

# Documents de travail

du Laboratoire d'Economie et de Gestion

## Working Papers

Les institutions musicales en Europe :  
entre indépendance et autonomie\*

**Mario d'ANGELO**

ESC DIJON  
Directeur de programme, Coordinateur, Idée Europe  
mario.dangelo@escdijon.eu

*\*Présenté dans le cadre des Journées de la Gouvernance organisées par la Laboratoire  
d'Economie et de Gestion en mai 2008 à l'Université de Bourgogne, Dijon*

g2009-01  
Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne (CERMAB)

## LES INSTITUTIONS MUSICALES EN EUROPE: ENTRE DEPENDANCE ET AUTONOMIE

Les institutions de la musique classique que nous désignerons ici par le sigle IM, sont confrontées en Europe, depuis les années 1990, à une dynamique qui peut se résumer ainsi: face à des moyens publics constants voire en baisse, pouvoir mettre en place des stratégies visant à trouver de nouvelles ressources, à dégager plus d'efficacité organisationnelle et à conquérir de nouveaux publics pour rester légitimes dans un contexte médiatique globalement défavorable<sup>1</sup>. La diversité que nous rencontrons dans les réponses qui sont apportées par les IM renvoie non seulement aux différences de contexte sociopolitique selon les pays<sup>2</sup> mais aussi aux caractéristiques intrinsèques à chaque IM (type d'activités artistiques, lieu, taille, notoriété, ancienneté, mode de gouvernement, type de gestion.). C'est la raison pour laquelle il est important de s'interroger sur la capacité de ces IM de développer cette dynamique de « modernisation ». Elle implique notamment des partenariats privés, le développement des offres périphériques, des activités complémentaires ciblées vers certains publics ainsi que des rapports avec des segments de publics plus "engagés" (Evrard, 2003). La gouvernance me semble par conséquent constituer une porte d'entrée intéressante pour comprendre les enjeux actuels des IM en Europe ainsi que leurs capacités à mettre en place des stratégies d'offres et de partenariats renouvelés avec leurs environnements en pleine évolution.

---

<sup>1</sup> Par exemple, l'absence de musique classique sur les médias audiovisuels aux heures de grande écoute.

<sup>2</sup> Les bouleversements dans les pays d'Europe centrale et orientale constituent quant à eux des cas à part. Globalement, on s'accorde à penser que le modèle de leurs institutions culturelles est proche de celui de l'Europe occidentale (Smithuilsen, Vermeulen, 2008 ; d'Angelo, Vesperini, 1999) avec cependant moins de moyens, qu'ils soient publics ou privés. Dans les études de terrain servant à cette analyse de la gouvernance, je n'ai toutefois pas inclus d'exemples d'IM de pays de l'ex-bloc soviétique.

La question de la gouvernance des IM porte certes sur le rapport entre des parties prenantes ayant des droits légitimes dans une IM ; elle revient aussi à considérer l'action dirigeante liée au groupe d'acteurs clés qui doit prendre des décisions structurantes pour le management d'une organisation (Perez, 2003). Plutôt que d'organisation, je m'appuie sur la notion de système d'action. Celle-ci a été développée par la sociologie des organisations (Crozier, 2000 ; Foudriat, 2007). L'approche considère que l'interdépendance des acteurs forme système. Ce sont des règles du jeu, formelles (édictees et écrites) mais aussi informelles (non écrites, liées aux arrangements entre les acteurs), qui structurent l'interdépendance et les comportements des acteurs. Un système d'action n'épouse pas nécessairement les contours d'une organisation formellement et juridiquement délimitée. L'application des analyses de fonctionnement systémique aux institutions musicales (IM) permet de les considérer comme des ensembles humains organisés, avec des missions et des règles, autour desquelles se structurent les comportements des acteurs (Friedberg, 1997).

Ainsi, pour disposer d'une vision d'ensemble de la problématique de gestion des IM et de leur capacités à entrer dans une dynamique de « modernisation », il nous semble utile de cerner leur gouvernance. Or si l'on veut prendre en compte la diversité que présente le terrain que le chercheur rencontre ici, force est de construire des modèles. Ceux-ci permettent en outre d'appréhender le mouvement général observable en Europe et des stades « d'avancement » des systèmes d'action qui sont étudiés, si l'on se réfère à un modèle de départ qui serait celui de l'intégration administrative et un modèle d'autonomisation qui serait quant à lui celui qui serait le plus adapté au contexte actuel.

Les résultats présentés ici reposent sur une approche qualitative de type clinique. Mon point de départ sera d'ailleurs la présentation détaillée d'un cas, illustrant de la manière la plus concrète possible, la notion de système d'action. C'est par une démarche inductive et comparative, que j'ai dégagé trois modèles de gouvernance. Cette modélisation permet de caractériser des formes de gouvernance à partir des différences et des ressemblances constatées entre onze IM étudiées (cf tableau 2). Elle prend en compte les contextes de

régulation propres à chacun des pays dans lesquels se trouvent ces IM (Allemagne, France, Italie, Royaume Uni, Suisse).

### **L'INSTITUTION MUSICALE: UNE ORGANISATION BIEN A PART**

Le terme est entré dans le langage courant. En réalité, c'est une notion qui se fonde sur plusieurs caractéristiques observables dans la musique classique. Le terme recouvre de ce fait aussi bien des orchestres symphoniques ou de chambre que des scènes lyriques, des festivals que des conservatoires et même des concours internationaux. Tous, ils constituent cet univers institutionnalisé de la musique classique dont les contenus sont des formes esthétiques savantes<sup>3</sup>. Depuis plusieurs siècles, la musique dite classique est intimement liée à ces institutions (avec les équipements qui les accompagnent). Par institutionnalisation de l'art sonore "classique", il faut entendre un processus, qui se poursuit depuis le XVII<sup>e</sup> siècle, par lequel une organisation musicale obtient un statut dans une société donnée. Ce qui lui confère une reconnaissance, une pérennité et une visibilité. Ces trois traits vont de pair avec des soutiens publics et privés, directs et indirects.

### **Les trois caractéristiques de l'IM**

La reconnaissance par les autorités publiques est un élément central du processus d'institutionnalisation. Il en résulte des aides directes sous forme de financements publics et de diverses facilités car cette reconnaissance porte finalement sur l'utilité publique de l'IM. Elle confère ainsi à cette dernière une légitimité et revient à l'associer à la vie d'une communauté sociale. En France, le terme de territoire renvoie à une notion précise, l'espace sur lequel s'exerce l'action d'une autorité publique. Les anglo-saxons et les européens du Nord préfèrent la notion de communauté, pour désigner par exemple une ville ou une zone rurale, voire un quartier. Dans cette perspective, un élu local en Angleterre par exemple,

---

<sup>3</sup> La musique classique est aussi bien ancienne, baroque, que romantique ou contemporaine; elle peut encore être "légère" ou même de circonstance, par exemple pour un ballet ou pour un film.

cherchera à légitimer le soutien public en faveur d'une IM par rapport à son apport à la communauté locale (Anderton, Pick, 1995).

La reconnaissance publique apporte de la légitimité (Dumazedier, Samuel, 1976). Elle conduit aussi à de la reconnaissance par d'autres acteurs influents de la vie sociale, en particulier les élites. Une telle catégorie peut paraître floue, mais elle est bien concrète. Dans mes études, j'ai par exemple trouvé un patron de presse régionale dont le fils inscrit au conservatoire de la ville avait des visées dans le monde de l'art sonore. J'ai également rencontré un haut-fonctionnaire impliqué dans une IM parce qu'il était par tradition familiale amateur de musique classique. Autre exemple: celui d'un cadre dirigeant d'une entreprise du tertiaire, passionné d'opéra, en situation de décider pour son entreprise d'une action de mécénat lui permettant d'afficher une visibilité désintéressée tout en étant en conformité avec une stratégie d'image de sa société partagée avec son staff.

La pérennité des institutions musicales est d'autant mieux assurée que l'IM bénéficie d'un équipement, d'une certaine façon d'une existence physique durable. Souvent d'ailleurs ce bâtiment est un monument classé ou alors une réalisation architecturale contemporaine. La communauté sociale concernée s'en sert pour sa communication et en fait aussi la promotion dans le but d'en tirer un bénéfice d'image (d'Angelo, 2006).

Le spectacle musical étant une activité avec un "produit" éphémère, dont il ne reste rien de tangible à l'issue du moment passé à écouter la musique, les produits durables que sont les phonogrammes et les vidéogrammes issus d'enregistrements deviennent tout à fait essentiels pour faire connaître l'IM hors de son lieu habituel et hors des moments de concerts.

Quant à la visibilité, elle découle de la place occupée par l'IM "sur la scène" de la vie artistique et sociale dans une société médiatisée. Si pour toute organisation musicale la présence dans les médias est une obligation incontournable, pour une IM elle est facilitée par la reconnaissance et la pérennité dont elle jouit. Ainsi pour ne prendre ici qu'un exemple, le rôle des médias audiovisuels publics a été et reste primordial dans la construction de la visibilité médiatique des IM nationales et régionales: retransmission de leurs concerts ou

représentations, réalisation de documentaires sur elles ou sur des artistes qui se produisent avec elles, magazines portant sur les spectacles à l'affiche<sup>4</sup>.

### **Le statut d'IM n'est pas lié à une forme juridique particulière**

On trouve en réalité toutes les formes juridiques, quelle que soit le type de gestion - publique, privée ou mixte- dont relève une IM. Le tableau 1 qui présente les cas que j'ai étudiés montre la diversité des formes juridiques rencontrées. La gestion publique englobe certaines formes de régies (directes, autonomes) et les établissements publics à caractère administratif.

Intermédiaire entre le public et le privé on trouve en France des établissements à caractère industriel et commerciale (EPIC). De même pour les sociétés à capitaux majoritairement publics comme par exemple les radios et télévisions publiques dont relèvent encore, dans tous les pays d'Europe<sup>5</sup>, des orchestres et chœurs (BBC au Royaume Uni, ORF en Autriche, RAI en Italie, RTBF en Belgique francophone,...).

Dans la sphère de la gestion privée, on trouve des sociétés coopératives (dans ce cas, c'est la qualité de salarié qui détermine celle de sociétaire-actionnaire) ainsi que des sociétés de capitaux, Sarl et SA. Toutes, elles sont censées avoir une activité marchande qui en l'occurrence n'est pas prépondérante comme le montre le tableau 1 (les produits de la billetterie et des services vendus figurent dans la colonne "recettes propres"). Assujetties théoriquement aux impôts sur les sociétés (en particulier l'impôt sur le bénéfice, mais aussi soumises à la TVA et parfois à d'autres taxes (en France la taxe professionnelle), on trouve cependant des exceptions comme les Sarl sans but lucratif au Royaume Uni (*company limited by guarantee*).

Les structures relevant de la gestion sans but lucratif se situent elles aussi dans la sphère de la gestion privée, avec des associés qui ne font pas d'apport de capital (association, *charity*, trust,...). Dans le cas de la fondation, les membres contribuent à la constitution d'une

---

<sup>4</sup> Depuis les années 1980, ces émissions sont néanmoins de plus en plus rarement programmées en prime time.

<sup>5</sup> À l'exception de l'Espagne.

dotations laquelle ne peut être récupérée et ne peut donner droit à une rémunération ou un dividende. Les fondations peuvent être constituées avec des minima de dotations variables selon les pays, voire selon différents types de fondations définis par la loi ou la réglementation d'un même pays. Le but désintéressé de l'activité de l'organisation et de ses dirigeants est explicite alors qu'il ne l'est pas, ou l'est de manière implicite, dans les deux autres catégories de la gestion publique et des sociétés de capitaux à caractère commercial.

### **La dépendance financière**

Il est nécessaire de distinguer les dépenses de fonctionnement de celles qui relèvent de l'investissement en particulier dans le bâtiment et dans les équipements. Ainsi réaliser un décor de théâtre constitue une dépense de fonctionnement liée à une production, quasiment pas utilisable en-dehors de cette production, alors que mettre en place une machinerie de scène est une dépense d'investissement qui servira durant plusieurs décennies. Les besoins de financements pour le fonctionnement sont couverts par des subventions publiques ainsi que par du mécénat, individuel ou d'entreprise, censés être des soutiens sans contrepartie à la différence du parrainage<sup>6</sup>.

Aucune des IM étudiées figurant dans le tableau 1 ne peut actuellement assurer l'autofinancement de ses gros investissements (construction, aménagements, rénovations ou extensions). Ce fut par exemple le cas du ROH Covent Garden, où fut réalisé en 1998-99 un investissement de 180 millions de livres Sterling<sup>7</sup>. Dans ces conditions, et c'est une constante que j'ai retrouvé dans tous les exemples étudiés, les contributeurs, publics comme privés, ne peuvent pas agir selon une logique de simple retour sur investissement. Ils ne sont pas des investisseurs au sens traditionnel et financier du terme. Ils se situent en revanche dans une logique de retour sur image (d'Angelo, 2007).

---

<sup>6</sup> Cette distinction est parfois théorique car les deux sont souvent liés: une partie du rapport partenariale peut être d'ordre strictement désintéressé et une autre partie donne lieu à un échange (places gratuites, soirées privées, etc.)

<sup>7</sup> Le programme de travaux comportait la construction d'une Galerie avec nouvelle entrée, d'une petite salle de 450 places, l'aménagement des espaces de commercialisation de produits dérivés et d'un restaurant de luxe, la rénovation des bureaux et des sièges de la grande salle.

Tableau 1 – Exemples de budgets de fonctionnement

<b><i>Institution</i></b>	<b>Forme juridique</b>	<b>Principal soutien public</b>	<b>Part principal soutien public en fonctionnement</b>	<b>Part recettes propres</b>	<b>Part partenaires privés</b>
<b><i>Conservatoire de Strasbourg</i></b>	Régie	Ville de Strasbourg	82 %	6 %	0,01 %
<b><i>European Baroque Orchestra</i></b>	Sarl sans but lucratif	UE	53 %	36 %	10 %
<b><i>Festspielhaus Baden-Baden</i></b>	Fondation	non	-	57 %	22 %
<b><i>Festival Berlioz</i></b>	EPCC	Conseil général Isère	66%	24%	4%
<b><i>Grand Théâtre de Genève</i></b>	Fondation	Ville de Genève	63 %	25 %	9 %
<b><i>London Symphony Orchestra</i></b>	Charity et Fondation	ACE & London Corporat°	32%	51%	15%
<b><i>Opéra national de Paris</i></b>	EPIC	État	59 %	29 %	12 %
<b><i>Philharmonie de Berlin</i></b>	Fondation	Ville-État de Berlin	48 %	40 %	12 %
<b><i>ROH Covent Garden</i></b>	Charity & Fondation	ACE (Arts Council England)	35%	46%	19%
<b><i>Scala de Milan</i></b>	Fondation	État	39 %	44 %	26,5 %
<b><i>Théâtre des Champs-Élysées</i></b>	S.A	CDC	54 %	43 %	3 %



## **LE SYSTEME D'ACTION COMME CADRE PERTINENT D'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE L'IM**

L'exemple de la Fondation Philharmonie de Berlin que je développe ici permettra:

- d'une part, de visualiser un système d'action à l'aide de schémas,
- d'autre part, de rendre compte à travers un cas clinique du fonctionnement concret d'une institution musicale en tant qu'ensemble organisé complexe,
- enfin, de dégager des caractéristiques de gouvernance, c'est-à-dire du rapport d'interdépendance et de pouvoir entre dirigeants, direction générale et relais pertinents de l'environnement du système d'action (Charreaux, 2003 ; Gomez, 1996).

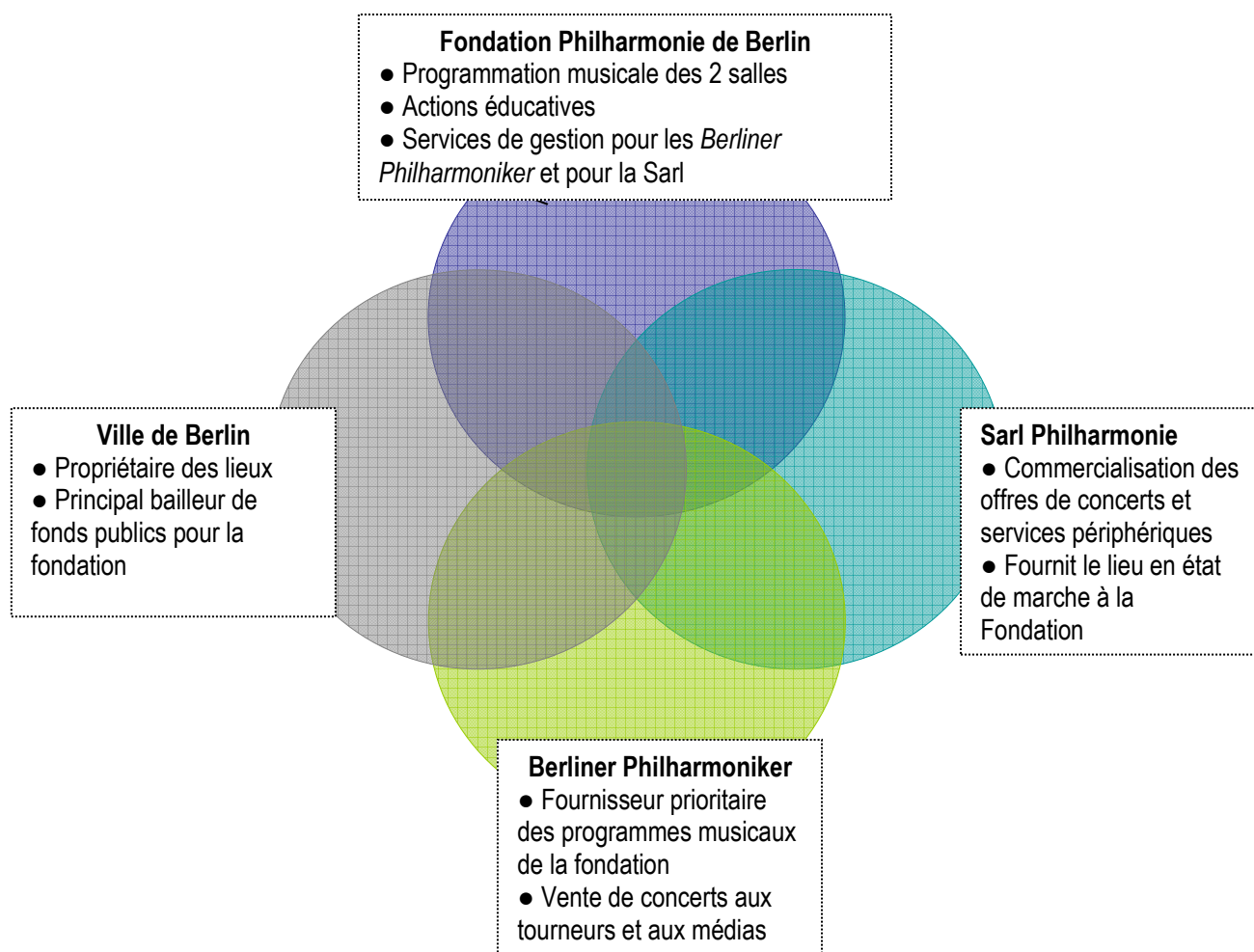
### **Un ensemble organisé complexe**

Pour comprendre le fonctionnement de ce système, examinons d'abord les missions spécifiques des trois structures juridiquement distinctes et de l'autorité publique directement impliquée dans la gestion de cette IM (figure 1).

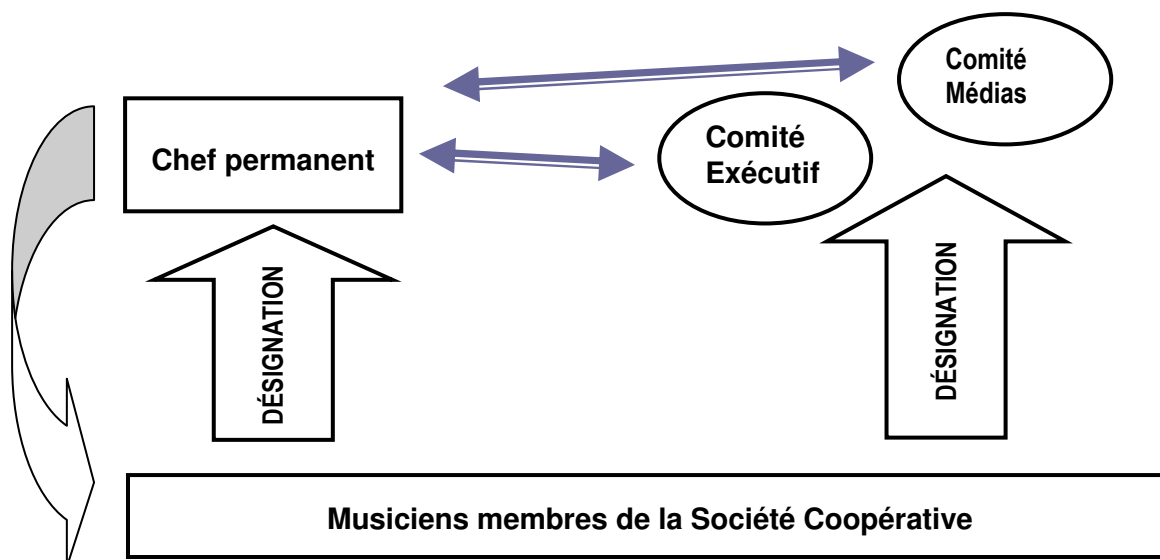
#### *Les "Berliner Philharmoniker"*

Fondé en 1884 en tant que société coopérative, ils sont plus connus sous le nom d'Orchestre Philharmonique de Berlin et demeurent l'une des phalanges les plus prestigieuses et les plus réputées d'Allemagne. Les 132 musiciens permanents en sont les sociétaires, choisis sur concours par leurs pairs et le chef permanent (figure 2),

**Figure 1 - Le système Philharmonie de Berlin: 4 entités juridiquement distinctes**



**Figure 2 - L'orchestre (*Berliner Philharmoniker*)**



### *La Fondation Philharmonie de Berlin*

Elle a pour mission de programmer une offre dans deux bâtiments d'architecture contemporaine: la grande salle de la Philharmonie et la Philharmonie de chambre (*Kammermusiksaal*), avec obligation de donner dans le planning la priorité aux *Berliner Philharmoniker*, dont c'est la résidence permanente. L'orchestre y répète (souvent sur le plateau de la grande salle) et ses musiciens ont également la priorité en formations de chambre à la *Kammermusiksaal*. S'ajoute à cette offre principale, la programmation de l'Orchestre symphonique allemand pour sa saison symphonique berlinoise (environ 30 concerts), celle du Festival des orchestres (douze concerts en septembre). Enfin la Fondation complète cette programmation par d'autres concerts coproduits ou accueillis moyennant une location. De par sa forme juridique, la Fondation est la seule des quatre organisations formant ce système d'action à pouvoir recueillir des fonds privés bénéficiant du régime fiscal du mécénat pour les entreprises et les donateurs individuels. Au total, la fondation emploie directement dans ses services 60 personnes (voir figure 3).

### *La Sarl Philharmonie de Berlin,*

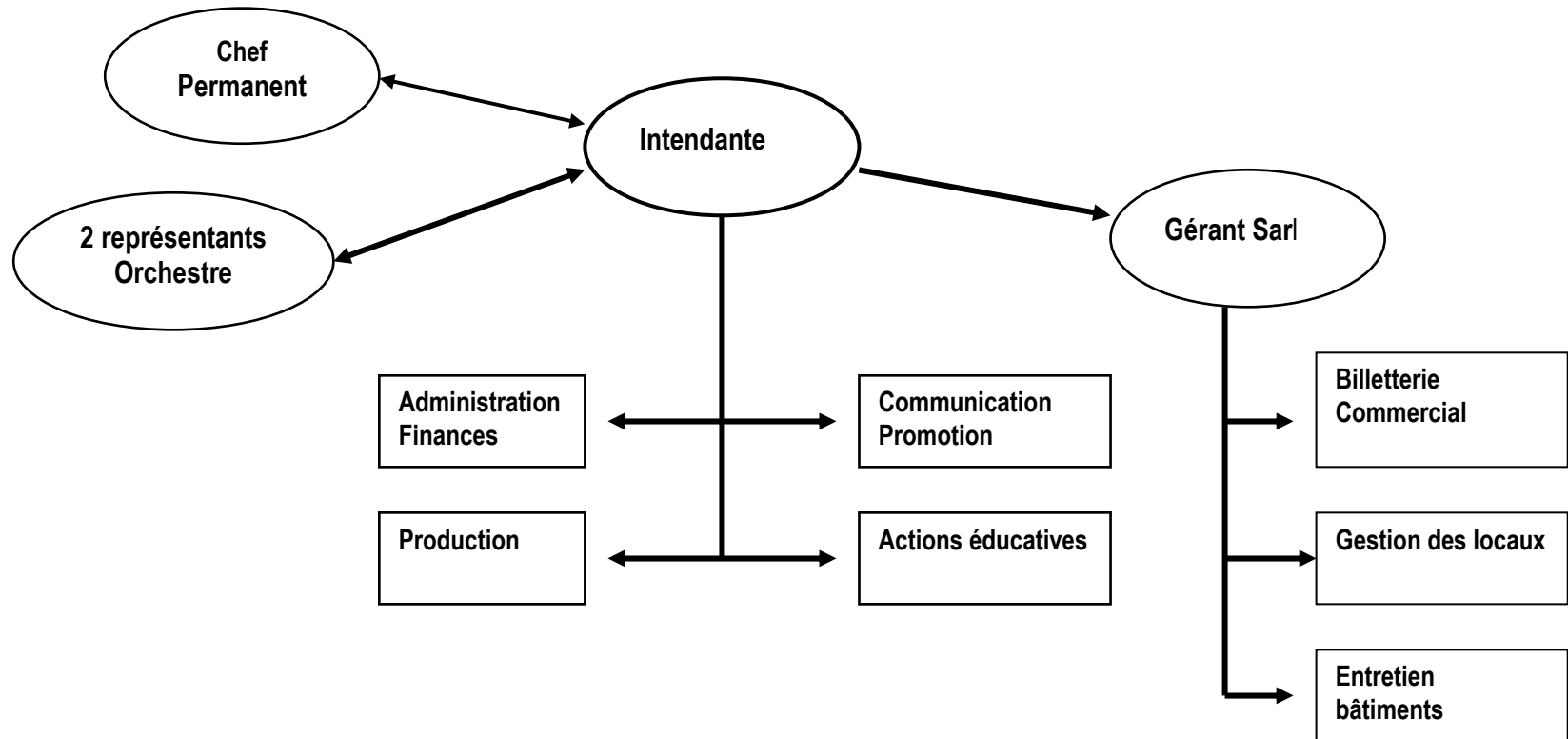
Filiale commerciale (*GmbH*) de la Fondation<sup>8</sup>, son objet est la commercialisation de services et la billetterie (vente des places de concerts), les ventes de produits dérivés dans la boutique, la librairie, la mise en gérance du bar, de la cafétéria et du restaurant ainsi que la location d'espaces et la vente de services de restauration pour les événementiels organisés par des entreprises à la Philharmonie. Un gérant dirige cette société (voir figure 3). Outre le personnel affecté aux activités commerciales, la Sarl emploie des équipes d'entretien et de gestion des bâtiments, de telle sorte que l'équipement est mis à disposition de la Fondation "en état de marche".

---

<sup>8</sup> En Allemagne, une fondation sans but lucratif peut avoir des sociétés filiales à but commercial dont les bénéfices ne sont pas assujettis à l'impôt sur les sociétés mais réintégrés dans les pertes de la fondation mère.

**Figure 3 – Comité exécutif et services de la Fondation Philharmonie de Berlin**

*Membres du Comité exécutif: cerclés*  
*Services: encadrés*



### *Les services de la ville de Berlin*

Aux trois organisations opérationnelles, s'ajoute la ville-Etat de Berlin, propriétaire des bâtiments. Elle est donc en situation de maîtrise d'ouvrage pour tout ce qui concerne les gros travaux. Une convention-cadre passée avec la fondation stipule les droits et obligations de chaque partie et fait de la fondation l'interlocuteur unique de la ville en tant qu'exploitant des lieux. À la ville même, en-dehors du sénateur en charge de la culture<sup>9</sup>, trois directions dans l'administration centrale sont concernées: les affaires culturelles (qui font le suivi et interviennent dans le processus d'allocation de la subvention), les services techniques (équipements et bâtiments), l'urbanisme (aménagement du *Kulturforum*, espace sur lequel sont implantés de nombreux équipements culturels dont ceux de la Philharmonie).

### **Les caractéristiques de la gouvernance du système d'action Philharmonie de Berlin**

L'imbrication de quatre organisations et de leurs instances de décision ainsi que les interrelations managériales révèlent que l'entité pertinente pour comprendre le fonctionnement de cet IM, identifier ses dirigeants réels et caractériser sa gouvernance est un système d'action formé autour de règles du jeu communes. Examinons donc à présent les différentes instances ainsi que les liens hiérarchiques, fonctionnelles et contractuels qui forment système:

- a) L'orchestre désigne collégalement deux instances dirigeantes (Comité exécutif et Comité des médias<sup>10</sup>) ainsi que le chef permanent<sup>11</sup>. Celui-ci a des obligations et des prérogatives définies contractuellement (notamment: sa présence à Berlin de 16 semaines, le nombre de concerts avec répétitions à diriger, le choix des chefs et solistes invités pour ses concerts, les recrutements des musiciens permanents en accord avec l'orchestre). Exerçant conjointement la direction artistique de la Fondation, il intervient dans la définition des axes de la programmation des concerts

---

<sup>9</sup> C'est un élu membre du Sénat qui constitue l'exécutif de la ville-État.

<sup>10</sup> Chargé de négocier les contrats d'enregistrements avec les maisons de disques, les producteurs audiovisuels, les radios et les télévisions.

<sup>11</sup> Actuellement, le chef anglais Sir Simon Rattle.

à la Philharmonie. L'orchestre ne dispose d'aucun staff: toute sa gestion est déléguée aux services de la Fondation et de la Sarl (moyennant facturation),

- b) Par ailleurs, la société coopérative *Berliner Philharmoniker* vend ses prestations, d'une part à la Fondation (via la Sarl) qui doit programmer ses concerts dans les deux salles et, d'autre part, à des organisateurs-tourneurs qui achètent ses concerts dans le monde entier. Le chiffre d'affaire des *Philharmoniker* est encaissé par la Sarl laquelle leur reverse la part du produit de la billetterie des concerts et les royalties sur les produits dérivés vendus dans la boutique de la Philharmonie et ailleurs selon des dispositions contractuellement définies.
- c) La fondation est quant à elle dirigée par un intendant (*Intendent*). L'intendante actuelle a été recrutée début 2007 et occupait auparavant un poste similaire à l'Orchestre Philharmonique de Los Angeles. Un comité de direction (*Vorstand*) regroupe autour d'elle le chef permanent des *Philharmoniker* et deux représentants de l'orchestre issus des deux comités. Sans y siéger formellement, le gérant de la Sarl y participe régulièrement. Dans l'organigramme de la Fondation, ce dernier exerce la fonction de directeur commercial. Les équipes de la fondation sont regroupées en quatre services: production (avec notamment les techniciens de la régie de scène), communication et promotion, comptabilité-finances, actions éducatives.
- d) Le Conseil d'administration (CA) de la Fondation est composé de neuf membres. La ville de Berlin y est bien sûr représentée par son sénateur en charge de la Culture, vu l'importance des subventions versées et la propriété des bâtiments. Toutefois, la Fondation étant indépendante de la ville, le sénateur n'exerce pas une présidence de droit mais un pouvoir de fait (il a par exemple voix prépondérante et à lui qu'incombe le choix des deux personnalités extérieures siégeant au CA). Hormis les *Berliner Philharmoniker* qui disposent de deux représentants, le secrétariat fédéral à la Culture et aux Médias (qui subventionne la Fondation à hauteur de 10%), le principal mécène de la Fondation (*Deutsche Bank*), le personnel de la Fondation, les Amis de

la Philharmonie (association sans but lucratif), disposent chacun d'un siège. Enfin deux personnalités extérieures (dont actuellement un ancien président fédéral) sont choisies par le représentant du Sénat de la Ville. On le voit le Conseil d'administration de la Fondation est en fait l'instance qui représente toutes les composantes du système: les quatre organisations, les soutiens "extérieurs" et les organismes associés ayant des activités très liées à la Fondation.

### **LES TROIS MODELES DE GOUVERNANCE**

Ma proposition de modélisation s'appuie sur:

1. des situations différentes de dépendance ou d'autonomie à l'égard des autorités publiques, évaluées sur trois critères principaux (forme juridique et part des recettes propres, gestion budgétaire),
2. des modes d'intégration des parties prenantes dans les instances de décision et de contrôle, évalués sur trois critères (statuts de l'organisation, composition des instances dirigeantes, rôle du président),
3. une analyse du pouvoir réel des dirigeants, évalué sur deux critères (rapport instances de contrôle/direction générale et gestion de l'artistique).

Je peux ainsi distinguer trois modèles: l'intégration administrative, l'autonomie opérationnelle et l'autonomie stratégique. Le tableau 2 présente la répartition des onze cas qui ont servi directement de base à cette proposition de modélisation.

**Tableau 2 – Répartition des IM étudiées selon le modèle de gouvernance**

<b>Modèle de gouvernance</b>	<b>Institution musicale (IM)</b>
<b>Modèle 1</b> <b>Intégration administrative</b>	<i>Hochschule für Musik F Liszt Weimar</i> <i>Conservatoire de Strasbourg</i>
<b>Modèle 2</b> <b>Autonomie opérationnelle</b>	<i>Festival Berlioz</i> <i>Grand Théâtre de Genève</i> <i>Opéra national de Paris</i> <i>Philharmonie de Berlin</i> <i>Scala de Milan</i> <i>Théâtre des Champs-Élysées</i>
<b>Modèle 3</b> <b>Autonomies stratégique</b>	<i>European Union Baroque Orchestra (EUBO)</i> <i>Festspielhaus Baden-Baden (FBB)</i> <i>London Symphony Orchestra (LSO)</i> <i>ROH Covent Garden</i>

Le tableau 3 récapitule l'ensemble des variables pertinentes qui permettent de construire les trois modèles de gouvernance: l'intégration administrative, l'autonomie opérationnelle, l'autonomie stratégique.



Tableau 3 - Les critères de la gouvernance

	<b>Modèle 1 Intégration administrative</b>	<b>Modèle 2 Autonomie opérationnelle</b>	<b>Modèle 3 Autonomie stratégique</b>
<b>Forme juridique</b>	Régie	Établissement public ou organisation sans but lucratif	Organisation sans but lucratif (le plus souvent)
<b>Propriété des bâtiments</b>	Collectivité publique	collectivité publique ou autre organisme public	IM ou organisme géré sans but lucratif
<b>Diversification des ressources</b>	Faible ou cofinancements publics	Moyenne (cofinancements publics et autres ressources)	forte (billetterie, collectivité publiques, soutiens privés significatifs)
<b>Gestion budgétaire</b>	Règle de l'annualité	Projection pluriannuelle complète budget annuel	Partenariats publics et privés / plan sur 3-5 ans
<b>Rapport à autorité publique</b>	hiérarchique	fonctionnel	partenarial
<b>Poids des parties prenantes</b>	faible	Plus de 3 moyenne	Plus de 3 forte
<b>Nomination du Directeur général</b>	collectivité publique	Conseil d'Administration et collectivité publique principale	Conseil d'Administration avec avis extérieur(s)
<b>Poids du Président du CA</b>	Conseil d'établissement émet des avis	Nomme le DG	choisit avec le CA et nomme le DG
<b>Comité des finances</b>	-	Organe distinct du CA ou inclus dans le CA Organe technique de contrôle	Organe de codécision
<b>Choix des membres du CA</b>	-	prévu par les statuts	Fait en partie par le président seul + selon les statuts
<b>Représentation des parties prenantes</b>	Dans conseil d'établissement	Dans CA selon statuts ou réglementation	Dans CA ou Board selon statuts et choix du président
<b>Champ décisionnel du CA</b>	Décision prise par l'autorité publique	approuve annuellement - la programmation - le budget - le réseau extérieur	recherche partenaires ; approuve: budget, programmation pluriannuelle, plan stratégique ; nomme DG
<b>Projet artistique</b>	directeur porte le projet	DG est choisi sur le projet qu'il aura à porter / a des conseillers artistiques	DG supervise l'artistique porté par un directeur spécialisé

### **Le modèle 1 de l'intégration administrative**

Il s'agit en fait d'une activité musicale qui est intégrée dans l'organisation d'une collectivité publique en en constituant un service, souvent appelé "établissement", identifiable dans l'organigramme. A sa tête on trouve un directeur qui dispose parfois d'un conseil d'établissement, lequel ne peut cependant jouer le rôle de conseil d'administration, le service en question n'ayant pas la personnalité morale. Dans le cas du Conservatoire de Strasbourg<sup>12</sup>, c'est la reconnaissance de son niveau par le ministère de la Culture français et son classement selon le dispositif national de l'enseignement spécialisé de la musique qui l'oblige à disposer d'un tel organe où sont représentées différentes parties prenantes et acteurs de son environnement.

Dans les pays d'Europe continentale (à l'exception des Pays Bas), de nombreux orchestres, chœurs, théâtres lyriques et conservatoires relevant de collectivités territoriales ou d'Etats fédérés sont gérés en régie même si dans le panel retenu ici, ce modèle est peu représenté. En Allemagne et en Autriche, il s'agit par exemple d'orchestres de villes ou de *Länder*<sup>13</sup> mais aussi de scènes lyriques (*Staatsoper*) ou encore de conservatoires (*Hochschule fur Musik*) qui relèvent du système universitaire sous contrôle direct des *Länder* (Jacobshagen, 2000).

Le contrôle des IM du modèle 1 s'effectue d'une double façon :

- un contrôle de gestion par les instances politico-administratives de la collectivité publique à laquelle elle appartient (un ou plusieurs élus, une direction culturelle centrale, des services support et les assemblées délibérantes - parlement, conseil municipal, etc.),
- un contrôle a posteriori par des organes de contrôle institutionnels de type cour ou chambre des comptes.

Le budget d'exploitation de l'IM est défini dans le cadre du budget de la collectivité publique.

Les modifications relèvent le plus souvent d'une décision du politique. Même lorsque l'IM

---

<sup>12</sup> Il s'agit d'un Conservatoire national de région, classé CRR depuis la nouvelle réglementation française de 2006.

<sup>13</sup> Ce sont les régions allemandes, en réalité des États fédérés. En Autriche, ce sont des *Bundesländer*. Dans les deux cas, les constitutions leur confèrent des compétences culturelles et éducatives très étendues.

dispose d'un budget séparé avec ses ressources et dépenses identifiables, une insuffisance de ressources obligera la collectivité publique à équilibrer les comptes. Cette gestion budgétaire repose sur le principe de l'annualité appliqué dans toutes les collectivités publiques d'Europe. Ce qui ne va pas sans problème: par exemple, dans le lyrique, les nouvelles productions sont généralement conçues deux ans à l'avance et nécessitent que soient signées dans les mêmes délais les engagements artistiques correspondants.

Le chef du service ou le directeur rend compte à une administration et à des élus. On se trouve dans une logique de type hiérarchique, fondée sur le contrôle d'une autorité publique. On se trouve par ailleurs dans une forme de propriété publique dans le cadre de laquelle les élus se voient confier à travers leur mandat, la gestion des institutions présentant un caractère d'intérêt général pour leur collectivité ou communauté. Une autre caractéristique mérite d'être rappelée, c'est la prédominance de la règle administrative. Elle alourdit la gestion mais, en contrepartie, elle offre la sécurité d'emploi et constitue un avantage social auquel les personnels artistiques, administratifs et techniques sont attachés.

### **Le modèle 2 de l'autonomie opérationnelle**

Les IM de ce modèle se caractérisent par une autonomie de gestion qui se vérifie autant sur le plan juridique que sur le plan financier. En effet, on trouve ici les établissements publics à gestion privée (EPIC en France ou *Ente* en Italie) mais aussi des organisations à but non lucratif. Ce sont des structures formellement autonomes des collectivités publiques, ayant la personnalité morale et leurs instances de décision, notamment un CA. On trouve dans ce modèle la Fondation Philharmonie de Berlin, la Scala de Milan, l'Opéra national de Paris, le Grand Théâtre de Genève (GTG) et le Festival Berlioz. Le Théâtre des Champs-Élysées (TCE), bien que société anonyme, en relève également. Avec deux actionnaires publics principaux, la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), majoritaire, et Radio France, nous avons bien une structure autonome avec un CA composé de représentants des actionnaires

et de personnalités extérieures. C'est aussi la CDC qui est propriétaire des lieux via une de ses sociétés immobilières<sup>14</sup>. Par ailleurs, la CDC est également le principal mécène du TCE.

### *Le rapport entre l'IM et l'autorité publique*

Dans ce modèle, la dépendance financière à une autorité publique principale reste élevée, mais pour autant, l'IM dispose de marges de manœuvre et peut s'appuyer sur d'autres sources de financement ou de cofinancements qui viennent relativiser la part du financeur principal. Dans deux cas (Scala de Milan et Philharmonie de Berlin) la part des subventions versées par la principale collectivité publique reste minoritaire dans l'ensemble des recettes. Dans trois autres cas (GTG, Festival Berlioz et TCE) cette part est supérieure à 60%. Dans tous les cas, ce qu'il est important de comprendre ici, c'est que la relation à la collectivité publique principale (ou à un autre établissement public) n'est pas de type hiérarchique mais de type fonctionnel. Il est vrai que l'on parle souvent encore de tutelle dans un cas comme celui de l'Opéra national de Paris (ONP). Ce dernier constitue une exception sur ces critères: il n'a qu'un seul financeur public et une faible diversification des ressources (voir tableau 1) qui s'accroît néanmoins avec l'action de l'AROP (association qui regroupe les mécènes et les donateurs). Cependant, pour toutes ces IM, l'autonomie opérationnelle signifie une capacité de décision de leurs dirigeants dans un champ d'action opérationnelle qui peut difficilement être remise en cause par une autorité extérieure. La gouvernance en autonomie opérationnelle comporte donc quatre caractéristiques principales:

- un contrôle indirect non plus dans une relation hiérarchique mais dans un rapport que je qualifierai de fonctionnel entre un ensemble autonome ayant un CA et un président qui doit signer les actes de gestion les plus importants,
- le recrutement de la direction générale relevant de ce CA, mais qui peut encore souvent faire l'objet de "coups de pouce" venant de l'administration de la collectivité publique principale. C'est par exemple le cas du Festival Berlioz avec la direction des

---

<sup>14</sup> Elle a d'ailleurs à ce titre engagé de grandes restaurations au début des années 1980 et récemment des travaux d'amélioration acoustique

Affaires culturelles du Conseil général de l'Isère, ou encore celui de La Scala de Milan au sein de laquelle le maire de Milan préside de droit le CA et peut s'appuyer sur les services de sa ville pour le recrutement du surintendant.<sup>15</sup>

- des contrats artistiques négociés par la direction générale qui assure ainsi une part active dans la programmation, sous la supervision du CA. Au GTG par exemple, le directeur général définit d'abord "sa" programmation puis la soumet au CA.
- une collectivité publique principale est propriétaire des bâtiments, ramenant ainsi régulièrement l'IM à cette autorité extérieure qui gère cette relation par convention et doit assurer la maîtrise d'ouvrage et le financement des investissements lourds.

### *Le CA et son président*

Dans ce modèle, le CA est un lieu d'influences, mais sa portée reste limitée. La nomination du président est d'ordre politique, soit parce qu'elle est prévue par la réglementation et doit échoir à un élu représentant une collectivité publique (sauf dans le cas du TCE), soit parce qu'elle est liée à une décision discrétionnaire prise par un exécutif politique extérieur (cas de l'ONP). Ce président doit en tout cas, d'une part, bien connaître les circuits politico-administratifs et, d'autre part, disposer de bons relais dans le monde des entreprises, les réseaux professionnels de la musique et les médias (voire bénéficier lui-même d'une notoriété médiatique). Il a généralement au moins un point fort dans l'un de ces quatre circuits. Toutefois, le président dans le modèle 2 dispose d'une influence limitée dans les processus de décisions d'allocations de ressources exceptionnelles ou de restructurations qui dépendent d'acteurs politico-administratifs externes à l'IM. Le système d'action à autonomie opérationnelle est performant lorsque l'on est en présence d'un couple président/directeur général qui s'accorde bien et se complète dans la répartition des priorités. Cela se produit dans deux cas de figure: 1) lorsque le président a recruté le directeur général, 2) lorsque le président reste suffisamment longtemps en exercice pour acquérir une

---

<sup>15</sup> On observe cependant que les cabinets de recrutement interviennent de plus en plus fréquemment dans ces processus de recrutement s'agissant d'IM à visibilité internationale.

expérience de sa charge avec une bonne connaissance des dossiers, de divers circuits et interlocuteurs aussi bien en externe qu'en interne<sup>16</sup>. Certains présidents peuvent être particulièrement influents comme ce fut le cas de Pierre Bergé, président de l'ONP de 1988 à 1995<sup>17</sup>. L'après-Pierre Bergé fut l'ère Hugues Gall (Directeur de l'ONP): on se retrouva alors dans un schéma inverse, avec un directeur fort et un président effacé, mais une gouvernance de l'ONP reposant toujours sur l'entente au sein du couple président/directeur (Agid, Tarondeau, 2006).

### **Le modèle 3 de l'autonomie stratégique**

Ce modèle se distingue du précédent sur les quatre points suivants:

- c'est un système d'action fondé sur une gestion privée non lucrative dans un environnement politico-administratif et de marché spécifique,
- les recettes propres additionnées aux recettes du mécénat privé sont significatives dans le total des recettes et reflètent une diversification des financements nettement plus forte que dans le modèle 2,
- dans tous les cas de figure, l'organe dirigeant (CA ou *board of trustees*) est incontournable pour la direction générale qui doit lui rendre compte,
- le système a une capacité d'anticipation et d'action à long terme plus grande que dans le modèle 2.

#### *Une gestion privée non lucrative dans un environnement propice*

La palette des structures rencontrées ici est également très large, allant de la fondation comme le Festspielhaus Baden-Baden (FBB) à la Sarl sans but lucratif pour le European

---

<sup>16</sup> Il n'a en réalité que rarement la possibilité de choisir seul les autres membres du CA : la composition de celui-ci est prévue par les statuts ou même dans des règlements plus généraux (comme pour les fondations lyriques italiennes ou les EPCC français).

<sup>17</sup> Du fait 1) de son entrée directe à l'Élysée (à un moment où il fallait donner du panache au grand projet de l'Opéra-Bastille), 2) ses entrées dans les milieux économiques dont il était lui-même un représentant, 3) sa passion pour l'opéra qui allait de pair avec sa connaissance des milieux professionnels et artistiques concernés, 4) enfin, le large espace médiatique dont il pouvait disposer.

Union Baroque Orchestra (EUBO) en passant par la société coopérative doublée d'un trust pour le London Symphony Orchestra (LSO), ou encore la *charity* pour le ROH Covent Garden.

L'environnement politico-administratif de l'IM se distingue dans ce modèle par un rapport que je qualifierai de non-interventionniste. Dans le cas du FBB, la fondation a été constituée en 1999 par des personnalités du monde musical et des entreprises, en-dehors de l'autorité publique municipale. Elle a pour mission de programmer des spectacles lyriques et des concerts dans un lieu emblématique mis à la disposition par la ville qui ne verse pas de subventions de fonctionnement. Il est vrai que Baden-Baden étant une station thermale de renom international et de grande tradition musicale<sup>18</sup>, le public mélomane ne manque pas pour remplir l'auditorium de 2500 places du FBB.

De même, Londres étant devenue la capitale mondiale de la musique classique, le ROH Covent Garden et le LSO ont réalisé de nombreux enregistrements qui ont contribué à leur notoriété internationale et apportent des revenus substantiels (les tournées représentent un poste important dans les recettes du LSO). Mais ce sont surtout les modalités d'intervention des pouvoirs publics en Grande Bretagne qui se distinguent des autres pays européens par un mécanisme évitant toute intervention directe politico-administrative. L'*Arts Council* est une agence qui a pour objet de distribuer les fonds de l'État (ou d'une région comme l'Écosse ou le Pays de Galles) et d'en vérifier la bonne utilisation au regard des objectifs fixés par le politique.

Dans le modèle 3, l'indépendance de l'IM apparaît formellement complète: nulle collectivité publique représentée dans ses instances de décision, même à l'EUBO où la Commission européenne contribue pourtant pour 50% au fonctionnement de l'orchestre-école de perfectionnement professionnel de jeunes musiciens venus des différents pays de l'Union européenne.

---

<sup>18</sup> Y sont par exemple installés un orchestre philharmonique permanent (depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle), un des deux orchestres de la radio publique SWR du *Land* de Bade-Wurtemberg et Arte-Deutschland qui retransmet chaque année une dizaine de soirées depuis le FBB.

### *Diversification des recettes*

Dans ce modèle, la dépendance économique de l'IM à une autorité publique n'est pas un facteur d'intervention dans le gouvernement de l'IM. Hormis le FBB qui ne bénéficie d'aucune subvention publique de fonctionnement, le soutien public des trois autres IM se situe entre 34 et 53%. Néanmoins, ce qui reste déterminant dans le financement de ces IM, c'est la diversification de leurs autres recettes. Celle-ci repose sur une stratégie globale de développement qui privilégie une approche marketing des partenariats et des publics. Pour ne prendre que l'exemple du FBB, la mise en place d'un ensemble de services périphériques au métier artistique central y est couplée, d'une part, avec une optimisation des recettes de billetterie (grâce à une programmation permettant une communication événementielle) et, d'autre part, elle est couplée avec un niveau élevé de donations individuelles. Pour parvenir à cette optimisation, le FBB s'est appuyé sur une segmentation des publics avec quatre catégories de "privilèges" permettant de renforcer leur fidélisation.

Dans un rapport de type "partenarial" (Charreaux, Desbrières, 1998), les marges de manœuvre dont dispose l'IM avec les acteurs pertinents de ses environnements sont notamment fonction du degré de notoriété dont elle bénéficie ainsi que de l'implication de son CA ou son *board of trustee*. La capacité de prévision et d'anticipation qui résulte de ce rapport global avec les environnements se traduit par une gestion budgétaire pouvant s'appuyer sur des accords pluriannuels. Malgré cette anticipation plus grande, l'IM du modèle 3 ne peut financer par ses fonds propres les investissements lourds (bâtiments, équipements structurants). Ce sont par conséquent des processus de décision qui lui échappent en grande partie et qui continuent de relever d'enjeux et d'acteurs politiques (rarement de donateurs privés). Dans l'exemple du programme de travaux de Covent Garden en 1998-99, cette IM a dû attendre dix ans pour que soit prise une décision politique favorable (la mise en place du fonds Loterie national)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Il s'agit d'ailleurs d'une décision de régulation visant une rentrée fiscale (taxe sur les jeux) et non d'une intervention ou d'un soutien financier direct.



### *L'influence du conseil d'administration et de son président*

Le président n'est généralement pas une personnalité politique. En tout cas, lorsqu'il l'est, il n'est pas nommé par une autorité politique. Ainsi, la nomination du président du *board of trustees* de Covent Garden ne relève pas de l'autorité publique qui subventionne cette scène lyrique. Le président exerce une autorité directe sur le *board* et supervise le recrutement du directeur général. Son rôle apparaît déterminant en tant qu'initiateur ou acteur ayant la capacité de conduire des processus de décisions avec les parties prenantes de l'IM. Il supervise ainsi directement le *fundraising*, aidé d'un sous-comité constitué au sein du *board*. Dans le cas du LSO, du fait de la structure coopérative d'origine, la fondation (de création récente) dispose d'un *board* où sont, d'une part, représentés les musiciens sociétaires et où, d'autre part, siègent des personnalités extérieures influentes.

### *Le directeur général et son équipe de direction*

Nommé par le président du *board*, il a pour mission l'optimisation des coûts et des productions artistiques. Il n'a pas de responsabilité artistique directe. Dans le cas du FBB, 98% des 120 soirées programmées sont des spectacles ou des productions achetées sans qu'il y ait une prise de risque dans des productions artistiques. À l'opéra de Covent Garden, le directeur général s'est adjoint un directeur artistique<sup>20</sup>. Au LSO, c'est le directeur musical et le comité de l'orchestre qui maîtrisent les questions artistiques dans la conduite des processus de programmation et de production des nombreuses tournées. On se trouve par conséquent pour la direction générale dans une approche managériale de leurs différentes équipes qui travaillent conjointement à des projets, les mettent en forme, trouvent leurs financements et les promeuvent. Au LSO par exemple, ces diverses actions sont réalisées dans une complémentarité permanente donnant au *managing director* la responsabilité d'un processus d'ensemble. Il est à noter aussi que les processus de production avec des équipes plus complémentaires ne se déroulent pas dans des mécanismes linéaires de

---

<sup>20</sup> Alors que dans le modèle 2 le directeur général ou le surintendant ont une fonction artistique déterminante en réalisant le "casting" des productions (metteur en scène, chefs d'orchestres, chanteurs solistes) en s'adjoignant des conseillers artistiques et musicaux.

décisions successives (enveloppe financière déterminant le projet ou l'inverse), mais avec beaucoup d'interactions tant en interne qu'avec l'externe (en particulier des acteurs susceptibles d'être intéressés par les projets). Enfin, le *managing director* doit rendre compte de toute cette action, soit directement au président (au FBB ou à Covent Garden), soit à un comité du *board* (LSO). De plus en plus, des méthodes d'évaluation sont introduites dans cette gestion en modèle 3.

## CONCLUSION

Nous faisons l'hypothèse que les modèles de gouvernance des IM en Europe expliquent la capacité d'engager une dynamique de modernisation », à savoir leur degré d'orientation vers le marché, notamment à travers la diversification des ressources et des partenaires, l'importance des activités périphériques ainsi que l'établissement de rapports avec des segments de publics plus engagés. Ces éléments deviennent pour une IM des enjeux de développement et d'autonomisation. L'examen des aspects structurels de ce que certains ont appelé « l'hybridation » (Schuster, 1998), pour désigner ce modèle d'autonomisation avec des systèmes d'action autonomes qui présentent une capacité de développement s'appuyant conjointement sur un rapport à la sphère publique et sur des leviers de marchés. Néanmoins pour conclure cet article, je voudrais seulement revenir sur trois aspects plus généraux de la modélisation proposée ici.

Premièrement, les trois modèles (intégration administrative, autonomie opérationnelle et autonomie stratégique) expriment des changements plus globaux qui sont à l'œuvre dans les politiques culturelles en Europe depuis les années 1990. Ces changements reposent sur la maîtrise des dépenses publiques, la décentralisation et la déconcentration des États centraux, les restructurations conduisant à sortir de la sphère de la gestion publique des institutions culturelles (d'Angelo, 2001). Ces réformes mènent des IM du modèle 1 vers le

modèle 2 (par exemple les treize IM italiennes à vocation nationale, dont La Scala de Milan), ou du modèle 2 vers le modèle 3 (par exemple la ville de Baden-Baden qui met en place un nouveau rapport avec « son » *Festspielhaus* et arrête de le subventionner).

Deuxièmement, les trois modèles représentent des idéaux-types qui devront être validés par des observations complémentaires (notamment en élargissant le panel à davantage d'IM en gestion publique et à d'autres pays). En outre, ces modèles ne doivent pas non plus être considérés comme étanches: tant par les variables sur lesquels ils reposent que par leur caractère explicatif du mouvement de "modernisation" du management et de la gouvernance de ces systèmes d'action dans la musique classique.

Troisièmement, ces modèles renvoient aussi à des idéologies. Ainsi le modèle 3 reflète-t-il actuellement la modernité la plus avancée: des systèmes d'action orientés vers le marché (aussi bien le marché des financeurs que celui des spectateurs) et vers le travail en réseau. Pour certains auteurs, marché et réseau constituent bien les avancées les plus grandes de l'idéologie d'un "managérialisme" (Reed, 2007) qui requiert une gouvernance capable d'accroître l'efficacité et l'adaptabilité des structures dans des environnements plus incertains.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agid P. et Tarondeau JC. (2006), *L'Opéra de Paris: gouverner une grande institution culturelle*, Paris, Vuibert.

Anderton M. et Pick J. (1995), *Arts administration*, London, Spon.

Charreaux G. (2003), "Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive", Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Economica.

Charreaux G. et Desbrières (1998), "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, 57-88.

Crozier M. (2000), *À quoi sert la sociologie des organisations?*, Paris, Seli Arslan.

D'Angelo M. (2006), *Perspectives de gestion des institutions musicales en Europe*, coll. OMF, Université Paris-Sorbonne.

- D'Angelo M. (2007), "The governance of classical music institutions in Western Europe", *Cahiers du CEREN*, n° 17, janv. 2007.
- D'Angelo M. et Vesperini P. (1999), *Cultural Policies in Europe : Method and Practice of Evaluation*, Council of Europe Publishing, Strasbourg, 1999.
- Dumazedier J. et Samuel N. (1976), *Société éducative et pouvoir culturel*, Paris, Seuil.
- Evrard Y, Busson A. et al. (2003), *Management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.
- Foudriat M. (2007), *Sociologie des organisations*, Paris, Pearson Éducation, 195-233.
- Friedberg E. (1997), *Local Orders: The Dynamics of Organized Action*, Greenwich (Co) / London, Jai Press Inc.
- Gomez P-Y (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, Interéditions.
- Jacobshagen A. (2000), *Strukturwandel des Orchesterlandschaft: die Kulturorchester im Wiedervereinigten Deutschland*, Cologne, C. Döhr.
- Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 9-36.
- Reed M. (2004), "New Managerialism and Changing Forms of Organisational Governance: Governance Without Government?", Dumez H., *Gouverner les organisations*, L'Harmattan, Paris, 286-313.
- Schuster JM. (1998), "Neither Public nor Private: The Hybridation of Museums", *Journal of Cultural Economics*, Vol. 22, n° 2-3, p. 127-150.

**XXX**