



Nathalie Herschdorfer, 41 ans, dirige le Festival Alt. +1000: «Le temps des seules subventions est révolu.»

L'art et la manière d'être un patron

PAR ÉMILIE JENDLY Diriger un festival ou un musée demande des compétences managériales semblables à celles exigées pour les entreprises. Innovants, les leaders culturels ont intégré les enjeux économiques.

IL EST BIEN LOIN LE TEMPS où la culture était jugée aussi nécessaire que non rentable et où la notion d'intérêt général suffisait à justifier l'aide à la création.

Aguerris au management entrepreneurial, les acteurs culturels n'attendent plus seulement des collectivités publiques et des bailleurs de fonds qu'ils soutiennent leurs activités à sens unique et par flux monétaire. Aujourd'hui, ils intègrent la complexité des enjeux économiques dans leurs modèles d'affaires selon des

principes gagnant-gagnant. «Je suis d'une génération qui ne peut imaginer qu'un projet fonctionne uniquement avec l'argent public», confirme Nathalie Herschdorfer. Conservatrice au Musée de l'Élysée pendant douze ans, cette historienne de l'art dirige aujourd'hui le festival de photographie Alt. +1000, à Rossinière. «Le modèle des institutions qui tournent grâce aux seules subventions est révolu. Il est

aujourd'hui nécessaire de faire appel à des fonds privés pour monter des projets culturels. J'ai appris mon métier avec cette donnée-là. Pour fonctionner de manière pérenne, il faut apporter une vision sur le long terme et proposer bien plus que de la valeur ajoutée artistique.» Le budget du festival Alt. +1000 provient ainsi à 48% de financements publics, 42% de partenariat privé et 10% de recettes propres.

La formule magique

Directeur du Festival Images et délégué à la culture de la ville de Vevey, Stefano Stoll incarne la réussite de ce nouveau modèle. Lors de la dernière édition du Festival des arts visuels de Vevey en septembre 2012, plus de 50 000 personnes en trois semaines sont venues découvrir les œuvres photographiques monumentales exposées partout dans la ville. Un succès sans égal dans le domaine des arts visuels, qui confirme l'efficacité d'un positionnement unique en Europe. Quelle est la formule magique? «Le secret de la réussite du Festival Images depuis 2008, c'est son business model, explique le jeune directeur. Bien plus que les seules préoccupations culturelles, ce modèle d'entreprise basé sur le concept d'«uniqueness» intègre à tout instant les préoccupations de la région Riviera en matière de développement économique, touristique et politico-administratif.»

Sur le plan du développement économique, Stefano Stoll et son équipe travaillent ainsi en partenariat avec des entreprises locales. «Le financement courant étant assuré par les fonds publics (environ 60% du budget global), les entreprises partenaires ne vont pas verser une somme d'argent à fond perdu pour chacune d'entre elles (BCV, Nestlé, Hôtel des Trois Couronnes ou Hôtel du Lac, par exemple) nous allons développer en commun un projet sur mesure qui réponde à la fois à ses préoccupations commerciales ainsi qu'aux impératifs artistiques du festival. L'intérêt est de développer des produits culturels innovants, main dans la main, avec les acteurs économiques, en partageant notre

savoir-faire. Une entreprise partenaire va investir entre 20 000 et 30 000 francs pour réaliser un projet en collaboration avec le Festival Images.»

Le secteur touristique n'est pas en reste. Grâce à la présentation de plus de soixante

«L'INTÉRÊT EST DE DÉVELOPPER DES PRODUITS CULTURELS INNOVANTS, MAIN DANS LA MAIN, AVEC LES ACTEURS ÉCONOMIQUES»

projets, le Festival Images a assuré aux hôtels, restaurants, commerces et transports de la région une fréquentation importante. «Si nous présentions quinze projets, nous pourrions mieux payer nos employés, explique le directeur, mais nous ne disposerions pas de la masse critique pour engendrer autant de retombées économiques (environ 1,5 million de francs en 2012) et touristiques. Avoir un grand nombre de projets exige bien des sacrifices, mais cela constitue la garantie d'être un acteur solide du développement touristique. De plus, en travaillant avec des artistes venant de plus de vingt pays, dont la Chine, le Mexique ou le Canada, nous constituons autant de relais médiatiques pour que l'on parle de la région dans ces pays.»

Mais les institutions et les manifestations culturelles ne perdent-elles pas leur âme en flirtant avec les milieux économiques? Bien au contraire, estime Stefano Stoll. «Je suis persuadé que la culture, si elle est intelligemment gérée, peut à la fois satisfaire à des objectifs qualitatifs élevés tout en contribuant au développement économique et touristique plutôt qu'être demandeuse d'argent auprès des autorités publiques et des sponsors sans pouvoir vraiment garantir un retour sur investissement concret.»

Les autorités de Vevey ont appuyé ce raisonnement lorsque, résultats à l'appui, elles ont décidé en 2011 de quintupler leur soutien à ce projet phare en passant de 50 000 francs annuels de subventions à 250 000 francs. «Au-delà de ce rapport gagnant-gagnant, précise Stefano Stoll, la culture a un rôle fondamental à jouer sur le plan de l'innovation. Elle est à la société ce que le département recherche et développement est à une entreprise: un laboratoire fertile de prises de risque; un pari sur l'avenir.»

Etablir un dialogue

Directeur de la Maison d'Ailleurs depuis 2011 et maître d'enseignement et de recherche à l'Université de Lausanne, Marc Atallah a bâti son action sur le même modèle. Le jeune directeur du Musée de la science-fiction, de l'utopie et des voyages extraordinaires, situé à Yverdon-les-Bains, partage la vision d'une culture vectrice d'innovation. En arrivant à la tête de la Maison d'Ailleurs, Marc Atallah a tenu à repositionner

l'image du musée créé en 1976 par Pierre Versins en modifiant radicalement le discours.

«Je tenais à ce qu'il ne soit plus seulement une référence en matière de science-fiction, mais reprenne sa dimension d'agora: un lieu où l'on dia-

logue sur les questions de société et qui décrypte notre quotidien. En faisant se rencontrer des milieux très différents, on maximise les potentiels d'innovation. Dans ce sens, nous n'attendons plus du partenaire qu'il donne simplement de l'argent, mais qu'il participe pleinement au débat. Si nous proposons un contenu purement culturel, il n'aurait rien à gagner. En participant au débat, l'entreprise montre ce qu'elle a à dire sur les enjeux de notre société. Elle permet au visiteur de voir son âme.»

Concrètement, la Maison d'Ailleurs a réussi à atteindre un équilibre de financement public-privé de 60-40%, la commune d'Yverdon-les-Bains ne finançant que les frais de fonctionnement, les expositions étant entièrement payées par la billetterie et les sponsors. «Le musée est rentable, plus que rentable même!», conclut Marc Atallah.

Une entreprise qui donne à voir son âme, des partenaires engagés sur le modèle de l'échange, sans flux monétaires, un cercle économie-tourisme-culture vertueux: en inscrivant leur action dans la durée et en ancrant leurs manifestations dans le tissu régional, les nouveaux professionnels de la culture sont bien loin de l'image d'assistés qu'on leur prête volontiers et prouvent au contraire que la culture est plus que jamais le pôle d'innovation de notre société. ■

«LA CULTURE EST
À LA SOCIÉTÉ CE QUE
LE DÉPARTEMENT R&D
EST À UNE ENTREPRISE:
UN LABORATOIRE FERTILE
DE PRISES DE RISQUE



Stefano Stoll, 38 ans,
patron du Festival Images:
«La culture contribue
au développement
économique
et touristique.»



Marc Atallah, 34 ans,
directeur de la
Maison d'Ailleurs:
«La force d'un musée,
c'est son pouvoir
d'innovation.»