qui fait de la relation l'acteur, et de l'être, le résultat, alors que nous étions auparavant accoutumés à tenir l'être comme acteur essentiel, et à considérer la relation comme le résultat d'une action produite par celui-ci. Avec la reliance, le paradigme est donc inversé et l'action de faire du lien se voit attribuer le rôle principal. Nous laisserons donc de côté les organigrammes traditionnels qui, dans un tel contexte, ne sont plus pertinents, et nous tenterons de saisir une image d'ensemble de ces réseaux complexes et ouverts du point de vue des connexions et des relations qui y ont cours. Enfin, nous verrons, dans un quatrième et dernier temps, quelles sont les valeurs portées par les communautés contributives qui agissent dans le secteur de la culture et comment celles-ci les ont amenées à repenser la signification de mots tels que « bénéfiques » et « valeur » appliqués à ce domaine.

2.1.1 « AUTONOMIE, ÉQUITÉ, RELIANCE », DEVISE DE LA DO-OCRATIE

Les trois principes fondamentaux des modèles contributifs peuvent être regroupés sous l'égide de ce que l'on nomme la do-ocratie (aussi appelée « actioncratie »), littéralement la démocratie du faire. Dans le lexique des hackerspaces (le *hackerspeak*), John Baichtal définit la do-ocratie comme « *le pouvoir accordé à ceux qui usent de leur temps et de leur énergie pour mettre leurs idées en actes* »¹. En d'autres termes, ce concept, hérité du monde du numérique, légitime l'action par le faire. Par extension, il permet de valider qu'il n'y a rien à valider. Il s'agit donc d'un modèle itératif, fait d'allers-retours (d'essais et d'adaptations), à l'inverse des modèles linéaires fonctionnant selon un principe hiérarchique bien défini qui ne permettent pas de retour en arrière et où l'erreur est perçue de façon négative. Ce modèle doit beaucoup à l'esprit qui anime les militants du logiciel libre, autrement dit à la volonté de créer et de partager en se défaisant des contraintes imposées par le marché, la rentabilité et le droit de propriété.

¹ LALLEMENT, Michel (2015) *L'Âge du faire : Hacking, travail, anarchie*. Paris : Seuil (La Couleur des Idées)

L'auto-régulation du système



L'une des caractéristiques principales d'un modèle do-ocratique est qu'il s'auto-régule. En effet, si seuls ceux qui font sont légitimés dans leur action, cela signifie que ceux qui ne font pas ou ne sont pas capables de faire n'ont pas voix au chapitre. Le modèle veille ainsi à repérer, libérer et fluidifier les énergies. Loin d'être individualiste, ce principe promeut la cohésion au sein de la communauté et l'entraide. Prenons un exemple concret issu de Museomix afin d'illustrer ce propos. Museomix dispose de son « forum » en ligne, sous la forme d'une Google List ouverte et accessible à tous. La formation de groupes de travail intercommunautaires qui réfléchissent, ensemble, à des thématiques telles que l'accueil des publics ou l'évaluation advient généralement par ce biais. Ces groupes se constituent de la façon suivante : un membre présente le besoin (par exemple : préparer une stratégie d'évaluation globale de l'édition 2015), propose une solution (monter un groupe de travail intercommunautaire permettant aussi bien de définir les besoins du « global » que de récolter les besoins spécifiques à chaque communauté) et invite ceux qui le souhaitent à le rejoindre. Plusieurs personnes se proposent alors spontanément, soit parce qu'elles ont des compétences à apporter ou par simple désir d'aider. Dans la majorité des cas des membres plus anciens sont également en mesure de suggérer des personnes, internes ou externes à Museomix, pouvant participer à ce projet en raison de leur *savoir-faire* dans ce domaine particulier. Il n'est pas pertinent de parler ici de bottom up, pour la simple raison que le processus de travail est entièrement horizontal. Il est en revanche plus correct de parler d'un processus émergent qui favorise la prise d'initiatives, qu'elle soit individuelle ou collective. Cette prise d'initiative

va donc au-delà de tout processus de validation. Samuel Bausson, l'un des fondateurs de Museomix, explique ce principe de la façon suivante :

« Celui-celle qui fait à raison, par défaut. Nous voulons rendre la prise d'initiative et l'engagement facile. Il n'y a pas de validation à obtenir à priori pour entamer un projet. Les ajustements éventuels se font en cours de route et après coup. Nous faisons le pari que nous avons plus à gagner de cette façon, que par le contrôle à priori d'éventuels risques ou débordements. La règle est simple : chacun-e est libre de proposer une initiative qu'il-elle pilotera, en sollicitant de l'aide si besoin. Sans opposition formelle et après une relance (s'il n'y a pas de retours sous les 48 heures) la proposition est validée par principe. La validation est posée par la confiance a priori de la part des membres de la communauté et acquise par l'historique des actions précédentes (importance de la légitimité). La contribution à la communauté donne la légitimité d'entreprendre, de modifier, d'évaluer (et de critiquer). En cas d'opposition, la recherche d'un consensus est privilégiée. » ¹

Une équité intelligente

Selon le principe de la do-ocratie, celui qui en a les compétences et le désir est donc légitimé pour faire. En d'autres termes, tout le monde peut faire à *condition* d'en avoir les compétences. Le second principe fondamental des modèles contributifs est donc celui de l'équité. Il convient ici de rappeler brièvement qu'elle est la différence entre l'équité et l'égalité. L'égalité, au contraire de l'équité, n'individualise pas son sujet, c'est-à-dire qu'elle ne prend pas en compte les différences et les singularités propres à la situation de chaque individu. L'égalité ne peut donc être atteinte que si tous les individus partent du même point de départ et ont les mêmes besoins, ce qui n'est bien sûr jamais le cas. Ainsi, les modèles contributifs reconnaissent les particularités de leurs membres et leur conséquente inégalité en matière de compétences et de capacité de contribution (par exemple, le nombre d'heures que chacun est disposé à consacrer au projet). Les membres restent néanmoins égaux en ce qui concerne le droit d'entrée, le droit de vote et le droit de participer et sont traités de façon équitable dans tous les autres aspects de leur travail. Le principe d'équité advient à Matienzo selon une toute autre formule. Chaque membre détient un nombre de points calculés en fonction de son engagement dans le projet, c'est-à-dire de son ancienneté et de son niveau de responsabilité. Par exemple, Marta, coordinatrice fictive du pôle audiovisuel travaillant à Matienzo depuis 4 ans aura à son actif 3 points pour son niveau de responsabilités et 0,25 points par semestre d'ancienneté, soit 5 points au total. À l'inverse Fabio, membre

¹ BAUSSON, Samuel (2013) *Comment fonctionne Museomix ?* [en ligne]. Mixeum. Disponible sur : www.mixeum.net (consulté le 02/06/15)

d'un pôle sans niveau de responsabilité particulier, actif depuis 3 ans à Matienzo, comptabilisera un total de 1,5 point (1 point de responsabilité + 1,5 point d'ancienneté). Ces points permettront aux membres de voter non pas de façon égale, étant donné que leur niveau de responsabilité et leur ancienneté ne le sont pas, mais de façon équitable lors des assemblées. En effet, le vote de Marta aura deux fois plus de poids que celui de Fabio.¹

Un leadership agile

Ces deux notions – la do-ocratie et l'équité – nous renvoient à une troisième, non moins essentielle, celle du leadership. La do-ocratie permet de valoriser le potentiel de chaque individu tout en implémentant un système de leadership basé sur le faire. Cela implique nécessairement que celui qui n'est pas capable de faire ne fait pas autorité et légitime ainsi le leadership. Il convient alors de repenser la notion de leadership à la lumière des modèles contributifs. Bill Coughran, ancien vice-président ingénierie de Google, décrit son activité de leadership au sein d'une organisation innovante de la façon suivante :

« Les gens talentueux ne me suivront nulle part. Ce qu'ils veulent c'est co-crée le futur avec moi. Mon travail est d'alimenter l'émergence des idées et de ne pas la laisser dégénérer en chaos. Je suis une glue humaine, un connecteur, un agrégateur de points de vue. Et jamais un dictateur de points de vue. »²

Au sein d'une organisation basée sur la contribution volontaire de ses membres, il n'est en effet plus question de *diriger une équipe*, sinon de *coordonner une communauté*. Les questions de gouvernance dans un système do-ocratique restent néanmoins nombreuses et très complexes. Nous verrons, dans la prochaine section de cette seconde partie, quels outils ont été mis en place afin d'en faciliter la gestion tout en conservant les principes fondamentaux.

¹ Nous aborderons plus en détail ce sujet dans la dernière partie de ce mémoire.

² “Talented people don't want to follow me anywhere. They want to cocreate with me the future. My job is to nurture the bottom-up and not let it degenerate into chaos. I'm a role model, I'm a human glue, I'm a connector, I'm an aggregator of viewpoints. I'm never a dictator of viewpoints.» Source : COUGHRAN, Bill (2014). In HILL, Linda. *How to manage for collective creativity* [en ligne]. TEDxCambridge. Disponible sur : http://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity (visionné le 02/06/15)

2.1.2 LES OUTILS DU CONSTRUCTEUR DE COMMUNAUTÉS



Comme Henry Jenkins, théoricien de la culture de la convergence, de la narration transmédia, et de la culture participative, l'explique sur son blog, dans les modèles contributifs :

« Tout le monde ne doit pas contribuer, mais tout le monde doit croire qu'il sera libre de le faire lorsqu'il y sera prêt et que sa contribution sera alors valorisée de la façon la plus appropriée. »¹

Une telle assomption peut être mise en pratique à seulement deux conditions : qu'une totale confiance règne entre les membres de la communauté, et que celle-ci ait à sa disposition les outils favorisant à la fois les contributions de ses membres et leur valorisation. Nous reviendrons plus en avant sur le thème de la confiance afin de nous concentrer ici sur les différents outils qui peuvent être mis en place par les constructeurs de communautés, grâce aux exemples de Matienzo et de Museomix.

¹ "Not every member must contribute, but all must believe they are free to contribute when ready and that what they contribute will be appropriately valued." Source : JENKINS, Henry (2006) *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century (Part One)* [en ligne]. Disponible sur : http://henryjenkins.org/2006/10/confronting_the_challenges_of.html#sthash.J6FxnjsC.dpuf (consulté le 15/08/15)

Matienzo : les « mesas », les « assembleas » et la dynamique des réunions

Il existe, au sein de Matienzo, trois instances permettant que la contribution des membres et leur conséquente valorisation advienne : les réunions internes à chaque pôle, les tables de travail et les assemblées.

Les réunions dépendent de chaque pôle et en regroupent tous les membres. Elles sont ouvertes aux personnes externes au pôle et constituent, plus qu'un lieu de travail, un espace de discussion et d'échanges. À titre d'exemple, c'est au cours de l'une des réunions hebdomadaires de MARTE qu'a été proposée par l'un des membres l'idée de monter une pièce de théâtre, écrite, jouée et dirigée par le collectif et qui en constituerait le manifeste. La contribution, approuvée, a été mise en place et la pièce a finalement été représentée à l'occasion de l'ouverture de la saison 2015 de MARTE.

Les tables de travail sont au nombre de trois : la table des contenus (mesa de contenidos), la table de coordination (mesa de coordinación) et la table d'ensemble (mesa conjunta). La table des contenus est ouverte aux membres de chaque pôle, bien que dans la majorité des cas seuls les coordinateurs y assistent, et aux coordinateurs généraux. J'ai cependant moi-même pu prendre part à la table des contenus afin d'y présenter un projet de revue Matienzo¹. La votation y advient selon un système simple « 1 pôle = 1 point » même si plusieurs membres d'un même pôle sont présents à la réunion. Chaque coordinateur général dispose également d'un point. La table des contenus a pour fonctions principales de prendre des décisions sur la programmation générale du Club et de stabiliser et formaliser l'entrée de nouveaux membres en tant que membres actifs du Club. Être membre actif permet d'obtenir le droit de vote et d'obtenir une part équitable des bénéfices réalisés à la fin de chaque exercice par l'ensemble du Club. L'on devient membre actif seulement après six mois d'engagement régulier et bénévole au sein d'un pôle du Club. La table de coordination est réservée aux coordinateurs généraux, de pôle et opérationnels du Club. Elle a notamment pour fonctions la convocation des 3 assemblées générales annuelles et la présentation des rapports financiers semestriels lors des assemblées financières. La table d'ensemble a quant à elle un caractère extraordinaire et ne peut être convoquée qu'à deux occasions : la création d'un nouveau pôle au sein du Club ou la modification du plan de participation collective. Seuls les coordinateurs généraux, les coordinateurs opérationnels et les coordinateurs de pôle peuvent y assister. Si ces instances ne sont pas toutes ouvertes à l'ensemble des membres il est néanmoins possible d'y soumettre une proposition par le biais de son coordinateur de pôle. En outre, les comptes-rendus de chaque réunion sont accessibles à tous.

Enfin, les assemblées sont au nombre de deux : l'assemblée générale et l'assemblée financière. Convoquées par les coordinateurs généraux avec 20 jours d'anticipation, elles traitent des thèmes proposés par tous les membres du Club et sont ouvertes à tous. La recherche du consensus est toujours privilégiée, grâce au dialogue, mais lorsqu'un compromis s'avère

¹ Sur lequel nous reviendrons dans la troisième partie de ce mémoire.

impossible la votation advient par le principe de la majorité simple (la moitié des points + 1). Le vote de chaque membre ayant la valeur du nombre de points que celui-ci détient. Pour rappel, les points sont calculés en fonction de l'engagement des membres dans le projet (ancienneté + niveau de responsabilité).

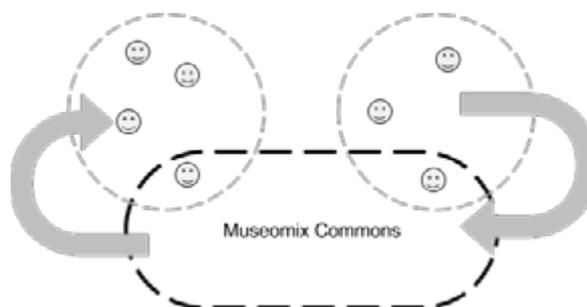
Museomix : les briques de communs et l'agora

Nous devons tout d'abord nous poser la question des « communs » de Museomix. Flore Berlingen, du collectif OuiShare¹, définit les communs dans l'ouvrage collaboratif *Société collaborative, vers la fin des hiérarchies*² de la façon suivante :

« [Les communs] sont des ressources partagées, gérées par des communautés qui endossent le rôle de cogestionnaires en plus de leur rôle classique d'usagers. La notion de commun ouvre ainsi une troisième voie, aux côtés des gestions publique et strictement privée. »

Les communs de Museomix se trouvent au cœur de son modèle d'organisation. Ils peuvent être regroupés sous trois grandes catégories :

- Les éléments constitutifs du modèle Museomix (un événement qui participe à la transformation des musées, un marathon créatif, le format de l'événement et son « esprit »)
- Les éléments constitutifs du modèle d'organisation de Museomix (la do-ocratie, les processus itératifs, l'ouverture...)
- Les éléments structurels et organisationnels (la production de documents communs à toutes les communautés, tels que l'annuaire des référents ou le livret d'accueil des participants, le community management, la gestion des ressources communes telles que le site internet et l'identité visuelle)



1 « Le collectif OuiShare est un acteur international de premier plan dans le domaine de l'économie collaborative. Il s'appuie sur 80 ambassadeurs et plusieurs milliers de membres contributeurs. Les activités de OuiShare sont structurées en 4 grands domaines : animation de communauté ; production intellectuelle ; incubation et accélération de projets collaboratifs et formation. » (Source : www.ouishare.net)

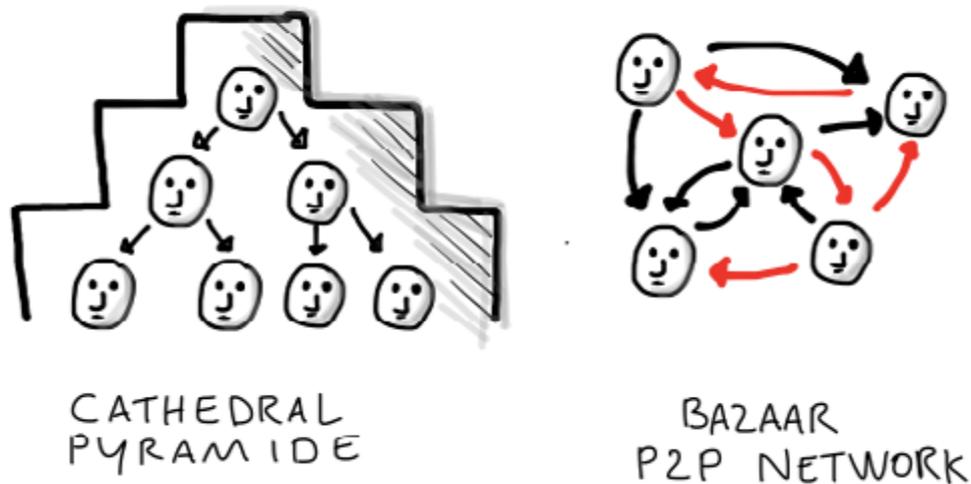
2 COLLECTIF OUISHARE (2015) *Société collaborative : la fin des hiérarchies*. Paris : Rue de l'échiquier, p.87

Ces biens communs alimentent les communautés locales et sont nourris par celles-ci, dans un cercle vertueux d'enrichissement réciproque entre communautés.

Il a cependant été constaté, en début d'année, que ces communs avaient eu tendance à se disperser suite à l'ouverture de Museomix et à la grande croissance du nombre de ses membres que celle-ci avait engendrée. Suite à cet élargissement, un manque d'articulation et d'accompagnement des besoins et des initiatives de certains a été déploré. Plusieurs dispositifs ont alors été mis en place afin de palier à ce manque : l'accent a été mis sur la coordination générale avec la création d'un poste *ad hoc*, des réunions générales intercommunautés ont été organisées, des groupes de travail transversaux ont vu le jour et un tableau de bord des actions a été créé. Malheureusement, ces outils n'ont pas apporté de véritable solution sur le long terme aux problèmes de préservation du bien commun de Museomix. C'est dans ce contexte que de nouveaux outils ont vu le jour. L'agora est une instance visant à faciliter la gouvernance de Museomix en permettant notamment la mise en place d'une organisation souple capable d'aider la communauté à "s'aider elle-même" et à renforcer son bien commun. L'agora est avant tout une instance de prise de décisions. Elle intervient sur la question du développement et de la protection des communs mais aussi lorsque certaines décisions s'avèrent compliquées à prendre pour les communautés. Cette assemblée réunit des personnes qui ont une expérience significative de Museomix, qui contribuent au bien commun et à une réflexion stratégique et qui sont actives dans la communauté. L'une des fonctions de l'agora est également de donner mandat aux personnes ou groupes de personnes pour assurer les différentes fonctions autour des communs. Elle est constituée des fondateurs et de personnes agissant pour la communauté globale, ainsi que de une personne désignée par chacune des communautés locales, ayant déjà organisé une édition Museomix.

Dans les deux cas ces instances ont vu le jour suite à l'agrandissement de ces organisations. Dans le cas de Matienzo, le déménagement vers un espace beaucoup plus grand, qui requerrait une programmation beaucoup plus riche et complexe, et dans le cas de Museomix, l'apparition de nouvelles communautés locales. Ces instances sont apparues en réponse au besoin de « se retrouver », de repenser ce que nous sommes et vers quoi nous allons. En cela, ce sont des espaces communs de dialogue et de prise de décision.

2.1.3 « LA CATHÉDRALE ET LE BAZAR »



*La Cathédrale et le Bazar*¹ est le titre d'un essai écrit en 2001 par Eric S. Raymond. L'auteur y décrit le modèle de développement de Linus Torvalds en le comparant à un bazar : cette manière de développer des logiciels, par la coopération d'une multitude de développeurs, se caractérise par une adaptabilité et une flexibilité dite hiérarchie « bazar ». À l'inverse, une organisation hiérarchique basée sur le statut, dite hiérarchie « cathédrale », est nécessaire à l'élaboration d'un code fermé pour construire ce qu'on appelle un logiciel propriétaire, mais elle entraîne notamment des inconvénients d'adaptabilité. Samuel Bausson, dans un célèbre essai intitulé *Le Musée-Légo*, reprend cette métaphore en l'adaptant au secteur muséal :

« Autrement dit, le musée-Légo n'est plus un "musée-cathédrale" mais un "musée-bazar" – pour reprendre la métaphore du logiciel libre – où chacun pourrait trouver "sa" place de façon organique dans un projet culturel commun. [...] [Le musée-Légo] comprend que le musée est un "organisme" dont font partie ceux qui y travaillent. Chacun s'y implique, avec son expertise, en assumant sa place, en relation avec les autres, ni plus, ni moins. Les personnels du musée prennent place avec leurs individualités professionnelles et prennent une part assumée à la "conversation". »²

¹ RAYMOND, S. Eric (2001) *The Cathedral & the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. États-Unis : O'Reilly Media

² BAUSSON, Samuel (2011) *Le Musée Légo* [en ligne]. Disponible sur : <https://dl.dropboxusercontent.com/u/157627/le%20mus%C3%A9e%20LEGO.pdf> (consulté le 24/03/2015)

Nous retrouvons dans cet extrait de nombreuses références aux notions de reliance (ce sont nos « relations avec les autres » qui définissent notre « place » au sein du modèle) et d'équité (où chacun trouve « sa place » en fonction de ses « individualités professionnelles ») évoquées précédemment. Les métaphores du bazar et de la cathédrale sont en outre particulièrement éloquentes. La cathédrale, toute figée dans sa verticalité, fait référence aux modèles hiérarchiques pyramidaux où les principes de « top-down » et de centralisation conduisent parfois à d'importants conflits entre les niveaux supérieurs et inférieurs. Le récent exemple de la National Gallery de Londres illustre parfaitement cette situation de déséquilibre où le dialogue s'avère souvent impossible¹. À l'inverse, la métaphore du bazar, si elle désigne un sujet en apparence complexe, est également révélatrice d'un modèle où l'horizontalité et la décentralisation permettent la création d'un réseau complexe d'interconnexions en pair à pair riche de processus itératifs et permettant une grande transversalité des pratiques. Un tel environnement, en plus de valoriser le potentiel de chacun, permet également à l'intelligence collective de s'épanouir, créant ainsi un terrain propice à l'émulation et à l'innovation. Linda Hill, dans sa conférence intitulée *Comment parvenir à atteindre la créativité collective* donnée à TEDxCambridge en septembre 2014², décrit les processus de travail à l'œuvre au sein des studios d'animation Pixar. Elle relate notamment l'anecdote suivante :

*« Afin de nous aider à comprendre leur processus de travail, une personne du studio a dessiné une version de ce schéma. Mais il le fit à contrecœur, car cela supposait que le processus en question était une série d'étapes bien définies effectuées par des groupes de travail précis. Il pensait qu'en dépit de toutes ces flèches, il avait échoué à nous montrer à quel point leur processus était itératif, interdépendant et franchement chaotique. »*³

Et pourtant les studios Pixar sont les leaders de leur domaine grâce à leur incroyable capacité d'innovation. Car derrière cet apparent chaos règne une organisation extrêmement complexe qui permet de développer au maximum le potentiel de chaque membre et, par conséquent, l'intelligence collective détenue par l'entière communauté. Nous allons constater, grâce aux schémas suivants, que cette anecdote pourrait également s'appliquer aux cas du Club Cultural Matienzo et de Museomix.

¹ LORGERIE, Paul (2015) *Les employés de la National Gallery de Londres en grève* [en ligne]. Libération. Disponible sur : http://www.liberation.fr/culture/2015/08/11/les-employes-de-la-national-gallery-de-londres-en-greve_1362121 (consulté le 15/08/15)

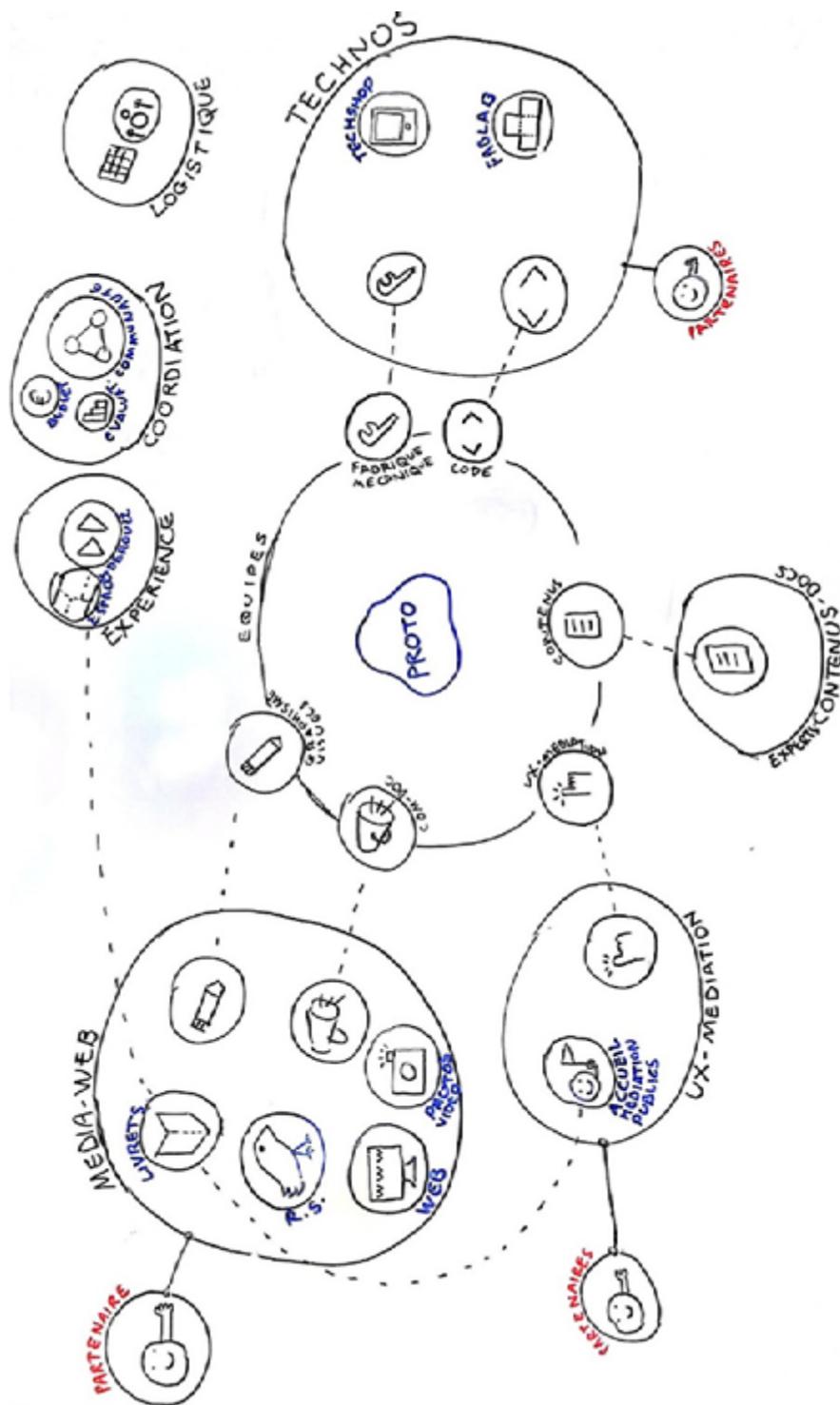
² HILL, Linda (2014) *How to manage for collective creativity* [en ligne]. TEDxCambridge. Disponible sur : http://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity (visionné le 02/06/15)

³ “To help us understand the process, an individual in the studio drew a version of this picture. He did so reluctantly, because it suggested that the process was a neat series of steps done by discreet groups. Even with all those arrows, he thought it failed to really tell you just how iterative, interrelated and, frankly, messy their process was.”

Matienzo : who's who ?



Museomix : un chaos organisé et bienveillant



Le schéma de l'organisation de l'événement Museomix

2.1.4 PROFIT VS BIEN COMMUN : REDÉFINIR LES NOTIONS DE BÉNÉFICE ET DE VALEUR

La performance « Hay inflación » : la vraie valeur d'une œuvre

“Hay inflación” est une œuvre réalisée par les artistes Marcos Perearnau et Lino Divas dans le cadre du Festival Intercambio. L'œuvre met en évidence la présence tangible de l'inflation dans la société argentine au travers de l'usure prononcée des billets de banque actuellement en circulation. Cette œuvre est fortement ancrée dans un contexte socio-économique post-crise qu'il nous convient d'expliquer ici brièvement. Rappelons qu'en 2014 le pays payait encore les frais de la crise politique et économique qui l'ébranla treize ans auparavant. On recensait sur cette seule année une inflation de 23,9% selon l'Institut national de statistiques (plus de 38% selon les instituts privés)¹, faisant ainsi de l'Argentine le second pays d'Amérique Latine, après le Venezuela, où l'inflation est la plus forte. Face à cette vague d'augmentation des prix le gouvernement lança, en 2012, un nouveau billet de 100 pesos. Un billet qui fond dans les mains lorsque l'on sait que 100 pesos ne valent actuellement que 9,69 euros². Quel sens donner à tout cela ? Quelle est la vraie valeur des choses que nous achetons ? Peut-elle encore n'être que monétaire lorsque la monnaie elle-même n'a plus aucune valeur aux yeux de celui qui achète ? Ce sont toutes ces questions que soulève l'œuvre de Marcos Perearnau et de Lino Divas. En adoptant le format de la tombola, « Hay inflación » met en évidence le caractère aléatoire et hasardeux de la valeur accordée à l'argent. Les spectateurs pouvaient acheter en amont du festival des billets de tombola qui leur permettaient de participer au tirage au sort qui a eu lieu durant la soirée du 30 mai. Du prix auquel ils achetaient leur billet dépendait l'œuvre qu'ils étaient susceptibles de remporter. 100 pesos leur permettaient ainsi de concourir pour une œuvre d'une valeur de 10 000 pesos, 50 pesos pour une œuvre de 5 000 pesos, 20 pesos pour une œuvre de 400 pesos, etc. Les œuvres étaient entièrement réalisées en billets de banque. Ainsi l'œuvre d'une valeur de 10 000 pesos avait été réalisée avec 100 billets de 100 pesos, celle de 5 000 avec 100 billets de 50, et ainsi de suite.

Mais quelle valeur accorder réellement à ces tableaux constitués uniquement de billets de banque, lorsque les artistes et les acheteurs eux-mêmes ne font que jouer avec l'argent ? Ne s'agirait-il après tout que d'un grand jeu ? Ou plutôt d'une grande mascarade ? Quelle valeur a réellement le tableau de 10 000 pesos que je gagnerai peut-être, lorsque l'on sait que l'œuvre elle-même ne m'en aura coûté que 100 ? Les 100 pesos investis m'en ont rapporté 10 000 grâce au simple fruit du hasard. Dès lors, cet argent est-il légitimement mien ? Enfin, que vaut vraiment une œuvre constituée de 100 billets de 100 pesos lorsque l'on vit dans un pays où la valeur de l'argent change du tout au tout d'un jour à l'autre ? Ai-je remporté une œuvre d'art ou ai-je simplement fait un bon investissement ? Nombreuses sont les questions

¹ <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2015/01/16/97002-20150116FILWWW00480-bisbillets-sur-l-inflation-argentine.php> (consulté le 16/08/15)

² Selon le taux officiel en vigueur au 16/08/15.

auxquelles seront en proie les heureux vainqueurs, et parmi celles-ci, la plus embarrassante : conserverai-je l'œuvre ou récupérerai-je les billets qui la composent ?



Lino Divas et l'une des heureuses gagnantes de la tombola

En poussant au paroxysme le lien entre valeur artistique et valeur monétaire, cette œuvre/performance des deux artistes argentins nous ramène en réalité à une seule et unique question : l'art, aujourd'hui devenu un produit d'investissement, n'a-t-il plus qu'une valeur de placement ?

Il est indéniable que pour certains la réponse à cette question est positive et va parfois jusqu'à se chiffrer en millions d'euros de bénéfices économiques¹. Cependant, pour d'autres, les notions de bénéfices et de valeur acquièrent une toute autre dimension lorsqu'elles viennent appliquées aux domaines de l'art et de la culture. Ceci s'explique notamment par le fait que les principes qui régissent ce domaine sont bien différents de ceux qui sont à l'œuvre au sein du secteur financier.

L'adaptation des règles de gestion du monde de l'entreprise au sein des musées et la logique de marché qui y vient à régner dérangent en effet bon nombre de professionnels qui s'interrogent sur les risques d'un tel rapprochement vis-à-vis des missions du musée. Ainsi,

¹ La création de fonds d'investissement spécialisés, tel le Art Trading Fund londonien, investissant uniquement dans les œuvres d'art et promettant à ses souscripteurs des rendements annuels allant jusqu'à 30%, semble accréditer cette thèse.

dans leur *Dictionnaire encyclopédique de Muséologie*, André Desvallées et François Mairesse s'interrogent :

« L'ouverture à ces méthodes de gestion, et notamment celles qui sont utilisées dans le marketing pour augmenter la fréquentation ne risquent-elles pas d'être préjudiciable aux efforts en matière de préservation de patrimoine ou de recherche ? Si le profit semble constituer, au niveau du marché tel qu'il est actuellement constitué, le critère essentiel de réussite dans le monde des affaires, les choses s'avèrent en effet plus délicates pour les musées. [...] De telles logiques influencent forcément la nature de l'institution, et que la recherche de financements à tout prix risque de se faire au détriment des politiques d'accès à la culture, d'éducation et de préservation du patrimoine conservé dans les musées. »¹

Nous chercherons donc, dans les deux sections suivantes, à identifier le principe qui constitue la pierre angulaire de la culture et à proposer, en conséquence, une redéfinition des concepts de bénéfice et de valeur appliqués aux activités culturelles.

Pourquoi le partage est-il consubstantiel à la culture ?



¹ DESVALLEES, André et MAIRESSE, François (dir.) (2011) Gestion. In *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. ICOM. Paris : Armand Colin, p.175-197

Au profit et à la concurrence qui règnent en maîtres absolus dans un monde dirigé par la loi du marché, vient s'opposer, depuis quelques années, un nouveau concept : celui du bien commun notamment à l'œuvre au sein des économies ouvertes et contributives auxquelles se rattachent Museomix et Matienzo. L'économiste autrichien Christian Felber, théoricien du bien commun, explique que ce modèle économique alternatif repose sur les mêmes valeurs que celles qui fondent la réussite de nos relations : confiance, coopération, estime et solidarité. La réussite d'une organisation est redéfinie : l'essentiel n'est plus le profit, mais le bien commun¹. On retrouve d'ailleurs cette même idée de bien commun, de sa préservation et de son enrichissement, au cœur des modèles d'organisation de Museomix et du Club Cultural Matienzo. Ici, le gain financier n'est plus un but mais un moyen et sert essentiellement à contribuer à la construction du bien commun. Cependant, la logique de rareté à l'œuvre dans l'économie de marché se heurte avec ces principes. Notre système économique, dans son état actuel, n'est donc pas ou prou adapté à ce modèle d'où les difficultés structurelles et légales rencontrées par des organisations qui fonctionnent déjà selon ces principes, telles qu'un nombre important d'organisations culturelles². Le modèle du bien commun, par les valeurs et principes dont il est porteur, a en effet de nombreuses affinités avec la culture. La culture elle-même n'est-elle en effet pas un bien commun à tous les individus ? Les notions d'accès à la culture pour tous, de démocratisation culturelle et de démocratie culturelle semblent conforter cette thèse. En outre, les collections nationales publiques, qui sont la propriété de l'État ou de la municipalité, n'appartiennent-elles pas à chacun ? À l'exemple de « ce Louvre qui appartient à tous » et dont nous parlions en introduction de ce mémoire.

Si l'on admet la culture comme bien commun, cela implique que nous y sommes tous contributeurs. Et quoi de plus vrai lorsqu'aujourd'hui, à l'ère du numérique, quiconque peut « créer son propre chef d'œuvre » en remixant une œuvre d'art présente sur le site du Rijksmuseum³, devenir tour à tour conservateur ou artiste exposé au Brooklyn Museum⁴ ou même se transformer en œuvre d'art vivante au Lieu Unique de Nantes grâce aux *One Minute Sculptures* de l'artiste Erwin Wurm⁵ ?

Tel que nous l'avons vu, la culture se retrouve dénaturée par la logique de profit de l'économie de marché, où elle n'a guère plus qu'une valeur de placement, et sa gestion s'avère parfois incompatible avec des modèles d'organisation strictement verticaux et verrouillés⁶. Quel est donc l'élément intrinsèque qui la rend incompatible à ces modèles basés sur le

1 FELBER, Christian (2011) *L'économie citoyenne : un nouveau mouvement a vu le jour*. Paris : Actes Sud

2 Nous nous pencherons davantage sur ce problème dans la troisième et dernière partie de ce mémoire.

3 <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio> (consulté le 29/08/15)

4 *Click! A Crowd-Curated Exhibition* a été développée en 2008 par le Brooklyn Museum. L'exposition comportait trois étapes : un appel à participation au cours duquel chacun était invité à envoyer une photographie dont il était l'auteur sur le thème « the changing face of Brooklyn », un travail de sélection des œuvres par le public qui advenait en ligne par le biais d'une plateforme ad hoc et enfin le montage de l'exposition par le personnel du musée. Les photographies étaient imprimées en différentes tailles, proportionnellement au nombre de votes que chacune avait obtenu.

5 Dans le cadre de la rétrospective dédiée à l'artiste qui s'est tenue du 21 décembre 2007 au 16 mars 2008 au Lieu Unique de Nantes.

6 Voir les exemples du Louvre et de la National Gallery de Londres.

profit, la concurrence et la concentration du pouvoir ? Selon Jean-Yves de Lépinay, directeur des programmes au Forum des Images, cet élément, c'est le partage. Il déclare ainsi, dans une interview donnée à la revue *Éclairages* en 2014 :

« Partager est un acte consubstantiel à la culture ; il n'y a pas de culture sans partage. Contrairement à un produit ordinaire, un « produit culturel » ne se consomme pas. Si je consomme une barre chocolatée, je la détruis. Si je la partage avec vous, chacun d'entre nous en aura moitié moins, et chacune aura donc moitié moins de valeur. Mais un livre, une musique, un film ne se détruisent pas lorsque je les partage. Je n'en détruis éventuellement que le support. La valeur de l'œuvre elle-même a ceci de particulier qu'au contraire, elle augmente avec le partage : plus nous sommes de lecteurs ou plus nous sommes de spectateurs, et plus l'œuvre acquiert – culturellement – de la valeur. »¹

L'on comprend cependant aisément que selon ce concept, l'augmentation de la valeur culturelle se fait au détriment des bénéfices économiques. Mais si, plutôt que de tirer sur les deux bouts du modèle afin de chercher à les joindre autour de la question culturelle, l'on finissait par accepter que les bénéfices engendrés par les activités de ce secteur ne seront jamais entièrement satisfaisants du point de vue d'une économie de marché (c'est-à-dire qu'ils n'engendreront jamais un profit immédiat, significatif et qui plus est en croissance constante – excepté si on leur ôte toute valeur culturelle en les transformant en un simple produit d'investissement), peut-être pourrait-on enfin commencer à considérer la valeur produite par la culture pour ce qu'elle est vraiment. Nous pourrions alors adopter en conséquence les outils légaux, économiques et de gestion qui nous permettraient de développer au mieux son potentiel social et culturel.



L'es museomixeurs font aussi pousser des idées

¹ LEPINAY, Jean-Yves (2014) *Entre égaux et à des fins communes... partage absolu, objectif ou utopie ?* Eclairages. N°2, p.9-10

Le modèle contributif fonctionne donc selon des principes d'équité, de confiance mutuelle, de leadership agile, d'autonomie et de reliance pouvant tous être regroupés sous la notion de do-ocratie. Ce modèle, qui s'auto-régule, construit ses communautés grâce à des outils adaptés aux spécificités de chacune mais ayant tous pour objectif de contribuer à la préservation et à la valorisation de leur bien commun. Il fonctionne selon un système de valeurs articulé autour de la notion de partage et possède une architecture dite « 2.0 » (aussi appelée « bazar ») qui permet de valoriser le potentiel de chaque membre et d'offrir un terrain fertile au déploiement de l'intelligence collective. Enfin, le modèle contributif, au sein duquel nous incluons l'économie et la gestion contributive, entend se poser comme une alternative viable à l'économie de marché et à la gestion pyramidale, deux modèles prédominants dans notre société mais dont les principes et les objectifs s'avèrent incompatibles avec ceux inhérents à la culture. Nous avons, dans cette première section, posé les bases d'une réflexion autour de la question de l'adéquation entre les modèles de gestion contributifs et la gestion de la culture. Nous proposons, dans la prochaine section, d'approfondir cette réflexion en nous concentrant sur ce que ces modèles permettent de produire de positif et quels sont, par conséquent, les bénéfices réels qu'ils pourraient apporter au secteur culturel.

2.2 CE QUE LES MODÈLES CONTRIBUTIFS PRODUISENT DE POSITIF

2.2.1 LA VALEUR SOCIALE PRODUITE PAR LES MODÈLES CONTRIBUTIFS

Dans son ouvrage *Why We Cooperate*¹, le psychologue Michael Tomasello distingue trois conditions à l'exercice d'une bonne coopération : la tolérance, la confiance et l'équité. Étant donné que nous nous sommes déjà penchés sur ces dernières notions², nous nous concentrerons ici sur un autre concept essentiel aux modèles contributifs, celui d'intelligence collective.

1 TOMASELLO, Michael (2009) *Why We Cooperate*. États-Unis : MIT Press

2 Voir « une équité intelligente » dans « Les fondements du modèle contributif : un écosystème itératif », page X.

L'erreur est humaine et vivement conseillée

« Nous nous définissons principalement par le faire. Nous faisons et nous faisons beaucoup, et nous apprenons à nous connaître en faisant et en travaillant. Dans un modèle tel que celui-ci, l'erreur est monnaie courante. Mais ce n'est pas non plus si grave que ça de se tromper. »¹

Ces mots, représentatifs de la philosophie des modèles contributifs, sont ceux de Juan Aranovich, l'un des fondateurs du Club Cultural Matienzo. La résilience, définie comme la capacité d'un individu ou d'un groupe d'individus à surmonter les difficultés rencontrées et à en tirer un enseignement, est en effet une notion centrale à ces modèles d'organisations. Samuel Bausson, dans un billet intitulé *Le musée et le modèle contributif en vis-à-vis*², intègre cette notion au sein du principe d'itération qu'il oppose à celui de linéarité à l'œuvre au sein des structures régies selon un modèle d'organisation plus traditionnel :

« Linéarité versus itérations : Un processus linéaire d'étapes successives sans retours en arrière. Un modèle séquentiel de conception-production (comité de direction > comité projet > comité technique > cahier des charges > développement-production > livraison) VS Un processus avec des allers-retours selon les principes du "release early, release often", où des versions minimales viables sont mise à l'épreuve des publics dès que possible, où les erreurs (mesurées) sont considérées comme des étapes d'ajustements naturels et une condition pour la "réussite" finale. Un processus où le « faire » (la confrontation avec la réalité du projet en contexte, avec les opportunités et les limites des outils utilisés) est porteur de nouvelles idées de conception, de remise en question des présupposés initiaux. C'est le modèle de l'alpha-béta dans le logiciel et du versionning historique dans les wiki-documents. »

L'influence de l'univers numérique et plus précisément du logiciel libre est ici évidente et les erreurs, inévitables dans un système do-ocratique, perdent toute connotation négative et vont même jusqu'à être considérées comme des conditions de la réussite. Les erreurs

¹ "Nosotros nos definimos principalmente por hacer, hacemos y hacemos mucho y nos conocemos haciendo y trabajando. En un modelo como éste, la equivocación es moneda corriente. Pero tampoco es tan grave equivocarse." (Auteur inconnu (2013) Juan Manuel Aranovich, emprendedor cultural [en ligne]. Revista *La Canoa*. Disponible sur : www.revistalacanoa.com.ar (consulté le 02/06/15)

² BAUSSON, Samuel (2013) *Le musée et le modèle contributif en vis-à-vis* [en ligne]. Mixeum. Disponible sur : www.mixeum.net (consulté le 02/06/15)

advenant au cours du processus de conception sont alors perçues comme des occasions de tester la viabilité d'un projet et d'en explorer les diverses possibilités. Ainsi, plus que de l'amoinrir, elles l'enrichissent. Cette conception de l'erreur humaine et positive suppose une grande tolérance et une forte empathie de la part des contributeurs, aussi bien envers eux-mêmes qu'envers leurs pairs. Mais afin que les erreurs ne soient dommageables ni au projet ni aux contributeurs, les modèles contributifs veillent à ce que celles-ci adviennent dans un contexte sécurisé au sein duquel la confiance a une place essentielle.

La confiance comme clé de voûte

« Lorsque la confiance se répand, elle engendre en retour une responsabilisation. L'émulation entre les pairs régleme le système bien mieux que la hiérarchie ne pourra jamais le faire. »

- Frédéric Laloux

Nous avons parlé précédemment des briques de communs. Mais plus que les briques, ce qui compte au sein d'une communauté, c'est le mortier. Et le mortier, ce qui fait que ces briques de communs s'emboîtent les unes aux autres, ce sont les relations qu'entretiennent les différents membres de la communauté. C'est en assemblant tous ces éléments que l'on obtient ce que l'on nomme le capital social. Le capital social est donc ce qui fait avancer les organisations innovantes et ce qui les rend viables et productives.

Il est en effet essentiel, au sein d'un système basé sur le faire et la force du collectif, que la confiance mutuelle entre les membres de la communauté soit très élevée. En tant que membre d'une communauté, la valorisation de mes actions par les autres membres me permet d'acquérir une plus grande confiance en moi laquelle me permet, à mon tour, de développer tout mon potentiel de contributeur spontané au profit de la communauté. On comprend dès lors qu'en raison de son double rôle de condition et de moteur, la confiance possède une importance particulière au sein de tels modèles. C'est la confiance en l'autre et en ses propres capacités qui nous permet de passer d'une culture de la méfiance et du cloisonnement en une culture ouverte et émergente. C'est le cercle vertueux généré par la confiance qui permet à la communauté de prendre soin d'elle-même en *encapacitant*¹ ses propres membres qui, à leur tour, *encapaciteront* les nouveaux venus. Les modèles contributifs sont ainsi générateurs d'une grande richesse, en opposition à la pauvreté telle que la définit l'économiste indien Amartya Sen :

¹ Néologisme exprimant l'action de formation d'un individu afin qu'il trouve sa place dans la société. Le terme anglais *empower* est très utilisé dans le champ de l'éducation et de la formation.

« La pauvreté est une privation de liberté, et pas n'importe quelle liberté : celle d'exprimer le potentiel que chacun possède dans l'existence. »¹

Et c'est justement Amartya Sen que cite le philosophe français Bernard Stiegler lorsqu'il définit le concept d'*encapacitation* sur lequel sont justement fondés, selon lui, les modèles contributifs :

« L'encapacitation augmente la capacité plutôt qu'elle ne la diminue. Ce terme d'encapacitation s'inspire de l'approche par les capacités de l'économiste indien Amartya Sen. Une capacité est un savoir – un savoir vivre, un savoir-faire ou un savoir formel – partagé avec d'autres et qui constitue une communauté de savoirs, Sen ayant montré que le consumérisme diminue les capacités. Une économie contributive repose sur le développement des savoirs des individus, et le partage de ces savoirs est facilité par une propriété collective qui n'empêche pas sa circulation. »²

Le concept de *capacitación* a également une très grande importance au sein de la démarche du Club Cultural Matienzo. Ce terme, couramment employé, désigne le fait par lequel un membre du collectif transmet son savoir aux autres membres. Ces moments se déroulaient dans un cadre propice et prédéfini, la plupart du temps sous forme de classes collectives, le but étant de créer une véritable communauté de savoirs techniques ou théoriques. Parmi les deux *capacitaciones* auxquelles j'ai assisté, je retiens comme particulièrement représentatives celle plus théorique de Paula Baró et celle plus technique de Nacho Sanchez. La première, en partageant sa vision de l'art et de la culture au travers d'un corpus de textes accessible à tous, avait pour objectif d'aider la communauté à élaborer sa propre identité au travers de la construction individuelle de la pensée critique de chaque membre. Cette classe, très théorique, avait rapidement et spontanément adopté la forme du débat d'idées où chacun était à même d'enrichir la discussion de ses propres références. La seconde *capacitación* était beaucoup plus technique et avait pour but d'enseigner à chaque membre du collectif à manier l'éclairage et le système sonore de l'auditorium. C'est donc dans ce contexte rendu sécuritaire grâce à la confiance mutuelle de ses membres, où les savoirs et les compétences sont mutualisés et où tous les membres poursuivent un objectif commun, que les erreurs peuvent être accueillies sans craintes, assimilées, comprises et finalement transmutes en améliorations.

¹ RICARD, Matthieu (2013) *Pladoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance*. Paris : Nil éditions, p.761

² STIEGLER, Bernard (2014) *Nous sommes au bout du modèle fordiste*. In BENYAYER, Louis-David. *Open Models, les business models de l'économie ouverte*. Paris : Without Model, pp. 30-34)

les règles de l'INTELLIGENCE COLLECTIVE



ÉCOUTER avec **ATTENTION**



PARLER avec **INTENTION**



ÊTRE **BIENVEILLANT**



SE FAIRE **CONFIANCE**



RESPECTER le **CADRE**

CC-BY-NC-SA

 @lebrunproulx
& www.recompose.it

Ce concept, forgé par le sociologue et philosophe Pierre Lévy, se définit par la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. Le postulat de départ du concept d'intelligence collective est que trois, vingt ou soixante-quinze cerveaux valent mieux qu'un. Il s'agit d'une notion chère aux modèles contributifs et qui explique en grande partie leur principe d'ouverture. Nous pouvons illustrer ce propos par quelques exemples célèbres issus du monde du logiciel libre, tels que Python, Linux et le Robotic Operating System (ROS). En outre, ces modèles basés sur l'intelligence collective font preuve davantage de flexibilité et d'adaptabilité que les modèles traditionnels. Ce qui se vérifie d'ores et déjà dans le monde du logiciel est tout aussi vrai dans le monde des organisations culturelles où l'intelligence collective favorise le décloisonnement des métiers et permet d'adopter différents points de vue sur un seul et même projet. Ceci est parfaitement illustré par le design de l'événement Museomix, qui regroupe autour d'une même table des profils aussi variés que complexes mais poursuivant tous le même but. C'est donc ici les itérations multiples qui permettent de répondre rapidement aux émergences, qu'ils s'agissent de difficultés ou d'idées, et de faire ainsi évoluer rapidement les projets. L'évolution même de Museomix et de son format en sont un exemple représentatif. Selon une étude récemment menée par

le Massachusetts Institute of Technology (MIT)¹, les groupes fonctionnant selon les principes de l'intelligence collective seraient également plus productifs que les autres. Les chercheurs du MIT ont ainsi constitué plusieurs groupes de volontaires auxquels ont été donné des problèmes complexes à résoudre. Comme l'on pouvait s'y attendre, certains groupes se sont montrés plus efficaces que d'autres. Mais ce qui fut réellement surprenant, c'est que les groupes ayant obtenu les meilleurs scores n'étaient ni ceux où se trouvaient les individus ayant le plus haut Q.I. ni ceux où le nombre total de points de Q.I. était le plus élevé. Les chercheurs ont en revanche défini deux critères communs aux groupes ayant obtenu les scores les plus élevés : un niveau d'empathie élevé parmi les participants (mesuré grâce au test « Reading the Mind in the Eyes ») et un temps de parole réparti de façon relativement égale au sein du groupe. Si ce test a révélé quelque chose que nous savions déjà, il a en revanche apporté une réponse plutôt surprenante à ce qui constituerait la clé du succès des groupes les plus productifs, à savoir leur haut niveau de reliance. Cela signifie concrètement que les idées peuvent circuler et s'enrichir plus aisément au sein des groupes ayant une capacité d'écoute et d'empathie majeure. L'on comprend dès lors que les organisations mettant en place les outils nécessaires au développement de l'intelligence collective sont plus susceptibles d'être porteuses d'innovation que celles fonctionnant selon des modèles cloisonnés et verticaux. En ce sens, les organisations hautement innovantes ne seraient plus seulement celles ayant le capital économique le plus avantageux, mais celle jouissant d'un capital social élevé.

À l'heure du bilan : quels bénéfices a généré le festival Intercambio ?

La question des bénéfices est à aborder sous deux angles : celui de la valorisation de la contribution et celui de la viabilité et de la pérennité des modèles économiques adoptés par les organisations culturelles. Nous aborderons cette seconde question dans la troisième et dernière partie de ce mémoire afin de nous concentrer ici sur les différentes façons dont la contribution est valorisée au sein des modèles contributifs. Bernard Stiegler, qui a observé de près le mouvement du logiciel libre à partir duquel aurait en partie germé l'idée d'une économie de la contribution, a remarqué qu'au sein de ces modèles l'argent n'est plus le moteur principal. Il cède la place à la motivation et la passion, deux valeurs qu'il juge en chute libre dans le modèle consumériste. La question du sens donné aux projets par leurs participants y occupe donc une place centrale. Le rapport de Steven Hearn sur *Le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, remis le 25 juin 2014 à Aurélie Filippetti, alors ministre de la Culture et de la Communication, va d'ailleurs en ce sens. Selon lui, la motivation initiale des entrepreneurs culturels (et l'on pourrait étendre cette dénomination au sens plus large des « porteurs de projets culturels », que ces derniers soient associatifs ou entrepreneuriaux) est « plus tournée vers la valeur et le sens des projets que

¹ HEFFERNAN, Margaret (2015) *Why it's time to forget the pecking order at work* [en ligne]. TEDWomen 2015. Disponible sur : http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work/ (visionné le 13/08/15)

vers leur rentabilité et leur profitabilité ». En cela, les bénéfices non-économiques perçus par un individu participant à une initiative ouverte et contributive sont multiples, subjectifs et non quantifiables. Nous pouvons néanmoins tenter d'en dresser une liste non exhaustive en nous basant sur un corpus de textes¹ et sur des exemples tirés de mon expérience au sein du Festival Intercambio.

La passion, telle que la cite Stiegler, reste l'une des principales motivations rencontrées et engendre généralement un sentiment de satisfaction et d'accomplissement lié à l'impression d'avoir participé à quelque chose de *plus grand que soi* (en ayant par exemple contribué à l'organisation d'un événement dont les bénéfices sont reversés à une cause humanitaire, tel que les Solidays). L'envie de retrouver une place effective au sein de la société n'est également pas à négliger². Agir activement au sein d'une communauté génère ainsi des sentiments d'utilité sociale et d'appartenance à un groupe très bénéfiques à tout individu. Enfin, le fait d'apprendre au contact des autres, dans un environnement stimulant et en accord avec à ses intérêts personnels, représente un bénéfice important en termes de formation.

Notons également que bien que l'argent ne soit pas le principal moteur à l'œuvre au sein des modèles contributif, la façon dont celui-ci a été administré et réparti entre les membres contributeurs au Festival Intercambio est toutefois représentative des valeurs portées par ces modèles et mérite en cela d'être décrite dans le présent mémoire. Ainsi, le haut niveau d'engagement des personnes qui étaient en charge de la production du festival ainsi que l'intention portée à la viabilité économique de l'événement a permis non seulement d'autofinancer l'intégralité de la manifestation mais aussi d'accorder une rémunération aux contributeurs les plus actifs, en fonction de leur niveau d'engagement au sein de l'organisation du festival. Contrairement à la majorité des événements organisés par le Club Cultural Matienzo, le Festival Intercambio n'a en outre bénéficié d'aucune aide publique. Les bénéfices nets ainsi obtenus ont été divisé en trois parts égales : le premier tiers servira de capital à la prochaine production du collectif MARTE, le second a été remis à la coordinatrice générale du Festival et le dernier tiers a été réparti entre les producteurs exécutifs et les chefs techniques les plus impliqués dans l'organisation de l'événement. En tant que productrice exécutive, j'ai ainsi reçu 1 000 pesos (soit environ 93€). Cette répartition des bénéfices est tout à fait représentative des principes propres aux modèles contributifs de par l'importance accordée au collectif (qui reçoit à lui seul un tiers des bénéfices totaux) et le caractère équi-

1 La liste bibliographique des ouvrages de référence est disponible à la fin de ce mémoire.

2 Citons, à ce sujet, Paul Richardet : « Dans un premier temps, dans une économie devenue mondialisée, les prises de décisions sont devenues de plus en plus éloignées des individus – qu'ils soient considérés comme utilisateurs, consommateurs ou citoyens. Alors même que l'informatique démultipliait la puissance des outils, la gestion des réseaux et le transfert de l'information, les individus se retrouvaient plus dépendants et contraints que par le passé. Cette évolution a provoqué une réaction naturelle chez ces individus qui ont manifesté l'envie de retrouver une place plus effective, de redevenir acteurs, contributeurs et décideurs. La crise économique, qu'elle soit ressentie ou crainte, a également joué son rôle : la réaction naturelle des individus a été de (re)constituer des communautés et des réseaux de solidarité de proximité, de compenser par une finesse et un maillage ce que les institutions centrales ne parviennent plus toujours à réaliser. Cela explique en partie cette montée des initiatives collectives et communautaires – qu'on les qualifie de libres, ouvertes ou collaboratives. » Source : RICHARDET, Paul (2014) *Deux scénarios semblent possibles : l'émancipation des individus ou le renforcement d'un pouvoir centralisé*. In BENYAYER, Louis-David. *Open Models, les business models de l'économie ouverte*. Paris : Without Model, pp. 60-65

table selon lequel les deux autres tiers ont été répartis entre les membres. L'engagement de chacun a en effet été évalué et reconnu en conséquence. Il est ici intéressant de préciser que l'une des productrices exécutive du Festival n'a ainsi reçu aucune gratification en raison de son manque d'implication au sein du collectif. Cette décision a été discutée et convenue d'un commun accord entre elle et Giuliana Kiersz, lors d'un débriefe individuel. Cet épisode illustre parfaitement le fait que c'est l'implication au sein du groupe plus que la réussite en tant que telle (puisque la productrice en question avait malgré tout rempli ses missions) qui est véritablement valorisée et reconnue au sein des modèles contributifs. Selon ces modèles, l'obtention d'une gratification économique est donc un outil de reconnaissance plus qu'une fin en soi. Il est toutefois à noter ici qu'un tel système de rémunération, bien qu'il soit en parfaite adéquation avec les valeurs et les principes propres aux modèles contributifs, n'est encadré par aucun cadre légal ou administratif¹.

2.2.2 MUSEOMIX : AU-DELÀ DE L'INNOVATION APPORTÉE PAR LES PROTOTYPES

La révolution numérique fait tomber les murs des organisations culturelles... et ébranle certains de ses fondements

Dix-huit ans après la création des premiers sites Internet de musées, il n'est pas risqué d'affirmer que les innovations numériques ont révolutionné l'offre du musée pour les visiteurs. De nouveaux métiers sont apparus et ont pleinement intégré les organigrammes des plus grandes – mais aussi des plus modestes – institutions culturelles : de community manager à chargé(e) du numérique et des nouveaux médias, le numérique, grâce à sa nature pervasive, est parvenu à s'infiltrer dans les modes de travail en interne des musées... allant parfois jusqu'à en ébranler les fondements en remettant en question leur organisation verticale et cloisonnée.

Les premiers murs à tomber furent ceux qui séparaient les visiteurs des œuvres. Avec l'apparition des dispositifs de médiation participatifs, de la réalité augmentée ou des stratégies permettant à l'exposition de s'étendre et de se poursuivre en ligne (notamment par le biais des réseaux sociaux), l'accent a été remis sur les relations et sur le musée comme lieu public de rencontres et d'échanges. Les interfaces multi-utilisateurs sont, en ce sens, particulièrement pertinentes. Les visites deviennent également interactives, scénarisées et personnalisables en fonction des intérêts ou de la tranche d'âge de chacun.

Les seconds murs à tomber furent, comme par un effet de dominos, ceux auparavant existants entre les personnels et les visiteurs. Toutes les données collectées par les musées sur

¹ Nous nous concentrerons davantage sur les difficultés légales rencontrées par ces organisations dans la troisième et dernière partie de ce mémoire.

USE

ELMGREEN & DRAGSET
«MUSEUM / Powerless
Structures, Fig. 118»
2001
Vinyl letters / Lettres
en vinyle
According to space /
Variables

Courtesy Galerie
Perrotin

M U M

les habitudes de ses derniers, leurs goûts et leurs attentes leur permettent aujourd'hui d'apprendre à mieux connaître leurs publics et, par conséquent, de leur proposer des offres de visites toujours plus adaptées à leurs besoins. Mais la complexité des dispositifs numériques et la multitude de possibilités que ces plateformes offrent rendent les processus de réalisation parfois hasardeux et certainement beaucoup plus ardu qu'ils ne l'étaient auparavant. Il est en effet difficile de deviner comment les publics vont réagir et comprendre ce qui leur est proposé. Leurs réactions peuvent parfois être très surprenantes et il est, en ce sens, essentiel pour chaque musée de veiller à bien comprendre les attentes et les usages de ses propres visiteurs – ceux-ci pouvant en effet varier d'un établissement à l'autre. Il apparaît dès lors naturel d'intégrer les publics au processus de réalisation des dispositifs, en effectuant des sorties-test auprès de ceux-ci afin de pouvoir adapter, si nécessaire, le cahier des charges en cours de conception. Les outils numériques, s'ils sont plus complexes à concevoir, ont en revanche l'avantage indéniable d'être d'une grande plasticité. Une majeure adaptabilité des offres de visites et la démarche de conception itérative que celle-ci suppose apparaissent donc comme une conséquence logique et inévitable de l'intégration d'une offre numérique au sein de ces organisations.

Mais ce qui est réellement susceptible d'ébranler les fondements des institutions muséales, ce sont la chute des murs entre les services internes à ces organisations et le conséquent aplanissement qui advient entre les différents niveaux de décisions. Le décloisonnement des métiers et la gestion transversale des productions vont en effet de pair avec une plus grande souplesse des modèles hiérarchiques qui doivent permettre des prises de décision et des mises en pratique rapides et aisément modifiables, en accord avec les nouveaux rythmes de production et d'évolution des usages numériques.

Le numérique pose donc de sérieux défis aux institutions culturelles dont l'organisation interne est construite selon une logique pyramidale, cloisonnée et à sens unique « inside-out » (du musée vers les visiteurs, sans possibilité de retours). Afin de profiter au mieux des possibilités offertes par le numérique et de développer au maximum le potentiel des dispositifs implémentés dans leur offre de visite, les musées devront faire face à une nécessaire restructuration de leur mode de travail en interne afin de tendre vers un modèle plus souple et ouvert, c'est-à-dire plus proche des modèles de gestion contributifs eux-mêmes inspirés en partie des pratiques issues du monde du numérique. Gilles Babinet, responsable des enjeux de l'économie numérique pour la France auprès de la Commission européenne, l'explique très bien lorsqu'il assure que :

« La transition numérique restera incomplète sans le passage d'une culture de défiance et de cloisonnement à une culture de la collaboration et du partage. L'essor de la transformation numérique repose en effet sur des valeurs d'ouverture, de libre accès à l'information et de cocréation de valeur. Son succès est le plus souvent celui de la fertilisation croisée de contenus élaborés librement par de multiples contributeurs. Les sphères publiques ou les grandes entreprises privilégiant le cloisonnement, la culture du secret, le

principe hiérarchique et les canaux de communication verticaux ont beaucoup de mal à s'adapter. »¹

Adapté au contexte spécifique des musées, cela nous donne le billet de Samuel Bausson intitulé *Le Musée-Légo*, déjà cité à diverses reprises au cours de ce mémoire. Ce dernier y dresse le portrait d'un musée pleinement en accord avec l'ère du temps et les modes de vie de ses visiteurs, où les "plans quinquennaux" et les catalogues d'offres fixes ont laissé la place à une démarche "agile", ouverte et itérative². *Un musée encore à imaginer* conclut-il.



Muséomix 2012 au Musée Gallo-romain de Fourvière | Photo : Jean-Paul Bajard

À l'heure du bilan : qu'apporte réellement Museomix aux musées ?

Museomix représente en ce sens une excellente opportunité d'évolution pour les musées, non pas seulement au regard des dispositifs de médiation qu'il conçoit sur mesure pour ceux-ci, mais aussi et surtout en ce qu'il vient en bousculer la verticalité. Les musées qui participent à Museomix, en ce qu'ils acceptent de se faire *hacker* par une organisation ouverte, contributive et protéiforme, font déjà montre d'un bel esprit d'ouverture et d'un désir de changement et d'innovation. Ce qu'ils ne s'imaginent pas, en revanche, c'est que l'innova-

¹ BABINET, Gilles (2013). In RICARD, Matthieu. *Pladoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance*. Paris : Nil éditions, p.761

² BAUSSON, Samuel (2011) *Le Musée Légo* [en ligne]. Disponible sur : <https://dl.dropboxusercontent.com/u/157627/le%20mus%C3%A9e%20LEGO.pdf> (consulté le 24/03/2015)

tion majeure à laquelle ils seront confrontés ne sera pas d'ordre technologique – tel qu'ils s'y attendent – mais plutôt d'ordre organisationnel et social. Cette surprise est souvent double, puisqu'au sein de musées fonctionnant encore essentiellement selon les principes de la hiérarchie pyramidale, la décision d'accueillir un événement tel que Museomix est rarement prise en concertation avec l'ensemble du personnel, même si ce seront pourtant ces derniers qui seront les plus sollicités par les museomixeurs durant les trois jours que durera l'événement. Il est ainsi très intéressant de se pencher sur les rapports d'évaluation menés au cours des dernières années par les communautés locales de Museomix auprès des musées museomixés. Quelques semaines après la fin de la manifestation, les salariés du musée Gallo-Romain Lyon-Fourvière, remixé en 2012, témoignent ainsi de premiers changements induits par Museomix : « *J'ai travaillé pendant 20 ans dans ce musée et je n'ai jamais vu une mobilisation pareille, à tous les niveaux.* » ou encore « *Tout le musée a joué le jeu, avec une collaboration de tous les services. Ça a été une expérience humaine exceptionnelle.* » ou bien « *On a vu l'engagement de toutes les équipes sur ce projet, qui a eu un rôle fédérateur* »¹. L'on remarque ainsi, au travers de ces quelques témoignages, que ce n'est pas l'expérience technologique qui a le plus influencé le musée et par inclusion ses personnels sur le moyen et le long terme, mais bien l'expérience humaine qu'a été Museomix. Toujours selon les salariés du musée Gallo-Romain Lyon-Fourvière, c'est l'expérience du mode d'organisation du travail en workshops et la collaboration des différentes catégories de personnels qui a le plus marqué les personnels du musée et semble, selon eux, avoir permis certains déblocages et ainsi facilité à l'avenir le travail en équipe. Pierre Lavoie, l'un des participants à l'édition 2014 de Museomix qui eut lieu à Arles, témoigne également sur son blog² :

« [...] Grâce à cette effusion collective, disons, moins contrôlée que dans le cadre habituel de la conception centralisée, surgissent les perles que la seule réflexion déductive n'aurait pas su débusquer. [...] En inversant le rapport raison/intuition par comparaison aux pratiques professionnelles habituelles, la démarche Museomix fait naturellement émerger des approches productives inédites. Idéalement, les personnels des musées s'investissent le plus possible dans l'événement, soit comme ressource soit même comme membre d'équipe. De cette manière, ils sont aux premières loges et reçoivent de plein fouet, si je puis dire, le souffle de jouvence de la création, pour l'injecter à leur tour dans leurs projets professionnels. »

Ainsi, ce qu'apportent réellement les communautés Museomix aux musées qu'elles remixent, plus que des prototypes de médiation innovants, ce sont des méthodes de travail ouvertes, contributives et inspirantes, profondément différentes de celles à l'œuvre au sein de ces institutions. Museomix permet donc de révolutionner les modes de travail en interne des musées en leur offrant une occasion unique d'expérimenter le déclouisonnement des services, les méthodes itératives propre au prototypage, la do-ocratie et les logiques contributives.

1 CASALS, Julien (2013) *MUSEOMIX 2012 vu par les personnels du musée Gallo-Romain Lyon-Fourvière*. Lyon : Nova7

2 <http://www.pierrelavoie.fr/2015/07/museomix-selection-naturelle-et-design-thinking/> (consulté le 29/08/15)

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Le modèle économique actuel – basé sur le profit et la concurrence – ainsi que le mode de gestion le plus répandu à nos jours – vertical, fermé et obsédé par le contrôle – sont en décalage profond avec les valeurs de contribution, de reliance et de partage véhiculées par l'art et la culture. Ce sont pourtant ces mêmes valeurs qui poussent la majorité des porteurs de projets culturels à faire vivre le secteur jour après jour et ce malgré les difficultés grandissantes auxquelles ils doivent faire face. En effet le secteur culturel, troisième employeur européen devant l'alimentaire et l'automobile¹, ne représente que 0,12% du budget de l'Union Européenne pour 2015². À cela vient s'ajouter le fait que le secteur s'esouffle et peine à s'adapter à des cadres législatif et économique et des pratiques managériales qui, en allant à l'encontre des principes qui l'animent, freinent son développement plus qu'ils ne le favorisent. Heureusement, au lendemain de la révolution numérique, des modèles alternatifs émergent inspirés par les expériences du logiciel libre. Ces modèles, dits contributifs, s'avèrent particulièrement adaptés aux valeurs et aux objectifs que servent les acteurs du secteur culturel et la culture elle-même. Pour paraphraser l'économiste de la culture Arjo Klammer que nous avons cité en ouverture de cette seconde partie, ce qui compte, dans l'art, ce n'est pas de le posséder, mais c'est d'y participer. Et la meilleure façon de prendre une part assumée à cette grande conversation qu'est la culture, c'est encore celle des modèles contributifs. C'est de mettre une idée devant l'autre et de recommencer. Suite à la réflexion préalablement construite, l'on peut raisonnablement supposer que si de tels modèles étaient plus fréquemment implémentés au sein des organisations culturelles, une meilleure gestion de la culture serait alors envisageable. Si la culture était gérée selon des modèles contributifs, les conditions à la construction d'un secteur culturel à l'économie saine (et j'insiste sur ce terme de « sain », en opposition à ceux de « rentable » qui régissent l'économie de marché et d'« aidé » qui qualifie communément le secteur culturel, lequel, dans le modèle actuel, peine à fonctionner sans l'aide des collectivités ou de l'État), inclusif, dynamique et surtout innovant seraient alors à portée de main.

¹ POUSSIELGUE, Grégoire (2013) *Le monde de la culture pèse plus lourd que l'industrie automobile* [en ligne]. Les Echos. Disponible sur : http://www.lesechos.fr/07/11/2013/LesEchos/21559-095-ECH_le-monde-de-la-culture-pese-plus-lourd-que-l-industrie-automobile.htm (consulté le 18/08/15)

² Le budget total de l'Union Européenne pour l'année 2015 s'élève à 145 463, 81 milliards d'euros, tandis que le budget du programme « Europe Creative », regroupant les anciens volets « Culture » et « MEDIA », n'est que de 177,70 milliards d'euros selon le site ec.europa.eu/budget/annual/index_fr.cfm?year=2015 (consulté le 18/08/15), soit 0,12% du budget total de l'UE.

TROISIÈME PARTIE

AU-DELÀ DES OBSTACLES, L'INNOVATION

*“Une personne qui n’a jamais commis d’erreurs n’a
jamais tenté d’innover.”*

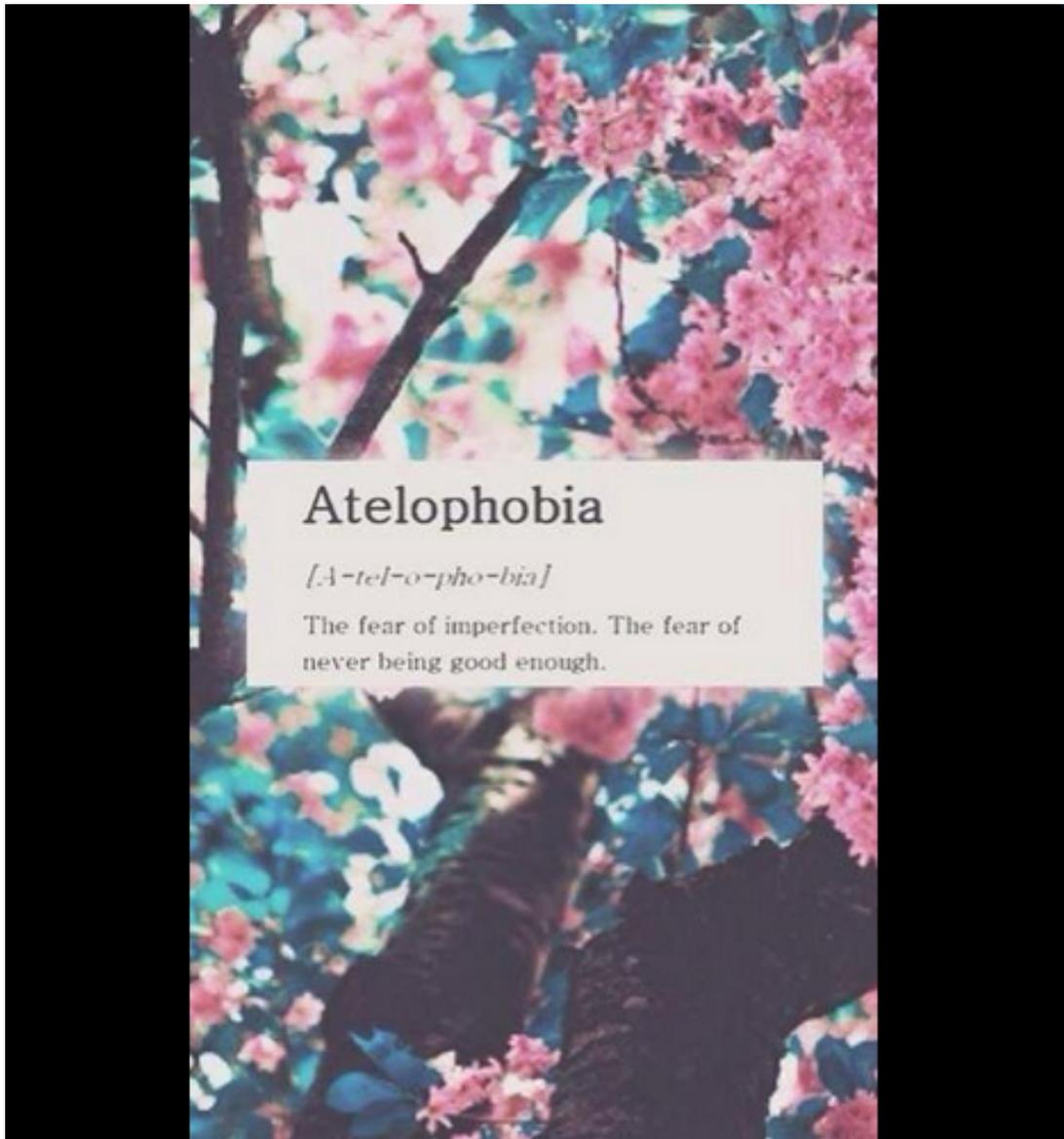
- Albert Einstein

Dans son dernier tweet en date¹, l’entrepreneure américano-hollandaise Margaret Heffernan partage avec ses followers son opinion sur l’*atélophobie*² que le système éducatif nous inculque dès notre plus en âge. Sa vision de l’échec est en total accord avec celle des modèles contributifs, pour qui il ne peut y avoir de succès sans erreurs préalables. Dans l’une de ses conférences intitulée *Dare to disagree*³, Margaret Heffernan pousse le concept encore plus loin en posant trois conditions à l’innovation : les interactions humaines, le conflit et le débat. Tel que nous l’avons vu précédemment, les interactions humaines sont riches et centrales au sein des modèles contributifs. Les conflits – nous allons le voir dans cette troisième partie – y sont quant à eux multiples. Enfin, le débat y est quant à lui permis et même encouragé grâce à des outils et des méthodes conçus spécifiquement dans le but de remettre en question les schémas déjà existants. Ainsi, les obstacles et les difficultés rencontrés par les modèles contributifs, loin de les affaiblir, leur permettent au contraire de se renforcer en leur donnant l’occasion de faire montre de leur haute capacité à se remettre en question et à innover. Nous allons ainsi consacrer la troisième et dernière partie de ce mémoire à étudier la nature des différents obstacles rencontrés par ces modèles et les façons – parfois étonnantes – dont ceux-ci les surmontent. Ceci nous permettra de démontrer que l’innovation, encore peu associée au secteur culturel, y est non seulement souhaitable mais aussi réalisable et ce notamment grâce aux modèles contributifs.

¹ Publié le 20 août 2015 à 8h45.

² Le dictionnaire en ligne du Nouvel Obs définit l’atélophobie comme la crainte exagérée des imperfections.

³ HEFFERNAN, Margaret (2012) Dare to disagree [en ligne]. TEDGlobal 2012. Disponible sur : http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_dare_to_disagree?language=fr (visionné le 20/08/15)



Margaret Heffernan @M_Heffernan · 6 h

Atelophobia- 1 reason why ppl give up before trying. Education system installs fear of failure that's hugely damaging

👤 ↻ 4 ★ ⋮



3.1 LES DIFFICULTÉS STRUCTURELLES ET DE GOUVERNANCE

3.1.1 FAUT-IL POSER DES LIMITES À L'OUVERTURE ?

Tel que nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, aussi bien le Club Cultural Matienzo que Museomix ont connu, grâce au principe d'ouverture qui les régit, une croissance exponentielle du nombre de leurs membres au cours de leur jeune existence. Mais une telle croissance, bien qu'elle soit signe de leur bonne santé, n'est également pas sans leur poser certaines difficultés de gestion.

Matienzo, une organisation bien millimétrée pour éviter de se marcher sur les pieds

Que s'est-il passé à Matienzo vendredi dernier ? La présentation d'une installation artistique organisée par le pôle audiovisuel dès l'ouverture du Club à 17h00, suivie dès 18h00 d'un atelier ludique pour les enfants organisé par le pôle formation, après lequel ont eu lieu trois concerts consécutifs, de 20h00 à 2h00, organisés par le pôle musique. Tout cela sans compter les activités internes du Club, telles que les nombreuses réunions qui s'y tiennent en permanence, l'exposition en cours du pôle d'arts visuels et les répétitions qui ont continuellement lieu dans l'auditorium... Et n'oublions pas le pôle gastronomie qui accueille chaque jour de 17h00 à 4h00 ceux qui souhaitent simplement se retrouver autour d'un verre ou déguster un hamburger végétarien. Le tout concentré dans un espace de 980 m², ouvert 7 jours sur 7, et où s'investissent de façon plus ou moins régulière un total estimé de 85 contributeurs. Autant dire qu'un tel planning laisse peu de place à l'improvisation et que les créneaux y sont réservés longtemps à l'avance. MARTE, le pôle des arts scéniques du Club, boucle ainsi sa programmation avec plus de trois mois d'anticipation. Installé depuis seulement deux ans dans ses locaux de la calle Pringles, le Club Cultural Matienzo commence d'ores et déjà à s'y sentir à l'étroit. Mais avec une croissance qui s'annonce encore positive pour l'année à venir, notamment grâce à l'implémentation de son nouveau Plan de Participation Collective et à la fin du remboursement de son prêt, il est justifié de se demander si le Club Cultural Matienzo pourra se contenter encore pendant longtemps d'un espace qui s'avère d'ores et déjà démontrer ses limites en termes de capacité d'accueil et de gestion des flux. Le cas du Festival Intercambio est d'ailleurs symptomatique d'un tel engorgement. Le public agglutiné dans l'étroit couloir le long duquel étaient répartis le zapping de workshops, la foire au troc et une salle accueillant tout au long de la soirée des performances artistiques a gêné à plusieurs occasions la circulation d'un espace à l'autre et le travail des techniciens. La capacité des salles n'a d'ailleurs pas permis d'accueillir tous les spectateurs, dont beaucoup ont dû rebrousser chemin.

Un second déménagement n'étant cependant pas envisageable à l'heure actuelle (le Club n'ayant pas encore terminé de rembourser les frais engendrés par l'acquisition de ces locaux), une organisation bien millimétrée et quelques règles simples ont donc été mises en place afin de gérer les flux importants de visiteurs et les initiatives des nombreux pôles du

Club qui investissent en continu l'espace. L'accent a été mis sur le travail de coordination générale du Club, auquel sept personnes se dédient à temps plein. Les plannings de chaque salle ont été rigoureusement établis et chaque pôle dispose de plages horaires précises. Ce système d'organisation, bien qu'il découle de ce qui a été initialement perçu comme une contrainte, présente toutefois de nombreux avantages aussi bien pour les contributeurs du Club que pour son public. Parmi ceux-ci notons : une meilleure structuration du temps de travail, l'obligation pour les pôles de prévoir leurs activités avec une anticipation majeure leur permet également d'acquérir une meilleure vision globale de leurs actions et de disposer de plus de temps pour concevoir celles-ci, la garantie d'une répartition plus équitable des espaces et des plages horaires entre chaque pôle et enfin des rendez-vous réguliers pour le public qui est désormais habitué à assister aux représentations théâtrales le mardi, aux soirées littéraires le mercredi et aux projections audiovisuelles le jeudi.

Museomix, quand les nouvelles communautés remettent en question les fondements de l'organisation

En faisant le pari d'aider les communautés à produire leur propre édition Museomix en 2013, les fondateurs firent le pari de l'ouverture. Une ouverture qui s'avéra à double tranchant puisse que si un nombre significatif de nouvelles personnes rejoignit effectivement la communauté, de nouvelles initiatives, pas toujours en phase avec l'esprit et la nature de Museomix, firent également leur apparition. Ces actions ont créé un risque d'émiettement du bien commun qui, à son tour, a provoqué une dispersion de la valeur produite par l'ensemble de la communauté. L'équilibre entre l'ouverture, le partage, l'autonomie des communautés et le statut du « global » est parfois encore difficile à trouver. Cette situation a fait prendre conscience à l'ensemble de la communauté de l'importance et de la fragilité de son bien commun. De nouveaux outils se sont alors mis en place : la création d'un poste de coordinatrice globale, l'organisation de deux réunions intercommunautaires annuelles, la mise en ligne d'un tableau de bord des actions, le développement du système de travail en « parcelles et jardiniers » évoqué précédemment¹, et la constitution de groupes de travail transversaux. Cependant, l'impact de ceux-ci s'est révélé insuffisant.

Mais loin de se décourager, la communauté s'est montrée plus soudée que jamais et a ainsi conçu et mis en pratique dès 2015 un nouveau modèle de gouvernance basé sur une instance nommée l'agora et sur une répartition de la prise en charge des briques de communs par les communautés². Cette situation a ainsi permis à la communauté de se retrouver et a été pour elle l'occasion d'échanger et de réaffirmer ce qu'elle était et vers quoi elle allait. Elle aura également permis à Museomix de concevoir un modèle de gouvernance innovant et collaboratif, plus horizontal que jamais, qui permet de responsabiliser les communautés et de favoriser les échanges entre ces dernières.

1 Se reporter à la section 1.1.4, « Museomix : une grande tribu qui cultive le même potager ».

2 Pour plus d'informations à ce sujet, se reporter à la section 2.1.2, « Museomix : les briques de communs et l'agora ».

Quand les tensions surgissent : des espaces où l'individu est valorisé mais où l'individuel n'a pas sa place

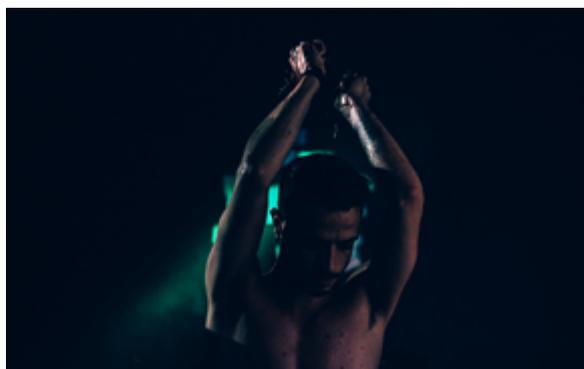
On constate, par ces deux exemples, que la notion d'équilibre est cruciale à ces modèles en mouvement perpétuel. Dans ce contexte, les points potentiellement toxiques peuvent prendre de nombreuses formes. La plus commune d'entre elles est qu'un membre confonde la valorisation de sa contribution ou de son potentiel par le reste de la communauté (une action au rayonnement horizontal, c'est-à-dire qui rejaillit positivement sur l'ensemble du collectif) avec une distinction d'ordre plus vertical (c'est-à-dire qui ne profite qu'à lui-même). En d'autres termes le risque est qu'un individu se distingue volontairement du groupe afin de pouvoir mettre en avant son propre égo. La plupart du temps, heureusement, le système veille à rétablir l'équilibre en offrant un espace de dialogue ou, si cela ne fonctionne pas, en rejetant « organiquement » l'individu néfaste au groupe. Le cas d'Hyngrid, membre du collectif MARTE qui avait le double rôle d'artiste et d'« ange »¹ lors du Festival Intercambio est représentatif d'un tel malaise et de la façon dont celui-ci peut être géré. Hyngrid est intervenue dans le cadre d'une performance dans l'auditorium, en collaboration avec l'artiste franco-portugais Christophe Dos Santos. Les contraintes de création avaient été présentées par Clémence Grimal, la productrice de l'espace, et acceptées dès le début de la collaboration par les deux artistes. Parmi celles-ci, il était clairement stipulé que les temps de montage et de démontage devaient être assurés par les artistes eux-mêmes et ne devaient pas excéder dix minutes. Les performances s'enchaînant à un rythme bien précis, chaque salle devait être libérée rapidement afin que le prochain duo d'artistes puisse à son tour installer son œuvre et performer. Malgré cela, Hyngrid a insisté auprès de sa productrice afin d'obtenir une pataugeoire gonflable dans laquelle seraient versés des grappes de raisin et du vin. Clémence a accueilli positivement cette requête, acceptant même de prêter à Hyngrid la piscine de son propre enfant à condition que celle-ci soit lavée et rangée dès la fin de la représentation. Toutefois, les choses ne se sont pas déroulées de cette façon. Hyngrid, rompant ses engagements, a furtivement disparu à la suite de sa performance afin d'aller prendre une douche, abandonnant son co-performer à un triste sort (nu et recouvert de grains de raisin écrasés) et laissant sur les bras de sa productrice une pataugeoire gonflable remplie de vin rouge. S'en est suivi un conflit ouvert dont les membres de la production du Festival ont discuté séparément avec chaque intéressé, dans un objectif de compréhension mutuelle (pour le collectif : comprendre ce qui a motivé une telle réaction et pour Hyngrid : comprendre qu'une telle attitude n'est pas acceptable dans un contexte de travail collaboratif) et de médiation. Lors de l'une de ces rencontres, Eva Jarriau, l'une des productrices du Festival, a résumé cette crise de la façon suivante : « *elle n'a jamais considéré ce projet sous la forme de l'équipe, mais elle voyait elle, l'artiste, avec, à sa disposition, un producteur et un espace.* » Une telle vision du projet est en total décalage avec l'objectif de co-création et les valeurs d'équité portées par MARTE. Éva Jarriau conclut son analyse de l'exclamation : « *Somos Marte !* » qui suffit à elle seule à expliquer en quoi il n'est pas envisageable, au sein d'un tel

¹ Les « anges » sont des membres du collectif MARTE qui ne participent pas à l'organisation d'un événement mais qui sont tout de même présents lors du déroulement de celui-ci afin d'en assurer le bon fonctionnement.



modèle de travail, de se considérer autrement que comme partie d'une communauté. S'il était bien question de valoriser le travail individuel d'une artiste, il n'y avait en revanche aucune place à accorder à une vision individualiste de l'œuvre, laquelle était bien le fruit d'un travail d'équipe. La discussion ouverte qui suivit cet incident, l'effort de compréhension de la part des deux parties et le travail de médiation qui fut réalisé par les autres productrices a néanmoins permis au collectif d'arriver à un consensus : le maintien d'Hyngrid comme membre du groupe à condition qu'un tel accident ne se reproduise plus.

Tel que nous venons de le voir au travers de ces trois exemples, les organisations contributives parviennent à gérer les difficultés structurelles, à les surmonter et à en tirer des solutions innovantes en un temps relativement rapide. Au contraire, une situation comme celle que traverse actuellement le Louvre, dont nous avons parlé en introduction de ce mémoire, ne peut qu'aboutir à une impasse et donc à une forte scission entre l'autorité dirigeante et ses exécutants.



Performance d'Hyngrid Bergman et de Christophe Dos Santos dans le cadre du Festival Intercambio

3.1.2 JAMAIS SANS MON GMAIL : L'IMPORTANCE DU NUMÉRIQUE DANS LE TRAVAIL COLLABORATIF

Dans un contexte de travail collaboratif, les contributeurs possèdent pour la plupart une autre activité professionnelle qui peut parfois les amener à vivre loin du lieu de vie et de travail de leur communauté. L'on comprend alors aisément l'importance que peuvent acquérir les outils de travail collaboratifs en ligne au sein de ces modèles de travail. Les listes de Trello, les visio-conférences Skype, les tableaux d'inspirations de Pinterest, les outils liés à un compte Gmail (pour ne citer que les plus utilisés : Google Doc, Google Agenda et Google Sheet), Dropbox, WeTransfer ou encore HackPad, ces outils sont aujourd'hui nombreux et disposent pour la plupart de versions gratuites rendant le partage d'informations en temps réel plus aisé que jamais. Mais le numérique est-il pour autant la solution à tous les problèmes liés au travail à distance ?

Matienzo et le jeu des chaises musicales

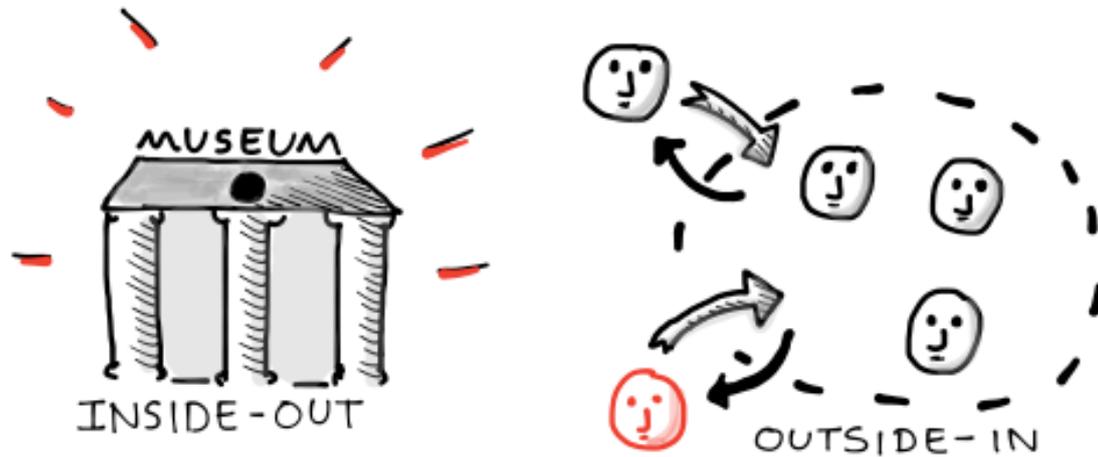
À Matienzo, le premier obstacle au travail en commun n'est pas lié à d'éventuelles contraintes géographiques sinon à des contraintes temporelles auxquelles sont soumis les différents membres du Club. Lorsqu'ils n'accumulent pas plusieurs activités professionnelles, ils gèrent plusieurs projets complexes à la fois et en dépit du nombre impressionnant de contributeurs au Club, le personnel réellement qualifié pour coordonner un espace de ce genre est lui en sous-effectif. Heureusement, les outils de travail collaboratif en ligne permettent aux membres de Matienzo de concilier vie professionnelle et engagement communautaire en rendant possible une meilleure gestion du temps, entre les réunions hebdomadaires en présentiel et le travail quotidien à distance. Mais est-ce réellement suffisant quand on sait que les journées ne feront toujours que vingt-quatre heures et que les projets ne cesseront eux de croître et de proliférer ?

Mon expérience au sein de Matienzo me permet d'apporter quelques éléments de réponse à cette question. L'incroyable foisonnement d'initiatives et d'énergies qui avaient lieu sous mes yeux m'a rapidement donné l'envie d'apporter une nouvelle pierre à l'édifice. Et comme ma récente expérience en tant coordinatrice d'une revue culturelle au sein de l'Association Misia, à Nantes, avait fait naître en moi des envies d'édition, c'est tout naturellement que m'est venue l'idée de proposer la création d'une revue « Matienzo ». Si l'idée a d'emblée conquis un petit groupe de personnes compétentes (parmi lesquels deux des sept coordinateurs généraux du Club, la coordinatrice du pôle littérature et la coordinatrice générale du Festival Intercambio), la mise en route du projet s'est en revanche révélée beaucoup plus ardue. Les idées ne manquaient pas, l'absence d'un capital initial était monnaie courante et ne constituait pas en soi un problème mais une contrainte avec laquelle il était possible de jouer, le besoin était existant, les savoir-faire et les talents étaient présents... L'unique obstacle réel à ce projet était le temps. La première réunion, qui nécessitait la présence de tous les acteurs impliqués dans le projet, a mis un mois à se mettre en place. La seconde, un

autre mois. Et celles-ci n'étaient que des réunions préparatoires au lancement réel du projet en tant que tel. Le mois de mai approchant, il était évident que les contraintes liées au temps étaient bien trop élevées et qu'il nous aurait été impossible d'éditer quoique ce soit d'ici la fin de mon stage. Le temps, de par son manque, avait donc eu raison d'un projet qui avait néanmoins tout pour réussir. Il en aura été le principal obstacle et en raison de la nature du projet, les moyens de travail collaboratif en ligne n'auraient rien pu y changer.

Museomix : comment travaille-t-on ensemble quand on vit en différé ?

S'il est vrai que la communauté Museomix doit également affronter des contraintes d'ordre temporel, celles-ci sont généralement gérées sur le plan individuel et rarement affrontées au niveau global. Les deux seuls temps de réunion du global en présentiel ayant lieu deux fois par an, les dates sont en général arrêtées avec beaucoup d'anticipation. En revanche, la contrainte majeure à laquelle est soumise la communauté Museomix en rapport à la question des temps de travail en commun est d'ordre géographique. Il faut néanmoins veiller à distinguer la coordination globale, particulièrement concernée par ce problème, et le niveau local, beaucoup moins affecté sauf en ce qui concerne certaines communautés au territoire très élargi telle que celle de Guéret. Tel que nous l'avons vu, Museomix a commencé à s'exporter à l'international dès 2013, avec trois pays, jusqu'à atteindre cette année 7 pays ayant des communautés actives sur leur territoire. Les difficultés ont débuté dès l'arrivée de la communauté québécoise avec laquelle il était difficile de maintenir le traditionnel moment d'échange en visio-conférence lors de l'événement et ce en raison du décalage horaire. Il est en revanche surprenant de constater à quel point les communautés s'investissent afin de veiller à maintenir des temps d'échange in vivo. La semaine passée, deux représentantes de la communauté Museomix Montréal se sont ainsi rendues à Mexico afin de faire connaissance avec les membres de la toute jeune communauté locale qui prépare cette année sa première édition. La dernière réunion intercommunautaire en date, qui s'est tenue le 12 juin dernier à la Cité des Sciences de Paris, a également permis de réunir au moins un membre de chaque communauté, en présentiel ou via un système de visioconférence (pour les communautés outre-Atlantique de Québec, Montréal et Mexico). Et ce sera bientôt la communauté québécoise qui traversera l'Atlantique à l'occasion de la deuxième et dernière réunion globale de l'année qui se tiendra le 25 septembre à Paris. La mobilité des membres et l'accessibilité des outils de travail collaboratifs en ligne parviennent donc à pallier les contraintes imposées par la distance géographique existantes entre les diverses communautés. Des outils de travail collaboratifs qui s'avèrent par conséquent indispensables afin d'animer au jour le jour la communauté à un niveau global.



« Faut-il poser un frein à l'ouverture ? » La question, bien qu'elle puisse paraître rhétorique, méritait cependant que l'on s'y attarde. L'ouverture et l'incroyable croissance des communautés collaboratives, bien qu'elles leur causent quelques difficultés, ont avant tout des retombées positives sur ces projets et leurs environnements. Elles témoignent en premier lieu de l'écho que trouvent ces initiatives auprès des individus, toujours plus désireux d'y contribuer, et de leur pertinence au sein d'une offre culturelle qui obéit encore majoritairement à une logique « inside-out » associée à la consommation de contenus (au contraire de la logique inclusive « outside-in » des modèles contributifs, associée à la co-production). En second lieu, c'est précisément leur ouverture et les difficultés que cette dernière leur oppose qui fait des organisations culturelles contributives de véritables leviers de l'innovation sociale, en les incitant à rechercher de nouveaux modèles de gouvernance et à réaffirmer jour après jour leurs valeurs. Les outils numériques, enfin, s'ils permettent de pallier l'éclatement géographique qui caractérise souvent ces communautés d'intérêts, s'avèrent en revanche peu efficaces face au manque de temps dont souffrent les contributeurs les plus actifs lesquels, souvent bénévoles, conjuguent tant bien que mal leur engagement communautaire avec un travail alimentaire. Alors, la faute au bénévolat ?

3.2 LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

Cette deuxième question est des plus actuelles à l'heure où de nombreuses collectivités locales, suite à la baisse des dotations qui leur sont accordées par l'État, ont choisi de couper dans leur budget culturel, provoquant ainsi une véritable hécatombe dans le secteur. Ce sont ainsi plus de 200 manifestations qui auraient été purement et simplement annulées sur tout le territoire français au cours de la seule année 2015. Ce triste épisode démontre un véritable manque d'information sur les retombées directes et indirectes que produit le secteur culturel et met également en exergue la faiblesse des modèles économiques sur lesquels s'appuient les organisations culturelles. Ceux-ci dépendent en effet majoritairement des subventions publiques dont le caractère périodique et aléatoire ne permet pas une véritable stabilité de l'emploi ni une juste rémunération des contributeurs.

3.2.1 QUAND ON N'A QUE L'AMOUR

Nous avons déjà évoqué l'une des conclusions du rapport de Steven Hearn intitulé *Le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France* selon laquelle la motivation initiale des porteurs de projets culturels est « plus tournée vers la valeur et le sens des projets que vers leur rentabilité et leur profitabilité ». Mais toute cette bonne attention accordée à la valeur et au sens du projet fait parfois oublier à leurs porteurs l'importance capitale, sur le long terme, d'un modèle économique viable. De nombreuses initiatives intéressantes se sont ainsi souvent pris les pieds dans le tapis de la réalité quand leurs porteurs, acculés par la nécessité de subvenir à leurs besoins (se loger, se nourrir) ne sont plus parvenus à trouver le temps –souvent conséquent – que leur projet grandissant leur réclamait .

« *Le temps, c'est de l'argent.* » Ce célèbre proverbe, qui nous invite à maximiser notre temps afin d'en tirer un profit économique, est tout aussi valable dans l'autre sens. Car l'argent, c'est aussi du temps. Mais comment faire quand nous n'avons pas le temps d'avoir de l'argent et que nous n'avons pas non plus les moyens d'avoir le temps, tel que ce fut le cas pour le projet de revue Matienzo ? Cette situation met en évidence un problème en réalité beaucoup plus profond et lié à la viabilité à long terme des modèles économiques de ces organisations culturelles. Souvent négligés dans la phase de conception du projet, ceux-ci s'avèrent dans un nombre important de cas très précarisés par leur dépendance excessive aux subventions publiques. Privés d'autonomie, ces projets ne sont pas en mesure d'adopter une vision à long terme. Le modèle même de l'association, forme juridique souvent adoptée par les porteurs de projets culturels, est souvent inadapté à la réalité de ces organisations et donne par conséquent fréquemment lieu à des dérives dont nous parlerons plus en avant dans la prochaine section de ce mémoire.

3.2.2 À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PÉRENNE

Les organisations culturelles fonctionnant selon un modèle de gestion contributif telles que Matienzo et Museomix, de par leur nature, sont à même de relever les défis posés par les difficultés d'ordres économique et financier auxquelles elles doivent faire face.

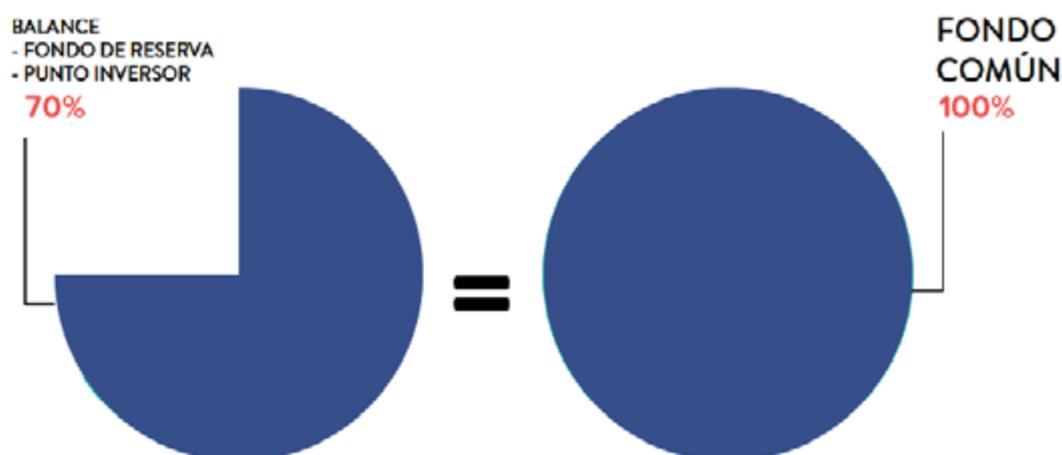
Matienzo : Plan de Participación Colectiva

Le cas du Club Cultural Matienzo est emblématique de la capacité d'innovation et de la flexibilité dont font preuve ces modèles. Le Plan de Participación Colectiva, présenté en février dernier à l'ensemble des membres actifs du Club, entrera en pratique dès le mois d'octobre 2015. En proposant des solutions de gouvernance et un modèle économique inédit, il vise à reconnaître la contribution de chacun au projet par une répartition plus équitable des bénéfices du Club entre ses membres actifs, l'attribution de droits politiques et économiques et la création d'un sentiment de responsabilité collective chez tous ceux qui construisent Matienzo.

Nous avons vu dans la section 2.1.1 intitulée « une équité intelligente » la façon dont étaient calculés les points de chaque membre actif du Club. Pour rappel, ceux-ci sont comptabilisés sur la base de l'ancienneté et du niveau de responsabilité au sein du projet, la somme de ces deux variables permettant de déterminer le niveau d'engagement de chacun. Chaque semestre d'activité au sein du Club permet ainsi de gagner 0,25 point. L'ancienneté est rétroactive (c'est-à-dire que le calcul de ces points est effectué depuis la date d'entrée effective au sein du Club et non à partir de la date d'implémentation du Plan de Participación Colectiva) et a la même valeur pour tous, indépendamment du rôle exercé. Le premier semestre d'engagement a valeur nulle. Chaque niveau de responsabilité donne droit à un nombre de points précis. Ainsi les coordinateurs généraux gagnent 6 points, les coordinateurs de pôle et les coordinateurs opérationnels 3 points et les membres actifs sans responsabilités particulières 1 point. Si un membre cumule plusieurs rôles, seul le rôle ayant le niveau de responsabilité le plus élevé sera pris en compte. Le cumul des points d'ancienneté et des points de responsabilité permet d'obtenir le nombre total de points que possède chaque membre actif. Ce nombre de points déterminera le poids de son vote lors des assemblées générales et la part des bénéfices économiques qu'il recevra à la fin de chaque semestre.

Un fond commun sera constitué chaque semestre. C'est la somme de ce fond commun qui sera répartie entre les membres actifs du Club. Le montant du fond commun est calculé à partir des bénéfices effectués chaque semestre. Les bénéfices sont équivalents aux produits moins les charges. Chaque semestre et de façon automatique, 10% de ces bénéfices seront alloués à un fond de réserve destiné à pallier aux urgences économiques ou aux dépenses extraordinaires du Club. Une autre retenue de 20%, correspondant au « droit fondateur », sera effectuée automatiquement et à chaque semestre sur ces bénéfices. Le droit fondateur a pour but de reconnaître « le travail, l'effort et les compromis effectués par ceux qui ont jusqu'alors assumé la responsabilité exécutive, économique et légale du projet du Club

Cultural Matienzo ». En compensation, les points d'ancienneté des cinq fondateurs du Club seront remis à zéro et ne commenceront à être comptabilisés qu'à partir du mois d'octobre 2015. Les 70% des bénéfices restant alors constitueront le fond commun.



Enfin, passés deux années au sein du Club Cultural Matienzo, chaque membre actif se transformera en propriétaire d'une partie du Club proportionnellement aux points qu'il aura accumulé jusqu'alors. Dans l'éventualité où un membre actif déciderait de renoncer à ce droit ou de quitter le Club Cultural Matienzo, sa part du Club sera liquidée. La valeur de cette part dépendra de la quantité de points que ce membre détiendra au moment de son départ. La valeur de la liquidation sera définie dans un futur proche, par la table de coordination et soumise par la suite à votation lors d'une assemblée générale.

Si les museomixeurs, c'est-à-dire les participants à un événement Museomix, sont tous exclusivement bénévoles, on estime en revanche que 60% des membres de l'organisation perçoivent une rémunération ponctuelle pour leur engagement au sein du projet. Matienzo, dans le même esprit, ne rémunère qu'un pourcentage très faible de ses contributeurs. Mais cela changera bientôt grâce à la mise en place, à partir du mois d'octobre, du Plan de Participación Colectiva. Cependant une telle répartition des bénéfices, si elle est en parfait accord avec les valeurs et les principes des modèles contributifs, est-elle en revanche encadrée par des lois qui en reconnaissent la validité et en protègent la pratique ?

3.3 LES DIFFICULTÉS LÉGALES

3.3.1 UNE LOI QUI N'EST PAS EN PHASE AVEC SON TEMPS

On remarque en France, depuis peu de temps, un effort notable en direction de l'assouplissement et de l'hybridation des structures législatives qui permettent d'encadrer ces pratiques. L'adoption, en 1947, de la loi n° 47-1775 va permettre de préciser les grands principes qui unissent les coopératives d'alors grâce à la création du statut de société coopérative et participative (SCOP). Le texte, volontairement court, laisse la souplesse à tout un chacun de décider de ses propres normes et se contente de définir les principes essentiels des coopératives : priorité aux membres, démocratie économique, double qualité (utilisateur et associé), capital variable, exclusivisme, ristourne sur les excédents. Ainsi, le principe selon lequel « une personne = une voix », considéré comme l'un des piliers de la coopération, n'est pas pour autant dogmatique. Il est en effet souvent d'usage d'accorder un vote au poids proportionnel à l'ancienneté de son membre émetteur, tel que c'est notamment le cas, nous venons de le voir, à Matienzo. Cette pratique rejoint le principe d'équité versus celui d'égalité que nous avons abordé précédemment, c'est-à-dire que la valorisation de la contribution de chaque associé n'est pas égalitaire, mais fonction de l'engagement de chacun. Si cette loi, à l'initiative de Paul Ramadier, a connu peu de changements depuis son adoption il y a plus de soixante ans de cela, elle a en revanche donné lieu à la création, en 2001, du statut des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Cette petite cousine éloignée de la SCOP appartient elle aussi à la grande famille des coopératives. Très proche de la SCOP dans son fonctionnement, elle s'en distingue essentiellement par son objet qui est « la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale »¹. Bien que, tout comme la SCOP, la SCIC appartienne à ses salariés, son capital peut en revanche être détenu également par les bénéficiaires de l'activité (les clients, les usagers, les fournisseurs) et par une troisième catégorie d'actionnaires regroupant des collectivités locales, des bénévoles ou encore des financeurs. Ce dernier point constitue toute l'originalité et l'intérêt de ce nouveau statut. Pourtant, dix ans après sa création, on dénombre seulement 136 SCIC en France². Ce chiffre, étonnamment faible, peut s'expliquer en partie par l'orientation non-lucrative des SCIC laquelle entre en contradiction avec les motivations de la plupart des entrepreneurs. Toutefois, c'est précisément cet aspect qui rend ce statut particulièrement compatible avec les motivations des porteurs de projets culturels et avec l'objet de la culture elle-même. Enfin, son mode de fonctionnement offre un cadre législatif particulièrement adapté aux modèles contributifs et à leurs principes. Ce chiffre s'avère d'autant plus dérisoire lorsque mis en parallèle avec celui du nombre d'associations créées en France durant la seule année 2011 : 66 043 selon le site associations.gouv.fr. Alors pourquoi un tel

¹ <http://www.economie.gouv.fr/ess/scop-scic-cest-quoi> (consulté le 24/08/15)

² Source : le réseau des SCOP, sur le site du ministère de l'économie.

décalage ? Celui-ci est d'autant plus étonnant lorsque l'on est au fait des dérives qui ont lieu au sein même du secteur associatif, précisément dues à l'inadéquation de ce statut avec les objectifs ou la réalité du projet qu'il soutient. Ainsi, combien d'associations sont dirigées par un président-*réel* salarié et ont dans leurs statuts un président-*fictif* (souvent étudiant), et ce dans le seul but de pouvoir prétendre à un certain type de subventions ? Ou encore, combien d'amis, cousins ou parents d'intermittents du spectacle, de musiciens ou de travailleurs indépendants se voient élire présidents postiches d'associations qui n'ont d'autre finalité que celle d'émettre des factures ? Ce dernier exemple est symptomatique du malaise qui règne actuellement dans le secteur culturel. *La culture de l'entrepreneuriat*, qui semble un bien grand mot dans la bouche d'une étudiante (en médiation culturelle), fait cruellement défaut aux acteurs du secteur culturel. L'énergie souvent dépensée pour faire signer aux membres d'un bureau aux pouvoirs inexistantes de faux procès-verbaux d'assemblées générales qui ne se sont jamais tenues serait mieux investie si le cadre législatif donné en premier lieu à son activité était plus adapté à celle-ci. Inadéquation du modèle associatif à la réalité du secteur culturel ou mauvaise usage de celui-ci par ses acteurs ? Pour l'avoir moi-même expérimenté à maintes reprises, la seconde option me paraît de loin la plus plausible. Le cadre législatif qui régit en France les activités à finalités non-lucratives, bien qu'il puisse gagner à être encore enrichi afin de s'adapter au plus près aux réalités multiples et parfois complexes du secteur culturel, est aujourd'hui parfaitement fonctionnel et offre un panel d'options qui va bien au-delà de l'association de loi 1901. Cette dernière constitue souvent l'option « par défaut » à laquelle les porteurs de projets culturels se croient contraints à tort de souscrire, une situation causée par un manque d'informations et une carence des filières universitaires à composante culturelle qui ne fournissent pas à leurs étudiants les outils pédagogiques nécessaires à la conception de projets économiquement viables et ne les encouragent pas assez à développer des projets en dehors du cadre associatif. Un statut qui s'avère souvent obsolète dès qu'un projet parvient à prendre de l'ampleur. Une telle inadéquation a pour effet non seulement de freiner le développement dudit projet mais aussi de fragiliser l'ensemble du secteur culturel.

En Argentine, le manque cruel d'options qui s'offrent aux porteurs de projets culturels les contraints bien souvent à faire preuve d'une imagination qui ne connaît aucune limite, pas même celles imposées par la loi. Les régulations gouvernementales de la dernière décennie obligèrent les artistes et les producteurs à chercher de nouveaux espaces d'expression et d'appartenance. C'est ainsi que se multiplièrent les centres culturels autogérés et que se consolida la scène indépendante du pays, caractérisée par la transversalité et la multiplicité des pratiques artistiques, son sens communautaire et sa logique ouverte et participative. Cependant, la législation actuelle ne s'adapte pas à ce changement de paradigme et ne parvient pas à comprendre la nature multiple de ces espaces, ni leurs modes de gestion collectifs, leurs scènes alternatives et leur importance sur le plan social. L'année 2014 a ainsi été caractérisée par la fermeture d'une cinquantaine de ces espaces, sous des prétextes des plus divers mais toujours fallacieux, par craintes que sous leur caractère ouverts et participatifs ne se cachent les prémices d'une rébellion d'ordre plus politique que culturel. La loi argentine ne reconnaît actuellement pas l'existence d'espaces culturels autres que ceux adminis-

trés par le gouvernement lui-même. C'est en se servant de cette carence législative que de nombreux contrôleurs du gouvernement ont ainsi fermé et condamné des espaces culturels et communautaires sans but lucratif. Là où certains en ont fait leurs choux gras¹, d'autres en ont fait leur cheval de bataille.

3.3.2 ABOGADOS CULTURALES, LA LIGUE DES JUSTICIERS CULTURELS MADE IN MATIENZO

L'association Abogados Culturales, littéralement *Avocats Culturels*, surgit comme une nécessité. Le secteur culturel de la Ville de Buenos Aires a ce problème grave que sa loi ne prend pas en considération les nouveaux modèles de gestion en ce qu'elle considère que pour être propriétaire d'un espace il faut être une entreprise. Cette loi n'est plus du tout en accord avec les usages. Les nouveaux modèles, les collectifs culturels et les producteurs répondent à d'autres règles. Cette situation génère un important décalage entre la loi qui fonctionne d'une certaine manière et la culture d'une autre. Entre les deux se trouve pris au piège un univers d'individus, de projets et d'espaces qui ne savent pas comment parvenir à subvenir à leurs besoins sans crouler sous les amendes ou sans risquer la fermeture. Claudio Gorenman, l'un des membres fondateurs de Matienzo, est également avocat de profession. C'est ce double profil qui l'a conduit à endosser – un peu à son insu mais pour son plus grand plaisir – le rôle de secouriste. « *Les gens ont commencé à dire : s'il se passe quelque chose, on n'a qu'à appeler Claudio* », témoigne ce dernier. Mais, en raison du grand nombre de problèmes que connaît le secteur culturel argentin, dans lequel Claudio est très impliqué, la situation a vite commencé à devenir insoutenable. C'est ainsi qu'est née en 2011 l'association Abogados Culturales. Afin de recruter des bénévoles compétents, Claudio publia sur les réseaux sociaux un appel à participation. Le succès rencontré par celui-ci dépassa toutes les attentes. Partagé par plus de 700 personnes, il conduisit 120 avocats à postuler, desquels seuls 40 furent retenus et participèrent à une formation de six semaines. « *Depuis lors, nous sommes parvenus à ouvrir un nouvel espace culturel, à lever la fermeture de nombreux autres et à donner des conférences et des débats sur le thème de la propriété intellectuelle* ». Mais le plus grand accomplissement de Claudio et de sa ligue d'avocats dédiés à la cause culturelle reste le projet de loi MECA.

¹ TOLEDO, Cecilia (2014) *El gobierno porteño clausura un centro cultural por día* [en ligne]. InfoNews. Disponible sur : <http://www.infonews.com/2014/08/27/sociedad-159341-el-gobierno-porteno-clausura-un-centro-cultural-por-dia.php> (consulté le 24/03/15) ; ou encore : REBOSSIO, Alejandro (2014) *Buenos Aires clausura más de 20 centros culturales independientes* [en ligne]. El País. Disponible sur : http://cultura.elpais.com/cultura/2014/08/19/actualidad/1408407145_154619.html (consulté le 24/03/15)

3.3.3 MECA, UNE LOI COLLECTIVE POUR LA CULTURE INDÉPENDANTE ET AUTOGÉRÉE ?

Claudio Gorenman porte actuellement au parlement argentin un projet de loi permettant de régulariser la situation des centres culturels autogérés du pays.

« Ce n'est pas seulement le texte de la loi qui nous représente, c'est avant tout le moyen par lequel nous cherchons son adoption : l'initiative populaire. Pour que la loi soit adoptée et mise en pratique dans la législation de Buenos Aires, nous ne dépendons du parrainage d'aucune structure liée à un parti politique, sinon des quarante mille signatures qui viennent soutenir notre initiative. Nous avons besoin de toi. Rejoins-nous, signe, participe. Faisons de la culture un outil de construction collective. »¹

Tel est le texte que nous pouvons lire sur la page d'accueil du site Internet dédié à la loi MECA. Nous trouvons également, sur ce site, un court témoignage illustrant les implications d'un tel manque de législation :

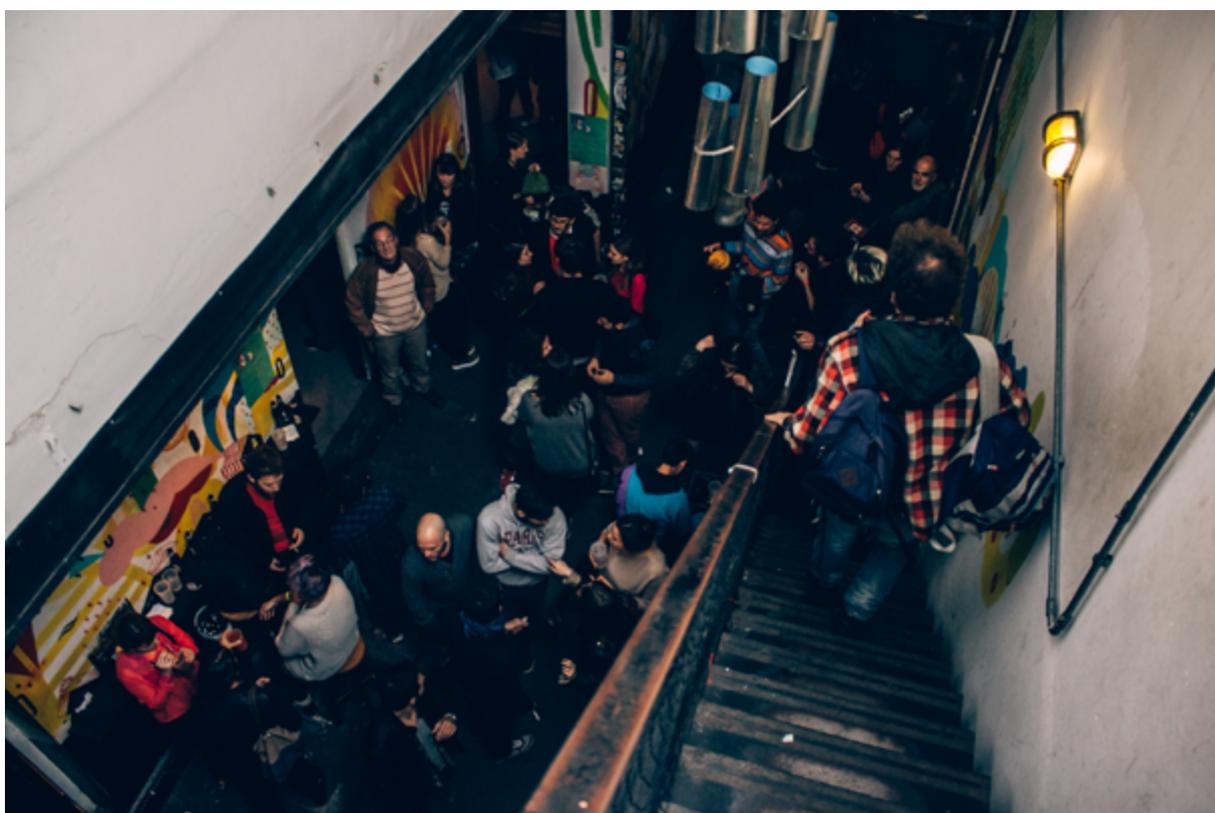
« La législation actuelle nous oblige à nous cacher, à demander aux artistes de ne pas communiquer sur leurs événements, aux journalistes de ne pas diffuser nos contenus et, surtout, à faire de la culture un bien exclusif, réservé à ceux qui savent à quelle porte frapper. »

Ce dernier fait, bien réel, est également surprenant pour qui n'a pas l'habitude d'une clandestinité de la culture. La prohibition, cette fois-ci appliquée à la culture, oblige cette dernière à se cacher dans des espaces clos qui ne disent pas leurs noms. Les mots de passe murmurés au travers d'une porte ont remplacé les billets de concert achetés sur Internet. Dans une ville où les lieux se succèdent, éphémères, la culture n'a pas le temps de prendre ses quartiers. Mais ces espaces, s'ils sont clandestins, existent bel et bien. Et s'ils fonctionnent malgré leur manque de visibilité contraint, c'est grâce à un grand nombre d'individus qui sont convaincus que la culture est l'affaire de tous. Ce sont eux, ces espaces, qui font de Buenos Aires

¹ *« Pero no sólo es el texto de la ley lo que nos representa, sino también el medio por el cual buscamos su sanción: la Iniciativa Popular. Para que la ley se ponga en tratamiento en la legislatura porteña, no dependemos del padrinazgo de ninguna estructura partidaria, sino de 40 mil firmas en apoyo de la iniciativa. Te necesitamos a vos. Sumate, firmá, participá. Hagamos de la cultura una herramienta de construcción colectiva. »* Source : Ley MECA (site internet de). Disponible sur : <http://leymeca.com.ar/> (consulté le 24/03/15)

l'une des capitales culturelles du monde. Si les institutions publiques n'ont d'yeux que pour les artistes étrangers et internationaux, garants d'une fréquentation respectable, ce sont les espaces culturels indépendants qui donnent leur voix aux artistes nationaux et permettent à la culture argentine de s'exporter.

Il leur aura fallu trois années remplies d'indignation, de protestations, de doutes, de remises en question, mais aussi et surtout de passion et de conviction, afin de faire naître un projet de loi qui a pour objectif de changer radicalement la façon de faire de la culture à Buenos Aires. Le 21 avril 2015 eut lieu l'audience publique de la Ley de Centros Culturales, laquelle fait partie intégrante de son processus d'implémentation. Cette dernière reçut un soutien général. Malgré cela, des centres culturels indépendants sont encore victimes, aujourd'hui, de fermetures abusives. Preuve, s'il en faut, qu'Abogados Culturales et le Movimiento MECA ont encore beaucoup de travail devant eux.



L'atrium du Club Cultural Matienzo aux dernières heures du Festival Intercambio

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Les modèles existants ne pouvant répondre aux besoins de ces nouvelles organisations, il leur impute de devoir chercher et construire par elles-mêmes des modèles – de gestion, de gouvernance, structurels ou économiques – sur-mesure ce qui les conduit parfois même à outrepasser les cadres, notamment législatifs, déjà existants. Mais la prise de risques ayant lieu dans un contexte sécurisant et toujours collectif, l'expérimentation et les immanquables échecs qui en découlent deviennent alors pour ces structures des occasions d'affirmer leur identité d'organisation innovante.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous posons les bases, en introduction de ce mémoire, d'une culture qui ne se possède pas mais qui se vit. Une culture comme manière d'être mais aussi comme savoir-être, qui requiert de façon fondamentale le partage et l'échange par lesquels nous nous enrichissons, nous nous cultivons. Nous nous étions également donné comme objectif de découvrir s'il y avait encore un sens, aujourd'hui, à administrer la culture selon un modèle de gestion fermé et vertical. Une question que nous avons auparavant retournée dans tous les sens, jusqu'à finalement décider d'en prendre le contrepied en nous intéressant à l'intérêt des modèles de gestion contributifs pour les organisations culturelles. Nous avons alors tenté de nous montrer objectifs et d'adopter une démarche totalement impartiale. Il faut toutefois dire que notre expérience personnelle nous encombrait de quelques préjugés et que nous nous étions déjà fait notre petite idée sur le sujet. Ainsi, le paradoxe mis en avant dans la question de fond posée en introduction de ce mémoire ne servait pas seulement des fins dialectiques – sinon davantage ironiques : *comment la gestion d'un bien considéré comme commun ne peut-elle être l'affaire que de quelques happy few ?* Mais à l'image des modèles contributifs, nous sommes restés ouverts, et de nos investigations nous sommes parvenus à tirer trois conclusions.

La première est que ces modèles contributifs, s'ils se montrent pertinents et viables au niveau micro, s'avèrent en revanche fragiles et précaires lorsqu'ils sont confrontés à leur environnement, notamment en raison de l'absence de modèles économiques viables et d'une législation permettant d'encadrer ces pratiques. Cette conclusion, d'autres, plus radicaux, l'ont tirée avant nous :

« C'est vrai que la précarité des modèles contributifs et le fort taux d'échec de ces initiatives posent question. L'explication tient à l'écosystème, la macro économie. Au niveau micro (les individus et les organisations) les initiatives émergent et se propagent. On constate que sans une politique macro, elles ne peuvent prospérer. Quand je parle de macro économie, je fais référence au droit du travail, à la fiscalité, aux minima sociaux, aux infrastructures territoriales. Tous ces éléments ne sont pas favorables à une économie contributive. Tant qu'on ne les fera pas évoluer, il n'y a aucune chance qu'elle se développe. Ou alors, c'est un certain type de modèle contributif qui l'emportera, celui de Facebook. C'est donc tout le projet économique et politique contemporain qu'il faut revoir. »¹

¹ STIEGLER Bernard, dans BENYAYER Louis-David (coordonné par), *Open Models, les business models de l'économie ouverte*, Without Model, 2014, p.33

Nous avons pu tempérer ces propos en démontrant que les organisations culturelles françaises n'étaient législativement et politiquement pas si mal loties que ça, et que si bon nombres d'initiatives allaient à vau-l'eau c'était davantage en raison d'un manque d'attention des porteurs de projets envers la viabilité de leur modèle économique. Ce dernier point étant avant tout la conséquence de l'absence d'une vision *entrepreneuriale* au sein du secteur culturel. Le rapport de Steven Hearn, que nous avons évoqué à deux reprises au cours de ce mémoire, parle ainsi d'une « *structuration des projets souvent hasardeuse* », de porteurs de projets « *peu formés à la création et à la gestion d'entreprises* », et de projets qui commencent souvent « *sous forme associative avant de déboucher vers une forme plus classique d'entreprise* ». Ces assertions vont dans le sens de l'hypothèse que nous avons avancée dans la dernière partie de ce mémoire selon laquelle la forme associative serait le statut choisi « par défaut » par les porteurs de projets culturels qui, peu informés sur les autres alternatives, ne se posent que rarement la question de l'adéquation de ce statut à leurs attentes et à leurs objectifs, ce qui conduit souvent à des défaillances ou des dérives pouvant avoir pour conséquence l'abandon prématuré du projet.

Notre seconde conclusion est que les modèles contributifs, en ce qu'ils construisent spontanément et organiquement un cadre propice à l'expérimentation, sont des terrains fertiles en innovation. Il s'agit en l'occurrence d'une innovation qui a lieu dans les modes même de gestion mis en place par les membres de chaque organisation, où l'on va tester différentes méthodes de travail collectif, différents modèles économiques et diverses modalités de gouvernance. Les contenus produits s'avèrent eux aussi particulièrement inventifs, tels qu'en témoignent les nombreux prototypes de dispositifs de médiation qui ont vu le jour depuis la première édition de Museomix en 2011. Un projet innovant en soi et intrinsèquement lié à sa communauté, tel que le décrit Samuel Bausson sur son blog :

« Museomix est un mouvement, une idée en marche. Pas une fin en soi. Nous n'avons pas d'objectif final à part celui d'engager le changement dans les musées. Museomix est un prototype en soi. Un prototype d'évènement, de co-apprentissage et de co-création, d'ouverture aux communautés contributives dans les musées. En tant que tel, Museomix durera tant que les membres de la communauté éprouvent l'envie de continuer à la faire vivre ensemble. »¹

La forte capacité d'innovation dont sont pourvus ces modèles en font d'excellents atouts pour un secteur culturel qui peine à se réinventer à s'adapter aux exigences de son environnement. Ce point constitue la troisième et principale conclusion du présent travail de recherche. Les modèles contributifs, en raison de leur forte capacité d'innovation et des valeurs et principes qui les portent, constituent des modèles de gestion et d'économie particulièrement adaptés à la gestion de projets culturels. En témoigne la nouvelle stratégie de

¹ BAUSSON, Samuel (2013) *Comment fonctionne Museomix ?* [en ligne]. Mixeum. Disponible sur : www.mixeum.net (consulté le 02/06/15)

développement du Museu Nacional d'Art de Catalunya. Dans ce document diffusé publiquement, le Museu Nacional indique clairement sa position face aux défis à venir :

« Le contexte actuel appelle également de nouvelles façon de travailler : le Museu Nacional doit être transparent et expliquer sa stratégie d'actions, tout comme à une époque de changements constants ses méthodes de gestion doivent être assez dynamiques et agiles pour faire face à la complexité et aux changements. »

Ces méthodes de management et d'organisation, présentées dans la dernière section du document de trente pages, ont pour but de permettre le déploiement d'un nouveau modèle d'organisation orienté vers la qualité et l'innovation. Le Musée reconnaît ainsi d'emblée le rôle de ses employés au sein de son organisme et avertit dès le préambule les risques d'une trop grande fragmentation de ces derniers en services et départements. Le premier projet que définit le musée est celui de se doter d'une nouvelle structure légale lui permettant d'adopter un modèle de financement et un fonctionnement opérationnel plus autonomes et agiles, avec pour objectif de « *générer un point de vue partagé, de booster l'autonomie et de faire émerger les talents avec, toujours, un œil sur le futur* ». Conxa Rodà, responsable de la stratégie et de l'innovation au Museu Nacional d'Art de Catalunya, précise que le nouveau modèle de management du musée, qui aura pour objectif d'augmenter la flexibilité professionnelle et la responsabilité individuelle de chaque employé, rendra également possible leur épanouissement personnel et professionnel. Si le processus n'est pas totalement collaboratif, il constitue néanmoins un premier pas important de la part d'un musée « traditionnel » vers une démarche managériale plus participative et davantage en accord avec une vision de la culture plus proche de la conversation que du monologue.

Au-delà de l'adaptation progressive des acteurs institutionnels, la dynamisation et l'épanouissement du secteur culturel devra d'abord passer par la pédagogie et la sensibilisation de tous ses acteurs, afin que la culture soit pleinement et ouvertement reconnue pour ce qu'elle est et que soient adoptés, en conséquence, les meilleurs outils économiques, juridiques et organisationnels qui permettront le plein déploiement de toutes ses capacités.



BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION GENERALE

BOMMELAER, CLAIRE (2015) RÉSERVES DU LOUVRE À LIÉVIN : LES PÉTITIONNAIRES NE DÉSARMENT PAS. LE FIGARO, ÉDITION DU 01/06/15

PREMIERE PARTIE - MATIENZO ET MUSEOMIX, LABORATOIRES D'EXPERIMENTATION CULTURELLE

RICHARDET, PAUL (2014) DEUX SCÉNARIOS SEMBLENT POSSIBLES : L'ÉMANCIPATION DES INDIVIDUS OU LE RENFORCEMENT D'UN POUVOIR CENTRALISÉ. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 60-65

AUTEUR INCONNU (2013) JUAN MANUEL ARANOVICH, EMPRENDEDOR CULTURAL [EN LIGNE]. REVISTA LA CANOA. DISPONIBLE SUR : WWW.REVISTALACANOA.COM. AR (CONSULTÉ LE 02/06/15)

RAFFIN, FABRICE (2002) LE RÉSEAU TRANS EUROPE HALLES – UN RÉSEAU DE SIGNIFICATIONS. REVUE PASSAGES, N°33

MUSEOMIX (2014) DOSSIER DE PRESSE [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : WWW.MUSEOMIX.ORG (CONSULTÉ LE 05/06/15)

MEICHEL, FLORENCE (2009) À PROPOS DE RELIANCE [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : WWW.FLORENCHEMEICHEL.BLOGSPOT.FR (CONSULTÉ LE 13/08/15)

BAUSSON, SAMUEL (2013) COMMENT FONCTIONNE MUSEOMIX ? [EN LIGNE]. MIXEUM. DISPONIBLE SUR : WWW.MIXEUM.NET (CONSULTÉ LE 02/06/15)

BAUSSON, SAMUEL (2013) LE MUSÉE ET LE MODÈLE CONTRIBUTIF EN VIS-À-VIS [EN LIGNE]. MIXEUM. DISPONIBLE SUR : WWW.MIXEUM.NET (CONSULTÉ LE 02/06/15)

BADIOU, ALAIN (2009) ÉLOGE DE L'AMOUR. PARIS : FLAMMARION (CHAMPS ESSAIS)

CAMUS, ALBERT (1942) LE MYTHE DE SISYPHE. PARIS : GALLIMARD

SIMON, NINA (2010) THE PARTICIPATORY MUSEUM. ÉTATS-UNIS: MUSEUM 2.0

ROSSMEISSL, BARBARA (2005) EL TRUEQUE EN ARGENTINA – ¿ESTRATEGIA EFICIENTE EN TIEMPOS DE CRISIS?. OBSERVATORIO DE LA ECONOMIA LATINOAMERICANA. DISPONIBLE SUR : WWW.EUMED.NET/CURSECON/ECOLAT/AR/2005/BR-TRUEQUE.HTM (CONSULTÉ LE 15/06/15)

DEUXIEME PARTIE - « L'IMPORTANT, C'EST MOINS D'Y GAGNER QUE D'Y PRENDRE PART »

LALLEMENT, MICHEL (2015) L'ÂGE DU FAIRE : HACKING, TRAVAIL, ANARCHIE. PARIS : SEUIL (LA COULEUR DES IDÉES)

RAYMOND S, ERIC (2001) THE CATHEDRAL & THE BAZAAR: MUSINGS ON LINUX AND OPEN SOURCE BY AN ACCIDENTAL REVOLUTIONARY. ÉTATS-UNIS : O'REILLY MEDIA

AUTEURS INCONNUS, MANAGEMENT AGILE [EN LIGNE]. WIKIPEDIA. DISPONIBLE SUR : [HTTP://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/MANAGEMENT_AGILE](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_Agile) (CONSULTÉ LE 24/03/15)

COUGHRAN, BILL (2014) IN HILL, LINDA. HOW TO MANAGE FOR COLLECTIVE CREATIVITY [EN LIGNE]. TEDXCAMBRIDGE. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.TED.COM/TALKS/LINDA_HILL_HOW_TO_MANAGE_FOR_COLLECTIVE_CREATIVITY](http://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity) (VISIONNÉ LE 02/06/15)

HILL, LINDA (2014) HOW TO MANAGE FOR COLLECTIVE CREATIVITY [EN LIGNE]. TEDXCAMBRIDGE. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.TED.COM/TALKS/LINDA_HILL_HOW_TO_MANAGE_FOR_COLLECTIVE_CREATIVITY](http://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity) (VISIONNÉ LE 02/06/15)

BADIOU, ALAIN (2009) ÉLOGE DE L'AMOUR. PARIS : FLAMMARION (CHAMPS ESSAIS)

TOMASELLO, MICHAEL (2009) WHY WE COOPERATE. ÉTATS-UNIS : MIT PRESS

RICARD, MATTHIEU (2013) PLADOYER POUR L'ALTRUISME, LA FORCE DE LA BIEN-VEILLANCE. PARIS : NIL ÉDITIONS, P.761

VIVERET, PATRICK (2014) LE RÊVE DE LA MUTUALISATION. ECLAIRAGES. N°2, P.4-6

BAUSSON, SAMUEL (2013) COMMENT FONCTIONNE MUSEOMIX ? [EN LIGNE]. MIXEUM. DISPONIBLE SUR : [WWW.MIXEUM.NET](http://www.mixium.net) (CONSULTÉ LE 02/06/15)

STIEGLER, BERNARD (2014) NOUS SOMMES AU BOUT DU MODÈLE FORDISTE. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 30-34

DURANCE, PHILIPPE (COORDONNÉ PAR) (2004) QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ? [EN LIGNE]. FING. DISPONIBLE SUR : [HTTP://FING.ORG](http://fing.org) (CONSULTÉ LE 13/08/15)

AUTEURS INCONNUS, INTELLIGENCE COLLECTIVE [EN LIGNE]. WIKIPEDIA. DISPONIBLE SUR : [HTTP://FR.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/INTELLIGENCE_COLLECTIVE](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective) (CONSULTÉ LE 24/03/15)

JENKINS, HENRY (2006) CONFRONTING THE CHALLENGES OF PARTICIPATORY CULTURE: MEDIA EDUCATION FOR THE 21ST CENTURY (PART ONE) [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTP://HENRYJENKINS.ORG/2006/10/CONFRONTING_THE_](http://henryjenkins.org/2006/10/confronting_the_)

CHALLENGES_OF.HTML#STHASH.J6FXNJSC.DPUF (CONSULTÉ LE 15/08/15)

BODOLEC, ARTHUR (2010) UNLOCKING PEOPLE'S CREATIVITY [EN LIGNE]. TEDX PARIS UNIVERSITÉS. DISPONIBLE SUR : <HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=T-SO3M3FZGEC> (VISIONNÉ LE 24/03/15)

BAUSSON, SAMUEL (2011) LE MUSÉE LÉGO [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : <HTTPS://DL.DROPBOXUSERCONTENT.COM/U/157627/LE%20MUS%C3%A9%20LEGO.PDF>(CONSULTÉ LE 24/03/2015)

HEFFERNAN, MARGARET (2015) WHY IT'S TIME TO FORGET THE PECKING ORDER AT WORK [EN LIGNE]. TEDWOMEN 2015. DISPONIBLE SUR : HTTP://WWW.TED.COM/TALKS/MARGARET_HEFFERNAN_WHY_IT_S_TIME_TO_FORGET_THE_PECKING_ORDER_AT_WORK/TRANSCRIPT?LANGUAGE=EN#T-305906 (VISIONNÉ LE 13/08/15)

BABINET, GILLES (2013). IN RICARD, MATTHIEU. PLADOYER POUR L'ALTRUISME, LA FORCE DE LA BIENVEILLANCE. PARIS : NIL ÉDITIONS, P.761

CASALS, JULIEN (2013) MUSEOMIX 2012 VU PAR LES PERSONNELS DU MUSÉE GALLO-ROMAIN LYON-FOURVIÈRE. LYON : NOVA7

VIDAL, GENEVIÈVE ET JAUNIAU CÉCILIA (2013) MUSEOMIX 2013 AU MUSÉE DES ARTS DÉCORATIFS-PARIS. PARIS : LABSIC UNIVERSITÉ PARIS 13

LORGERIE, PAUL (2015) LES EMPLOYÉS DE LA NATIONAL GALLERY DE LONDRES EN GRÈVE [EN LIGNE]. LIBÉRATION. DISPONIBLE SUR : HTTP://WWW.LIBERATION.FR/CULTURE/2015/08/11/LES-EMPLOYES-DE-LA-NATIONAL-GALLERY-DE-LONDRES-EN-GREVE_1362121 (CONSULTÉ LE 15/08/15)

AFP (2015) BISBILLES SUR L'INFLATION ARGENTINE [EN LIGNE]. LE FIGARO. DISPONIBLE SUR : <HTTP://WWW.LEFIGARO.FR/FLASH-ECO/2015/01/16/97002-20150116FILWWW00480-BISBILLES-SUR-L-INFLATION-ARGENTINE.PHP> (CONSULTÉ LE 16/08/15)

LEPINAY, JEAN-YVES (2014) ENTRE ÉGAUX ET À DES FINS COMMUNES... PARTAGE ABSOLU, OBJECTIF OU UTOPIE ?. ECLAIRAGES. N°2, P.9-10

AUTEUR INCONNU (2013) JUAN MANUEL ARANOVICH, EMPRENDEDOR CULTURAL [EN LIGNE]. REVISTA LA CANOA. DISPONIBLE SUR : <WWW.REVISTALACANOA.COM>. AR (CONSULTÉ LE 02/06/15)

DESVALLEES, ANDRÉ ET MAIRESSE, FRANÇOIS (DIR.) (2011) GESTION. IN DICTIONNAIRE ENCYCLOPÉDIQUE DE MUSÉOLOGIE. PARIS : ARMAND COLIN, P.175-197

FELBER, CHRISTIAN (2011) L'ÉCONOMIE CITOYENNE : UN NOUVEAU MOUVEMENT A VU LE JOUR. PARIS : ACTES SUD

RICHARDET, PAUL (2014) DEUX SCÉNARIOS SEMBLENT POSSIBLES : L'ÉMANCI-

PATION DES INDIVIDUS OU LE RENFORCEMENT D'UN POUVOIR CENTRALISÉ. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 60-65

POUSSIÉLQUE, GRÉGOIRE (2013) LE MONDE DE LA CULTURE PÈSE PLUS LOURD QUE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE [EN LIGNE]. LES ECHOS. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.LESECHOS.FR/07/11/2013/LESECHOS/21559-095-ECH_LE-MONDE-DE-LA-CULTURE-PESE-PLUS-LOURD-QUE-L-INDUSTRIE-AUTOMOBILE.HTM](http://www.lesechos.fr/07/11/2013/LESECHOS/21559-095-ECH_LE-MONDE-DE-LA-CULTURE-PESE-PLUS-LOURD-QUE-L-INDUSTRIE-AUTOMOBILE.HTM) (CONSULTÉ LE 18/08/15)

BAUWENS, MICHEL (2014) GAGNER MOINS EN VALEUR ÉCONOMIQUE POUR CRÉER PLUS DE VALEUR SOCIALE. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 94-98

HÜBE, SIMON (2012) LE NUMÉRIQUE DANS LES MUSÉES, DES INTENTIONS À LA RÉALITÉ [EN LIGNE]. JOURNAL DES ARTS. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.CLUB-INNOVATION-CULTURE.FR/LE-JOURNAL-DES-ARTS-LE-NUMERIQUE-DANS-LES-MUSEES-DES-INTENTIONS-A-LA-REALITE/](http://www.club-innovation-culture.fr/le-journal-des-arts-le-numerique-dans-les-musees-des-intentions-a-la-realite/) (CONSULTÉ LE 19/08/15)

MARTIN, YVES-ARMEL (2011) INNOVATIONS NUMÉRIQUES / RÉVOLUTIONS AU MUSÉE ?. PARIS : LES CAHIERS DU MUSÉE DES CONFLUENCES

TROISIEME PARTIE - AU-DELÀ DES OBSTACLES, L'INNOVATION

HEFFERNAN, MARGARET (2012) DARE TO DISAGREE [EN LIGNE]. TEDGLOBAL 2012. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.TED.COM/TALKS/MARGARET_HEFFERNAN_DARE_TO_DISAGREE?LANGUAGE=FR](http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_dare_to_disagree?language=fr) (VISIONNÉ LE 20/08/15)

GRIL, PHILIPPE (2015) PLUS DE 200 FESTIVALS SUPPRIMÉS PARTOUT EN FRANCE [EN LIGNE]. RMC. DISPONIBLE SUR : [HTTP://RMC.BFMTV.COM/EMISSION/PLUS-DE-200-FESTIVALS-SUPPRIMES-PARTOUT-EN-FRANCE-880753.HTML](http://rmc.bfmtv.com/emission/plus-de-200-festivals-supprimes-partout-en-france-880753.html) (CONSULTÉ LE 22/08/15)

TOLEDO, CECILIA (2014) EL GOBIERNO PORTEÑO CLAUSURA UN CENTRO CULTURAL POR DÍA [EN LIGNE]. INFONEWS. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.INFONEWS.COM/2014/08/27/SOCIEDAD-159341-EL-GOBIERNO-PORTENO-CLAUSURA-UN-CENTRO-CULTURAL-POR-DIA.PHP](http://www.infonews.com/2014/08/27/sociedad-159341-el-gobierno-porteno-clausura-un-centro-cultural-por-dia.php) (CONSULTÉ LE 24/03/15)

REBOSSIO, ALEJANDRO (2014) BUENOS AIRES CLAUSURA MÁS DE 20 CENTROS CULTURALES INDEPENDIENTES [EN LIGNE]. EL PAIS. DISPONIBLE SUR : [HTTP://CULTURA.ELPAIS.COM/CULTURA/2014/08/19/ACTUALIDAD/1408407145_154619.HTML](http://cultura.elpais.com/cultura/2014/08/19/actualidad/1408407145_154619.html) (CONSULTÉ LE 24/03/15)

FESTIVAL DE CULTURA AUTOGESTIONADA (SITE INTERNET DU). DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.FESTIVALFECCA.COM.AR/](http://www.festivalfecca.com.ar/) (CONSULTÉ LE 24/03/15)

BORATYN, MELISA (2013), ENTREVISTA A AGUSTIN JAIS, LUZ PEUSCOVICH Y CLAUDIO GORENMAN [EN LIGNE]. REVISTA LA CURANDERA. DISPONIBLE SUR : WWW.MELISABORATYN.BLOGSPOT.COM.AR (CONSULTÉ LE 02/06/15)

MOVIMIENTO MECA (SITE INTERNET DE). DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.MOVI-MIENTOMECA.COM.AR/](http://WWW.MOVI-MIENTOMECA.COM.AR/) (CONSULTÉ LE 24/03/15)

CONCLUSION

STIEGLER, BERNARD (2014) NOUS SOMMES AU BOUT DU MODÈLE FORDISTE. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 30-34

BAUSSON, SAMUEL (2013) COMMENT FONCTIONNE MUSEOMIX ? [EN LIGNE]. MIXEUM. DISPONIBLE SUR : WWW.MIXEUM.NET (CONSULTÉ LE 02/06/15)

LECTURES DE FOND

RICARD, MATTHIEU (2013) PLAIDOYER POUR L'ALTRUISME, LA FORCE DE LA BIEN-VEILLANCE. PARIS : NIL ÉDITIONS

KRAMER, ARJO (1997) THE VALUE OF CULTURE. AMSTERDAM: AMSTERDAM UNIVERSITY PRESS.

KOËRNER, WILLA (2012) PARTICIPATION = SUCCESS ? [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WILLAKOERNER.COM/2012/10/10/PARTICIPATION-SUCCESS/](http://WILLAKOERNER.COM/2012/10/10/PARTICIPATION-SUCCESS/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

PESQUER, OMER (2013) MUSÉE + NUMÉRIQUE + PARTICIPATION = ? [EN LIGNE]. PRÉSENTATION EFFECTUÉE LORS DE FUTUR EN SEINE 2013. DISPONIBLE SUR : [HTTP://FR.SLIDESHARE.NET/OMERPESQUER/OP-PARTICIPATIF-FENSV3](http://FR.SLIDESHARE.NET/OMERPESQUER/OP-PARTICIPATIF-FENSV3) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MAGRO, SÉBASTIEN (2011) LE MUSÉE PARTICIPATIF : ÉTAT DES LIEUX (1/3) [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://DASM.WORDPRESS.COM/2011/10/17/LE-MUSEE-PARTICIPATIF-13-ETAT-DES-LIEUX/](https://DASM.WORDPRESS.COM/2011/10/17/LE-MUSEE-PARTICIPATIF-13-ETAT-DES-LIEUX/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MAGRO, SÉBASTIEN (2011) LE MUSÉE PARTICIPATIF : QUELQUES INITIATIVES (2/3) [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://DASM.WORDPRESS.COM/2011/10/24/LE-MUSEE-PARTICIPATIF-QUELQUES-INITIATIVES-EXISTANTES/](https://DASM.WORDPRESS.COM/2011/10/24/LE-MUSEE-PARTICIPATIF-QUELQUES-INITIATIVES-EXISTANTES/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MAGRO, SÉBASTIEN (2011) LE MUSÉE PARTICIPATIF : SYNTHÈSE ET BIBLIOGRAPHIE (3/3) [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://DASM.WORDPRESS.COM/2011/11/01/LE-MUSEE-PARTICIPATIF-SYNTHESE-ET-BIBLIOGRAPHIE/](https://DASM.WORDPRESS.COM/2011/11/01/LE-MUSEE-PARTICIPATIF-SYNTHESE-ET-BIBLIOGRAPHIE/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MAGRO, SÉBASTIEN (2011) LE WEB PARTICIPATIF POUR LA CULTURE [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://DASM.WORDPRESS.COM/2011/10/12/LE-WEB-PARTICIPATIF-POUR-LA-CULTURE/](https://dasm.wordpress.com/2011/10/12/le-web-participatif-pour-la-culture/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MAGRO, SÉBASTIEN (2014) CONSTRUIRE UNE CULTURE NUMÉRIQUE ET PARTICIPATIVE DANS UNE INSTITUTION PATRIMONIALE [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://DASM.WORDPRESS.COM/2014/10/17/CONSTRUIRE-UNE-CULTURE-NUMÉRIQUE-ET-PARTICIPATIVE-DANS-UNE-INSTITUTION-PATRIMONIALE/](https://dasm.wordpress.com/2014/10/17/construire-une-culture-numerique-et-participative-dans-une-institution-patrimoniale/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MAGRO, SÉBASTIEN (2014) CECI N'EST PAS UNE HISTOIRE DU PARTICIPATIF AU MUSÉE [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTPS://DASM.WORDPRESS.COM/2014/11/11/CECINEST-PAS-UNE-HISTOIRE-DU-PARTICIPATIF-AU-MUSEE/](https://dasm.wordpress.com/2014/11/11/ceci-nest-pas-une-histoire-du-participatif-au-musee/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

MOUTON, SWANNY (2011) LE MUSÉE PARTICIPATIF [EN LIGNE]. MASTER : DESIGN : NANTES : ÉCOLE DE DESIGN NANTES ATLANTIQUE. DISPONIBLE SUR : [HTTP://ISSUU.COM/SWANNYYY/DOCS/SWANNY_MOUTON_MUSEE_PARTICIPATIF](http://issuu.com/swannyyy/docs/swanny_mouton_musee_participatif) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

PESQUER, OMER (2014) FRANCE : PLUS DE 15 ANS DE NUMÉRIQUE POUR LES MUSÉES [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTP://OMER.MOBI/NOTES/FRANCE-NUMÉRIQUE-POUR-LES-MUSEES-REPERES/](http://omer.mobi/notes/france-numerique-pour-les-musees-reperes/) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

ANDREACOLA, FLORENCE, POLI, MARIE-SYLVIE ET SANJUAN, ÉRIC (2013) MUSÉES ET NUMÉRIQUE. QUELLE VISION DU PARTICIPATIF ? [EN LIGNE]. DISPONIBLE SUR : [HTTP://CULTURE.NUMERIQUE.FREE.FR/PUBLICATIONS/LUDO13/ANDREACOLA_POLI_SANJUAN_LUDOVIA_2013.PDF](http://culture.numerique.free.fr/publications/ludo13/andreacola_poli_sanjuan_ludovia_2013.pdf) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

ANDREACOLA, FLORENCE (2014) MUSÉE ET NUMÉRIQUE, ENJEUX ET MUTATIONS [EN LIGNE]. REVUE FRANÇAISE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION. DISPONIBLE SUR : [HTTP://RFSIC.REVUES.ORG/1056](http://rfsic.revues.org/1056) (CONSULTÉ LE 24/03/2015)

HILL, E. ET AL. (2003) THE ARTS MARKETING ENVIRONMENT & KEY ISSUES AND PROBLEMS FOR ARTS MARKETTERS. IN CREATIVE ARTS MARKETING. NEW YORK, PP. 8–24

COLLONGES, LUCIEN (DIR.) (2010) AUTOGESTION, HIER, AUJOURD'HUI, DEMAIN. PARIS : SYLLEPSE

DASSAULT, SERGE (1978) LA GESTION PARTICIPATIVE, 22 CAS D'ENTREPRISE. PARIS : LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

AVRON, HENRI (1980) L'AUTOGESTION. PARIS : PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE (QUE SAIS-JE ?)

HERMEL, PHILIPPE (1988) LE MANAGEMENT PARTICIPATIF, SENS RÉALITÉS, ACTIONS. PARIS : LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

PHILIPPE, MICHEL ET RAJAUD, YVES (1980) LES STRUCTURES PARTICIPATIVES DE DÉVELOPPEMENT. PARIS : ENTREPRISE MODERNE D'ÉDITION

RICARD, MATTHIEU (2014) HOW TO LET ALTRUISM BE YOUR GUIDE [EN LIGNE]. TEDGLOBAL. DISPONIBLE SUR : [HTTP://WWW.TED.COM/TALKS/MATTHIEU_RICARD_HOW_TO_LET_ALTRUISM_BE_YOUR_GUIDE/TRANSCRIPT?LANGUAGE=EN#T-63763](http://www.ted.com/talks/matthieu_ricard_how_to_let_altruism_be_your_guide/transcript?language=en#t-63763) (VISIONNÉ LE 24/03/15)

ATTALI, JACQUES (2014) QUE SERA LE MONDE EN 2030 ? IN POSITIVE ECONOMY FORUM, POSITIVE BOOK : BÂTISSONS UNE SOCIÉTÉ POSITIVE. PARIS : FLAMMARION, PP. 4-5.

MAUREL, LIONEL (2014) 7 MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR L'OPEN DANS L'ART ET LA CULTURE. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 106-114

BABINET, GILLES (2014) CEUX QUI NE S'ENGAGENT PAS DANS DES MODÈLES OUVERTS ET COLLABORATIFS SONT TRÈS MAL PLACÉS POUR LA BATAILLE DU NUMÉRIQUE. IN BENYAYER, LOUIS-DAVID. OPEN MODELS, LES BUSINESS MODELS DE L'ÉCONOMIE OUVERTE. PARIS : WITHOUT MODEL, PP. 150-154

TAPSCOTT, DON ET D. WILLIAMS, ANTHONY (2006) WIKINOMICS 2.0, LA COLLABORAZIONE DI MASSA CHE STA CAMBIANDO IL MONDO. MILANO : BUR RIZZOLI

COLLECTIF OUISHARE (2015) SOCIÉTÉ COLLABORATIVE : LA FIN DES HIÉRARCHIES. PARIS : RUE DE L'ÉCHIQUIER

GAUTHEY, MARC-ARTHUR (2015) CES JEUNES TALENTS QUI PARTENT EN COURANT [EN LIGNE]. OUISHARE. DISPONIBLE SUR : [HTTP://MAGAZINE.OUISHARE.NET/FR/2015/02/CES-JEUNES-TALENTS-QUI-PARTENT-EN-COURANT/](http://magazine.ouishare.net/fr/2015/02/ces-jeunes-talents-qui-partent-en-courant/) (CONSULTÉ LE 21/08/15)

GRAEBER, DAVID (2013) ON THE PHENOMENON OF BULLSHIT JOBS [EN LIGNE]. STRIKE!. DISPONIBLE SUR : [HTTP://STRIKEMAG.ORG/BULLSHIT-JOBS/](http://strikemag.org/bullshit-jobs/) (CONSULTÉ LE 21/08/15)

CREDITS ILLUSTRATIONS ET PHOTOGRAPHIES

SAUF INDICATION CONTRAIRE, LES ILLUSTRATIONS ET PHOTOGRAPHIES UTILISÉES DANS CE MÉMOIRE SONT SOUS LICENCE CREATIVE COMMONS.

P.19 et P.56 PLAN ET ORGANIGRAMME DE MATIENZO

- WWW.CCMATIENZO.COM.AR, PAR ISA CROSTA

P.21 ILLUSTRATION MARCOTTAGE

- ENCYCLOPÉDIE TROUSSET

P.25, P.33, P.35, P.39, P.42, P.44, P.59, P.81 et p.92 PHOTOGRAPHIES DU FESTIVAL INTERCAMBIO

- WWW.FACEBOOK.COM/ANTUMARTINFOTOGRAFIA, PAR ANTÙ MARTIN

P.47, P. 54, P.57 et P.84 SCHÉMAS ET ILLUSTRATIONS SUR LES DYNAMISMES À L'OEUVRE AU SEIN DES MODÈLES CONTRIBUTIFS

- WWW.MIXEUM.NET, PAR SAMUEL BAUSSON

• **PHOTOGRAPHIES DE MUSÉOMIX**

P.50, P. 60 et P.73 WWW.FLICKR.COM/PHOTOS/23504960@N00/ALBUMS/72157631865601746, PAR JEAN-PAUL BAJARD

P.62 WWW.MIXEUM.NET, PAR QUENTIN CHEVRIER

P.67 ILLUSTRATION « L'INTELLIGENCE COLLECTIVE »

- HÉLÈNE POUILLE ET SHABNAM ANVAR

P.71 PHOTOGRAPHIE « MUSEUM, POWERLESS STRUCTURES, FIG. 118 »

- WWW.PERROTIN.COM, PAR ELMGREEN ET DRAGSET, COURTESY OF GALERIE EMMANNUEL PERROTIN (SOUMIS AUX DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE)

LE TEXTE DE CE MÉMOIRE EST SOUS LICENCE CREATIVE COMMONS (PATERNITÉ,
PAS D'UTILISATION COMMERCIALE, PAS DE MODIFICATION).



