

# CULTURE LES HEC À PIED D'ŒUVRE(S)

Les institutions culturelles – musées, festivals et théâtres – sont confrontés à des exigences budgétaires plus sévères et à une concurrence accrue. Ils n'hésitent plus à parler rentabilité, et innovent pour renouveler leur public et accroître leurs ressources propres. Explications et galerie d'alumni professionnels de la culture.



Thomas Paris



Jean-Louis Blaisot (H.79)

L'an dernier, la restauration de la Victoire de Samothrace, une sculpture grecque de l'époque hellénistique, avait quelque chose d'exceptionnel. Non pas dans ses modalités, mais dans son financement. Le Musée du Louvre a en effet expérimenté une nouvelle forme de mécénat : le financement participatif. Sur les 4 millions d'euros nécessaires pour l'opération, 1 million a été levé auprès des internautes sur le site tousmeceenes.fr. La somme a été collectée en quelques semaines seulement, auprès de 6700 donateurs. En guise de récompense, ceux-ci ont vu leur nom immortalisé sur le mur derrière la statue. Une campagne réussie qui vient dépoussiérer, s'il était encore besoin, l'image de nos institutions culturelles.

## PROFESSIONNALISATION

Car, restrictions budgétaires obligent, l'Etat et les collectivités locales encouragent depuis longtemps déjà les musées, théâtres et autres lieux de culture à développer des sources de financement complémentaires. *"Les institutions culturelles ont plus que jamais besoin de managers professionnels, d'autant qu'avec l'abaissement des frontières, la concurrence internationale s'intensifie"*, décrypte **Thomas Paris**, chargé de recherche au CNRS et directeur scientifique du mastère spécialisé MAC (Médias, Arts et Création) d'HEC Paris. Les modèles économiques sont repensés; les organisations se dotent de compétences plus pointues pour commercialiser leur offre et assurer leur communication et leur financement. Prenant exemple sur des musées privés comme Jacquemart-André qui parviennent à être rentables sans aucune

subvention publique (voir l'interview de **Bruno Monnier, MBA.81**), les institutions diversifient leur offre : restaurants, boutiques, produits dérivés, soirées privées, séminaires d'entreprises, ou encore nocturnes afin de satisfaire la demande pour les expositions les plus populaires (Monet au Grand Palais, Le Grand Atelier du Midi au musée des Beaux-arts de Marseille...). *"Même si elles visent toujours l'accès du plus grand nombre à la culture, les institutions tendent à adopter les mêmes méthodes que leurs équivalents anglo-saxons, qui dépendent peu de la puissance publique"*, analyse **Jean-Louis Blaisot (H.79)**, président du Groupement professionnel Culture d'HEC Alumni.

Dans ce contexte, de réelles opportunités existent pour les diplômés HEC. En témoigne le succès du mastère MAC qui attire chaque année une vingtaine d'étudiants, dont cinq à dix se destinent au monde des musées, des théâtres, des opéras et des festivals. *"Il y a 30 ans, il fallait passer par une double filière pour espérer travailler dans une grande institution culturelle, mais ce n'est plus le cas aujourd'hui"*, observe Jean-Louis Blaisot. *Ces organisations se sont ouvertes à d'autres formations; conquérir des nouveaux publics et gagner des parts de marché sont des objectifs qu'elles n'ont plus honte de revendiquer et pour lesquels recruter un HEC peut s'avérer très utile."* Une ombre au tableau, toutefois : un plafond de verre persiste pour les plus hautes fonctions des grandes institutions publiques, qui sont réservées à des énarques ou à des grands corps d'Etat.

## MARKETING DE L'OFFRE

Le programme du mastère s'applique à sensibiliser les étudiants aux spécificités du secteur culturel. *"Si on arrive*



**59 millions**  
C'est le nombre de visiteurs des musées en France en 2011, une hausse de 18% en 5 ans. 24 millions d'entrées étaient gratuites pour 35 millions payantes. Source: ministère de la Culture.

**TOP 3**  
des fréquentations en 2013: Le Louvre (9,2 millions d'entrées annuelles), le Centre Georges Pompidou (3,7 millions) et le Musée d'Orsay (3,5 millions).

**Marseille 2013**  
Les 900 événements qui ont jalonné Marseille 2013, capitale européenne de la culture, ont attiré près de 10 millions de visiteurs. Inauguré en juin 2013, le MuCEM (musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée) a accueilli 1,6 million de personnes en 7 mois.

**128 000 billets**  
ont été délivrés lors du dernier Festival d'Avignon. Le Festival d'Aix-en-Provence a, lui, attiré 81 500 personnes.

avec des méthodes traditionnelles et qu'on se contente de les appliquer, cela peut être dévastateur", prévient le responsable du programme. Ici, ce n'est pas le marché qui dicte l'activité, mais l'offre culturelle. "Le marketing a pour mission de promouvoir et d'accompagner les propositions artistiques", explique Thomas Paris. Cela se traduit par un niveau de risque beaucoup plus élevé que dans les autres secteurs de l'économie: les expositions les plus audacieuses peuvent recevoir l'ovation du public ou faire un flop commercial monumental. Les lieux culturels s'efforcent d'équilibrer leur programmation en alternant des moments pointus et des manifestations susceptibles de plaire à "leur" public.

## SEGMENTATION

Encore faut-il bien l'avoir identifié. "L'an dernier, nous avons mené une étude marketing pour repérer les segments de population que nous attirons", témoigne **Sophie Lévy (H.90)**, qui dirige depuis cinq ans le LaM à Villeneuve d'Ascq (59). "Cela fait 40 ans que les institutions culturelles mènent des actions pour s'ouvrir à tous les citoyens, mais cela ne marche que de façon très marginale. Il est primordial de connaître notre public si nous voulons renforcer nos points forts et séduire les visiteurs potentiels que nous n'avions pas forcément repérés. Désormais, lorsque nous préparons la programmation, nous pensons tout de suite au public." Tout le défi est là: augmenter sa fréquentation sans perdre son identité. Pour cela, les dirigeants doivent être capables de faire le grand écart entre les idées des "sachants" et les attentes du public.

L'autre grand challenge est celui du renouvellement de l'audience. "Toutes les institutions culturelles, même les plus nobles, sont confrontées au vieillissement de leur public",

souligne Thomas Paris. Certains musées ont adapté leur contenu aux nouvelles générations en intégrant des pratiques autrefois considérées comme marginales: le graffiti, le street art, etc. Désormais, même les jeux vidéo se font une place dans les grands musées: fin 2011, le Grand Palais a ainsi attiré 57 000 visiteurs avec son exposition "Game Story" qui retraçait l'histoire de ce média sous forme de parcours ludique, où les trentenaires ont pu partager avec leurs enfants Pong, Alex Kidd et les autres héros qui ont bercé leur jeunesse.

## DÉMATÉRIALISATION

Maintenir le lien avec les nouvelles générations passe aussi et surtout par les nouveaux canaux de communication: e-boutique permettant d'acheter son billet en ligne et d'éviter les files d'attente, pages Facebook et comptes Twitter visant à animer la "communauté" des amateurs, ou encore visites des expositions depuis son écran d'ordinateur. "Le Louvre attire déjà plus de visiteurs numériques que physiques", illustre Jean-Louis Blaisot. On voit déjà poindre un nouveau phénomène: la dématérialisation de l'œuvre d'art. Ainsi, aux Baux-de-Provence, le site des Carrières de Lumières diffuse en ce moment un spectacle multimédia "Klimt et Vienne, un siècle d'or et de couleurs", composé de milliers d'images d'œuvres d'art numérisées. Celles-ci sont projetées sur les surfaces des anciennes carrières et mises en mouvement au rythme de la musique. Un procédé qui a déjà séduit plus de 370 000 personnes l'an dernier autour de Monet, Renoir et Chagall. Dans la culture aussi, la révolution virtuelle est en marche. ●

# RENCONTRE DE TROIS ARTS

Depuis cinq ans, Sophie Lévy (H.90) est à la tête du LaM – Lille Métropole Musée d'art moderne d'art contemporain et d'art brut. Forte de ses 200 000 visiteurs annuels, elle compte installer durablement ce musée atypique dans le paysage européen.

**HEC Comment avez-vous été sélectionnée pour diriger le LaM ?**

**Sophie Lévy** Cela a été une assez longue aventure car j'ai suivi deux recrutements successifs ! Dans un premier temps, j'ai été présélectionnée, avec deux autres candidats, par l'équipe de Pierre Mauroy qui était alors président de la communauté urbaine de Lille. Mais lorsque Martine Aubry lui a succédé à ce poste, elle a souhaité reprendre entièrement la procédure. C'était un peu vexant de devoir tout recommencer... Mais cette fois le recrutement était plus classique : j'ai présenté le projet à des experts des musées et à des représentants de la communauté urbaine, et j'ai à nouveau été choisie. Il est naturel que les politiques aient voix au chapitre pour choisir les responsables de structures culturelles, qui portent comme eux un certain nombre de messages sur le territoire.

**HEC Le LaM est un musée atypique : en acceptant une donation d'art brut, ce musée d'art moderne et contemporain a-t-il pris un risque ?**

**S.L.** Indéniablement ! Je dois avouer qu'au départ, je m'interrogeais sur la validité du concept : faire coexister art moderne, art contemporain et art brut dans une même institution, c'était un choix très audacieux. Ces univers n'ont pas l'habitude de se côtoyer : les spécialistes de l'art brut, qui peuvent être très militants, estimaient initialement que cet art devait être pensé de manière radicalement autonome ; et pourtant, ce sont des artistes et des intellectuels d'avant-garde, comme André Breton ou Jean Dubuffet, qui ont imaginé cette catégorie, et elle les a inspirés. Néanmoins, le parti pris du LaM, celui de rapprocher ces disciplines, s'est avéré en profond accord avec ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, qui a de plus en plus de difficultés avec les dimensions les plus conceptuelles de l'art contemporain. Les visiteurs sont touchés par l'indéniable authenticité, sincérité de ces œuvres.

**HEC Que vous apporte votre formation à HEC Paris ?**

**S.L.** En sortant d'HEC, je voulais devenir conservatrice.

J'ai fait une maîtrise d'histoire de l'art contemporain puis j'ai passé le concours de l'Institut National du Patrimoine, l'équivalent de l'ENA pour les conservateurs de musée. Pendant mes premières années de carrière, j'étais peu impliquée dans les problématiques de gestion : je me suis construite une légitimité en organisant des expositions et en écrivant des textes d'histoire de l'art au Musée des Beaux-arts de Dijon. Puis j'ai rejoint le Musée d'Art Américain de Giverny, toujours comme conservatrice, mais il se trouve que, quelques mois après mon arrivée, le directeur et l'administratrice ont tous les deux quitté leur poste. J'ai donc été amenée, par la force des choses, à préparer le budget, à gérer le personnel... Ces aspects de management, pour lesquels ma formation HEC m'a aidée, m'ont plu.

**HEC Quel bilan tirez-vous de ces cinq premières années à la tête du LaM ?**

**S.L.** Je suis arrivée au moment où le musée préparait la réouverture après trois années de travaux. La première étape a été de rencontrer le public, de comprendre ses attentes et d'équilibrer la programmation. Puis j'ai impulsé le changement de statut juridique du musée. Celui-ci était une association, ce que je ne trouvais pas cohérent étant donné la taille de la structure : une cinquantaine de salariés et plusieurs millions d'euros de budget. Nous nous sommes donc constitués en EPCC\*. Enfin, le comité de direction du musée et moi-même avons mis en place l'an dernier un projet fédérateur pour définir ensemble la stratégie du musée pour les trois prochaines années. J'ai utilisé pour cela des outils d'entreprise "traditionnelle" : constitution d'un comité directeur, définition d'une *roadmap*... Le processus est passionnant. Les salariés sont très attachés au musée, mais comme chacun a sa vision, leur énergie peut parfois manquer de cohérence. Je me suis efforcée de donner les lignes de force tout en évitant de brider leur créativité.





Photo: Max Lerouge / LMCU. © Manuelle Gaudrand Architecture



Photo: Max Lerouge

## SOPHIE LÉVY (H.90), DIRECTRICE CONSERVATRICE DU LAM

**1990** Diplôme HEC. **1992** Maîtrise d'histoire l'art. **1995** Diplôme de conservateur à l'École nationale du Patrimoine. **1995** Conservatrice des collections XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle au Musée des Beaux-arts de Dijon. **2000** Conservatrice du Musée d'Art Américain Giverny. **2009** Directrice conservatrice du LaM, musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut de Lille Métropole.

### HEC Justement, en quoi consiste la stratégie du musée ?

**S.L.** D'une part, nous comptons ouvrir davantage le LaM aux visiteurs étrangers, en profitant de la situation géographique de la métropole lilloise qui est un "hub" entre la France, l'Angleterre, la Belgique et les Pays-Bas. Avant les travaux, le public étranger représentait seulement 3 % des visiteurs; cette proportion atteint environ 12 % aujourd'hui, et nous pouvons faire encore mieux. L'internationalisation du musée va également passer par plus de collaborations. La coorganisation d'expositions est très fréquente aux États-Unis, dont le territoire est vaste, mais encore trop rare en Europe. Seuls les grands musées comme le Musée d'Orsay ou le Centre Pompidou le font. Pour cela, nous pouvons d'ores et déjà nous appuyer sur des partenariats solides, comme celui qui nous lie au Musée des Arts Contemporains du Grand-Hornu en Wallonie. La collaboration demande bien sûr des efforts et de l'ouverture d'esprit, car il faut arriver à s'entendre sur les aspects artistiques, logistiques, financiers... Enfin, nous poursuivons nos efforts pour attirer de nouveaux visiteurs, notamment des jeunes et des néophytes. Nous recevons environ 60 000 scolaires chaque année. En 30 ans, le musée a formé une génération et cela porte ses fruits: le public nordiste est très consommateur et très ouvert aux questions de contemporanéité.

### HEC Par rapport à une entreprise "classique", sentez-vous les équipes plus réfractaires au suivi de la rentabilité ?

**S.L.** De moins en moins: aujourd'hui ce serait considéré comme une faute professionnelle grave de ne pas prendre en compte la question des ressources propres. Les mentalités ont beaucoup changé, principalement en raison de la crise des finances publiques. De plus, la création de structures autonomes comme les EPCC a fait du bien au secteur: encore beaucoup d'institutions culturelles sont gérées en régie directe par des collectivités territoriales et sont considérées de ce fait comme des centres de dépenses tandis que les recettes, elles, sont amalgamées dans le budget général de la mairie ou du conseil général. Un tel fonctionnement ne responsabilise pas suffisamment les directeurs de musée.

En vingt ans, le secteur a tellement évolué que je suis parfois dépassée par le caractère entrepreneurial de certaines organisations. Il arrive maintenant, dans les grands musées nationaux, que les expositions d'art contemporain soient financées directement par la galerie de l'artiste ! Je me retrouve même à défendre la spécificité d'un musée, qui ne doit pas devenir un centre commercial... ●

(\*) Etablissement public de coopération culturelle. Le budget du LaM dépend à 80 % de subventions publiques, à 20 % de ressources propres (billetterie et mécénat). Constitué d'une vingtaine d'élus, la plupart maires des communes environnantes, le conseil d'administration se réunit quatre fois par an et contrôle les orientations stratégiques et budgétaires.

### EN CE MOMENT AU LAM

L'exposition "L'Autre de l'art" aborde les trois domaines de spécialité du musée: l'art moderne, l'art contemporain et l'art brut. Près de 300 œuvres montrent comment l'art du XX<sup>e</sup> siècle s'est renouvelé au contact d'altérités: primitivisme, art des enfants, art brut et préhistoire ont inspiré tour à tour les plus grands artistes modernes et contemporains.  
[www.musee-lam.fr](http://www.musee-lam.fr)

## LE MASQUE ET LES PLUMES

Hélène Fulgence (H.87) dirige les expositions du Musée du Quai Branly à Paris.

"Je rentre de Cuzco – nous préparons une exposition sur le monde inca d'ici à 2018." Le poste d'**Hélène Fulgence (H.87)** comporte son lot de déplacements plutôt attrayants. Directrice du développement culturel au Musée du Quai Branly [nominée au Prix Trajectoire HEC Au Féminin en 2013], cette passionnée d'art apprécie la variété des publics qui se rendent dans l'institution ouverte depuis 2006. Le monde sensoriel des arts primitifs est accessible à toutes les générations et séduit non seulement les visiteurs traditionnels des musées, mais aussi des personnes issues des diasporas ou encore des passionnés de voyage. "C'est une formidable machine à démonter les clichés, qui permet de s'ouvrir au reste du monde", apprécie Hélène Fulgence. À 22 ans, fraîchement diplômée d'HEC, la jeune femme a d'abord choisi de prolonger ses études en rejoignant l'École du Passage, dirigée par l'acteur Niels Arestrup\*. Au programme : cours d'art dramatique, danse et chant, mais aussi acrobatie et escrime. "Pendant que d'autres faisaient un tour du monde, mon "voyage initiatique" a été de jouer du Tchekhov et du Racine. Ce fut l'occasion de réfléchir sur la personne humaine : grâce à ça, je suis peut-être devenue un meilleur manager..." À l'issue de cette formation, elle est candidate au centre Georges Pompidou, qui est séduit par son profil à mi-chemin entre la gestion et la culture. Elle en devient directrice adjointe des expositions. Après un retour dans le monde du théâtre en tant que codirectrice du Centre dramatique national de Bourgogne, elle rencontre Stéphane Martin qui dirige le futur Quai Branly. Avec lui, elle va tracer le destin du musée : un lieu de dialogue des cultures.

(\*) "Un prophète", "L'Homme qui voulait vivre sa vie"...



© musée du quai Branly



## AIX MET LE CAP SUR LES BRICS

Le festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence s'ouvre à de nouveaux publics venus de loin, comme l'explique son directeur adjoint, François Vienne (H.87).

"Aix-en-Provence est le plus grand festival d'art lyrique en France et l'un des premiers au monde. Créé en 1948, il a contribué au renouveau de la vie culturelle européenne de l'après-guerre puisque, dès la première année, un orchestre allemand a été invité à Aix pour interpréter les opéras de Mozart. Nous nous attachons moins à attirer des "stars" qu'à révéler des jeunes talents, comme en témoigne notre Académie européenne de musique fondée en 1998. L'édition de cet été a été marquée par le conflit des intermittents. Par le dialogue avec les parties prenantes, nous nous sommes efforcés de lever les blocages et de faire émerger des solutions. Des prises de parole ont eu lieu quasiment tous les soirs avant les spectacles. La programmation n'a pas trop souffert : une seule représentation a été annulée. Au final, nous avons enregistré 81 500 entrées, ce qui constitue un bilan satisfaisant (nous avons attiré 84 600 personnes en 2013, pour un budget de 23 millions d'euros, dont 8 millions de subventions). Environ un festivalier sur cinq vient de l'étranger. Le festival d'Aix constitue une marque mondiale dont nous allons exploiter davantage le potentiel. Nous organisons des tournées et des coproductions dans les pays émergents comme l'Inde ou la Chine afin d'y trouver de nouveaux publics. Notre stratégie de communication à l'étranger cible une population relativement aisée. Si notre marque gagne en notoriété dans les BRICS, cela renforcera notre attractivité pour les entreprises mécènes qui cherchent à se faire une place sur ces marchés."





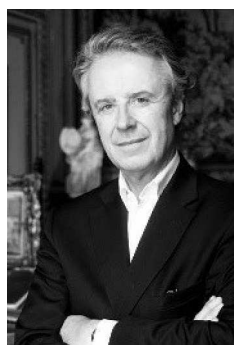
## DANS LA CULTURE AUSSI, LE CLIENT EST ROI

Créé en 1990, Culturespaces parvient à être rentable sans percevoir un euro de subvention publique. À l'origine de cette success-story, Bruno Monnier (MBA.81).

Le musée Jacquemart-André à Paris, les arènes de Nîmes, le théâtre antique d'Orange, les Carrières de Lumières aux Baux-de-Provence... Derrière ces noms se cache Culturespaces, une structure originale qui gère 13 établissements culturels par délégation de service public. Sans percevoir aucune subvention, elle arrive à dégager une marge moyenne de 30 % du chiffre d'affaires, dont la moitié est reversée au propriétaire sous forme de redevances. Le président fondateur, **Bruno Monnier (MBA.81)**, s'est intéressé très tôt aux modèles de gestion des espaces culturels en Europe. Sa démarche, inspirée de celle du "National Trust of England", a fait ses preuves : le musée Jacquemart-André a ainsi doublé sa fréquentation en huit ans. Chez Culturespaces, le visiteur est un "client" et non un usager, ce qui implique un service irréprochable : ouverture tous les jours de l'année, audioguide multilingue compris dans le prix d'entrée, personnel intéressé financièrement à la fréquentation, etc. Certifiées ISO 9001, les méthodes de gestion, quant à elles, n'ont rien à envier à une holding d'entreprises. *"La plupart des fonctions (comme la communication, les achats ou l'aménagement des espaces) sont mutualisées au niveau du siège ; c'est pourquoi nos charges de personnel sont bien inférieures à celles des musées traditionnels, précise Bruno Monnier. Ceux-ci envient d'ailleurs notre liberté d'action : nous ne sommes pas soumis aux mêmes lourdeurs administratives."*



DR



## UN AUTRE LOUVRE, ENTRE TERRE ET MER

Le Louvre Abu Dhabi ouvrira à la fin 2015. Dirigée par Manuel Rabaté (H.01), l'Agence France-Muséums exporte l'expertise des musées tricolores aux Émirats arabes unis.

*"En mars 2007, la France et les Emirats arabes unis ont conclu un accord sur le futur Louvre Abu Dhabi. Créée à cette occasion, l'Agence France-Muséums, présidée par Marc Ladreit de Lacharrière, conseille et assiste les responsables émiriens pour définir le projet scientifique et culturel, constituer une collection permanente, préparer les expositions, suivre le chantier, etc. Nous ne vendons pas un petit Louvre, nous valorisons et transmettons l'expertise des institutions culturelles françaises adaptées à la spécificité de ce projet unique. Comme le prévoit l'accord, à partir de l'ouverture du musée, la France prêter, moyennant des contreparties, jusqu'à 300 œuvres par an. Ce chiffre diminuera progressivement à mesure que la collection permanente s'étoffera."*

*Nous sommes une quinzaine de personnes installées à Abu Dhabi pour les besoins de cette mission. L'initiative mérite d'être soulignée car le secteur muséal français n'a pas l'habitude de l'expatriation. C'est une chose d'être inséré dans un réseau international de musées, c'en est une autre d'envoyer des spécialistes pour créer des maillons supplémentaires et des synergies sur place."*

*Situé sur l'île de Saadiyat, le bâtiment de Jean Nouvel incarne la tradition et la modernité des Émirats : un lieu de passage et d'échanges, un carrefour entre l'Asie, l'Europe et l'Afrique. Abu Dhabi est l'une des zones les plus dynamiques du XXI<sup>e</sup> siècle et de la mondialisation, on sent une grande envie d'entreprendre et les projets se concrétisent très rapidement, c'est très stimulant."*



© Agence France-Muséums



© TDIC / dessin Ateliers Jean Nouvel

## "DANSEZ, SINON NOUS SOMMES PERDUS"\*

Les amateurs de danse ne s'en plaindront pas: le Théâtre national de Chaillot fait peau neuve.

Bâtiment classé de 22 000 m<sup>2</sup> situé au Trocadéro à Paris, le Théâtre national de Chaillot fait actuellement l'objet de travaux de rénovation spectaculaires, financés par le ministère de la Culture et de la Communication. **Pierre Quenehen (H.02)**, administrateur adjoint du théâtre, insiste sur son impact. *"La salle Gémier va être transformée pour accompagner les projets artistiques de demain; mais ce n'est que la partie émergée de l'iceberg!"* L'accès décor va être modernisé, ainsi que les équipements scéniques et audiovisuels. Un programme de restauration des décors est en cours. Objectif: *"Rouvrir le théâtre en 2016, dans toute sa splendeur."* Ces transformations impliquent l'ensemble des équipes. Pierre Quenehen est en première ligne: gestion RH, politique des achats, projets européens, son action est *"transversale et vise à renforcer nos capacités à agir comme service public"*. Parallèlement, l'activité de création du théâtre se développe avec le soutien du Manège de Chaillot, premier fonds de dotation créé en faveur d'un théâtre national. En 2014/2015, le théâtre accompagnera des artistes majeurs, comme les chorégraphes Carolyn Carlson et Rocio Molina, *"mais aussi des pépites à découvrir, comme le théâtre de Martial di Fonzo Bo et Élise Vigier ou la danse de Danièle Desnoyers"*, apprécie Pierre Quenehen, qui consacre son temps libre à la dramaturgie – il vient d'écrire une pièce de théâtre qu'il compte monter d'ici à la fin 2015 (*"Diable, je vais les faire danser"*). La programmation: <http://goo.gl/LD8B0S>

(\*) Citation de Pina Bausch.



©Laurent Philippe

Carolyn Carlson, grande éclaireuse américaine de la danse contemporaine française, est en résidence pour deux ans au Théâtre National de Chaillot.



## LE TOUR DE FRANCE DU CENTRE POMPIDOU

Entre 2011 et 2013, le premier musée européen d'art moderne et contemporain s'est déplacé en régions, à la rencontre de nouveaux publics. Une initiative qu'a pilotée Nathalie Vaguer (H.96), chargée de mission pour l'action territoriale auprès du DG.

**HEC Vous avez été en charge du projet Centre Pompidou mobile: de quoi s'agit-il?**

**Nathalie Vaguer** Inauguré en 2011, le Centre Pompidou mobile était un minimusée itinérant qui a fait circuler des collections nationales dans six villes de France, en s'adressant notamment aux personnes qui n'ont pas l'habitude de fréquenter des lieux culturels. L'accès était totalement gratuit, l'architecture, peu intimidante, reprenait les codes du cirque et de la fête foraine. Les parcours privilégiaient une approche sensible plutôt que savante, en recourant par exemple à des outils pédagogiques et à des environnements musicaux. Nous voulions démontrer qu'on pouvait ressentir quelque chose devant une œuvre, sans forcément disposer de connaissances en histoire de l'art.

**HEC Plus précisément, quel était votre rôle?**

**N.V.** J'agissais comme "chef d'orchestre" pour ce projet transversal porté par la direction. Le dispositif a mobilisé la quasi-totalité des services du Centre Pompidou et s'est développé selon une logique expérimentale, en lien étroit avec les collectivités d'accueil. Travailler dans un cadre différent a représenté un défi pour les équipes mais leur a permis de formaliser un certain nombre de procédures et de mieux comprendre les besoins des différents métiers.

**HEC Quel bilan tirez-vous de ces trois années?**

**N.V.** Avec plus de 246 000 visiteurs sur nos six étapes, c'est un grand succès pour le Centre Pompidou et pour les villes-hôtes. D'ailleurs, notre passage a eu un effet positif sur la demande culturelle: ainsi, à Boulogne-sur-Mer, le musée de la ville a vu sa fréquentation progresser de 70% pendant notre présence. L'expérience a pris fin l'an dernier, faute de moyens financiers (le financement reposait en grande partie sur du mécénat). Nous travaillons désormais sur un nouveau chantier: les "Centres Pompidou provisoires". Le premier d'entre eux s'implantera à Malaga en Espagne. Quatre-vingts œuvres seront exposées pour une durée de cinq ans. Cette initiative va nous permettre d'augmenter nos ressources propres, mais aussi d'accroître le rayonnement du Centre Pompidou sur la scène artistique internationale.

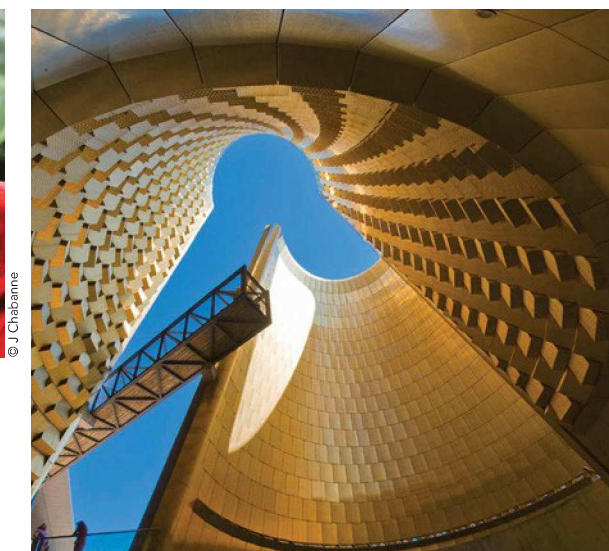


# UN VOLCAN S'ÉTEINT, UN ÊTRE LE RÉVEILLE

Catherine Damesin (H.79) est l'artisan du renouveau de Vulcania.

*"Quand je me déplace dans le parc, je suis au milieu des visiteurs, j'entends leurs réactions. Cette proximité avec les clients est très stimulante",* confie la directrice de Vulcania, **Catherine Damesin (H.79)**. Depuis sa nomination en 2007, elle œuvre à la renaissance du parc culturel dont la fréquentation était en chute libre. *"Le contenu était trop sérieux pour les familles avec enfants, explique-t-elle. Nous avons donc mis en place des attractions ludiques, comme "le Réveil des volcans d'Auvergne", un film en 3D avec effets spéciaux et sièges dynamiques."* Dès 2007, le Conseil régional investit plusieurs millions d'euros dans le repositionnement de Vulcania. Le résultat ne se fait pas attendre: le parc renaît de ses cendres. En trois ans, le nombre de visiteurs annuel a bondi de plus de 50%. Il dépasse désormais les 340 000, dont 80% de familles. Autre réussite, la durée moyenne de visite est passée de 4 heures à 6 heures 30. *"Le chiffre d'affaires de la restauration sur le parc et de l'hôtellerie de proximité en a directement profité",* se félicite-t-elle. Les retombées du parc pour la région Auvergne sont estimées à 40 millions d'euros par an. Pas négligeable, d'autant que l'année 2015 pourrait bénéficier d'un coup de pouce de l'Unesco. En effet, l'organisation internationale étudie le dossier de candidature de la Chaîne des Puys (\*), qui pourrait être classée au patrimoine mondial (à la suite de son classement par l'Unesco, la ville d'Albi a par exemple vu sa fréquentation augmenter de 40%). Mais Catherine Damesin regarde déjà beaucoup plus loin. En 2016, un appel d'offres sera lancé pour désigner le futur exploitant du parc. Les équipes préparent le plan stratégique pour la période 2017-2026. Cela demande de la vision, même si à l'échelle d'un volcan, dix ans, ce n'est certes pas grand-chose...

(\*) Située au nord du Massif central et composée de 80 volcans, elle s'étire sur plus de 45 km.



© Joravision-Vulcania

© Luc-olivier



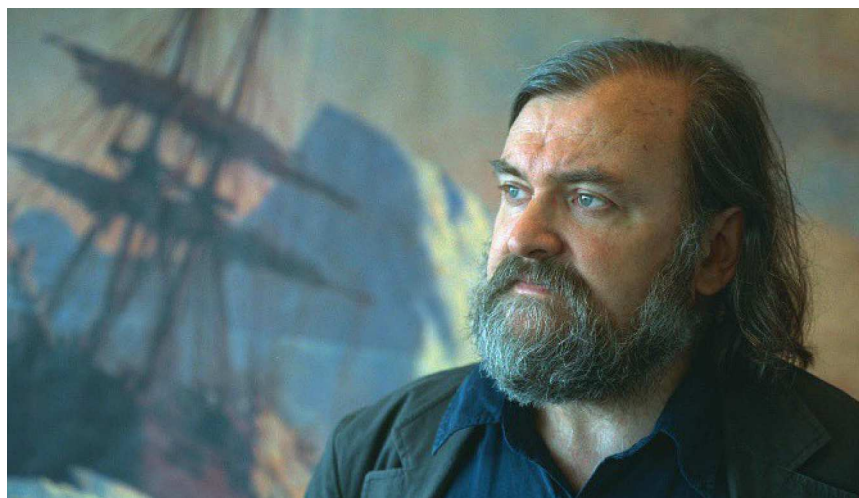
## "JE ME SENS TRÈS PROCHE DU CŒUR DE MÉTIER"

Aideen Halleman (H.05), DAF de la Fondation Cartier pour l'Art Contemporain.

*"Après le mastère MAC à HEC Paris, j'ai été recrutée par la Cité de l'Architecture et du Patrimoine en tant que chargée des ressources propres. J'ai quitté ce poste en 2007 pour rejoindre la Fondation Cartier, dont je suis DAF depuis deux ans. Mon périmètre inclut les fonctions "classiques" d'un directeur financier mais aussi le juridique et les ressources humaines, en lien avec les fonctions support du groupe Cartier. Au quotidien, les équipes de la Fondation viennent me consulter dès qu'une problématique budgétaire, légale ou RH se pose à eux... donc à peu près tout le temps! Je me sens très proche du cœur de métier.*

*Je suis très fière de travailler pour cette institution qui fête ses 30 ans. J'aime beaucoup notre collection de photos: le Malien Malick Sidibe, les Américains William Eggleston et Jeff Wall... J'ai été particulièrement marquée par l'exposition "Terre natale" de Raymond Depardon (2008-2009), sur laquelle j'ai beaucoup travaillé: le sujet était passionnant!"*





JE NE ME CONSIDÈRE PAS COMME UN ENTREPRENEUR DU SPECTACLE. JE SUIS UN ÉCRIVAIN QUI VEUT PROLONGER SON RÊVE LE PLUS LONGTEMPS POSSIBLE.

## "UNE BELLE AVENTURE"

Lors de la dernière édition du festival Étonnants Voyageurs, 250 écrivains de 43 pays se sont rendus à Saint-Malo. Le fondateur, Michel Le Bris (H.67), revient sur 25 ans de rencontres fertiles entre auteurs du monde entier.

HEC Racontez-nous la genèse du festival Étonnants Voyageurs...

**Michel Le Bris** Écrivain, je me sentais à peu près étranger aux modes littéraires françaises de l'époque : contemplation de son nombril et avant-gardisme autoproclamé – cette idée stupide, héritée du structuralisme linguistique que la "vraie" littérature ne devait avoir d'autre objet qu'elle-même. Je voulais affirmer ceci : la littérature n'est jamais aussi vivante que lorsqu'elle dit l'inconnu du monde qui vient. C'était à la fin des années 80. J'ai fait feu de tout bois : création de collections, chez Payot et chez Phébus, lancement du mouvement des "écrivains voyageurs", mise en avant du concept de "littérature monde", création d'une revue, "Gulliver", et enfin lancement du festival Étonnants Voyageurs, à Saint-Malo, en 1990. Ma fierté : avoir édité et fait découvrir Nicolas Bouvier.

HEC Le succès a-t-il été immédiat ?

**M.L.B.** 12 000 visiteurs dès la première édition ! Et aussi une formidable mobilisation d'écrivains autour de l'idée du festival. D'où un foisonnement de débats, et une forte connivence, entre les auteurs et avec le public. On était loin des petits cancans et des jalousies du "milieu" ! À partir de 2000, nous avons lancé des éditions à l'étranger : à Missoula, le "QG" américain de la littérature de l'Ouest américain, à Sarajevo après la levée du siège, à Dublin, à Bamako, à Port-au-Prince, à Brazzaville, à Rabat, etc. En 2012, nous avons rejoint la "World Alliance", le réseau des plus grands festivals littéraires, à côté de Jaipur, Pékin, New York, Melbourne, Berlin, Édimbourg et Toronto. Pour que la littérature française entre de nouveau en dialogue avec les littératures du monde.

HEC L'édition 2014 a attiré près de 60 000 personnes. Qu'est-ce que le public vient chercher ?

**M.L.B.** Il vient écouter les voix du monde en train de se faire. L'un des moments forts de cette année : la rencontre entre les "écrivains favelas" du Brésil, qui décrivent une réalité urbaine très dure, et les jeunes auteurs chinois qui donnent à voir crûment le monstrueux enfement d'un nouveau monde, chez eux. Leur liberté de ton et leur critique sans concession ont sidéré le public. Mais, vous savez, il y a eu 300 rencontres ! Et une centaine de projections puisque le festival se double maintenant d'un festival cinéma...

HEC Un message pour la communauté HEC ?

**M.L.B.** Faites ce que vous aimez et battez-vous pour ça. Même si au final vous échouez, au moins vous vous serez amusé, plutôt que de tenter de coller aux goûts supposés du "public". Je ne me considère pas comme un entrepreneur du spectacle. Je suis un écrivain qui vit une aventure formidable et qui veut prolonger son rêve le plus longtemps possible.

## UN ÉCRIVAIN MILITANT ET OUVERT SUR LE MONDE

**1967** Diplômé HEC. **1968** Rédacteur en chef de la revue "Jazz Hot". **1970** Directeur du journal "La Cause du peuple". **1971** Condamné à 8 mois de prison. Jean-Paul Sartre prend sa suite. **1973** Cofondateur de Libération. **1974** Création de la collection "La France Sauvage" avec Jean-Paul Sartre. **1977** Publication de "L'Homme aux semelles de vent". **1978** Chroniqueur au Nouvel Observateur. **1981** Publication du "Journal du romantisme", traduit dans 5 langues. **1982** Directeur des programmes de FR3 Ouest. **1986** Publication de "La Porte d'or", qui raconte son voyage en Californie. **1990** Lancement de la revue trimestrielle "Gulliver". Création du festival Étonnants Voyageurs. **2000** Le festival s'exporte aux États-Unis, puis en Irlande, en Bosnie, etc. **2008** "La Beauté du monde" aux Éditions Grasset, finaliste du prix Goncourt.



## QUELQUES THÈMES ABORDÉS LORS DU FESTIVAL 2014

- Brésil, Chine, Méditerranée : Figures d'un monde en mouvement.
- Le réveil des grandes puissances mythologiques.
- Grande Guerre : Poser au passé les questions du présent.
- Identité monde, France multiculturelle ?

## CÉZANNE, OUVRE-TOI

Le Musée d'Orsay impressionne par sa rénovation et le dynamisme de sa programmation. Xavier Rey (H.08) nous en donne les clés.

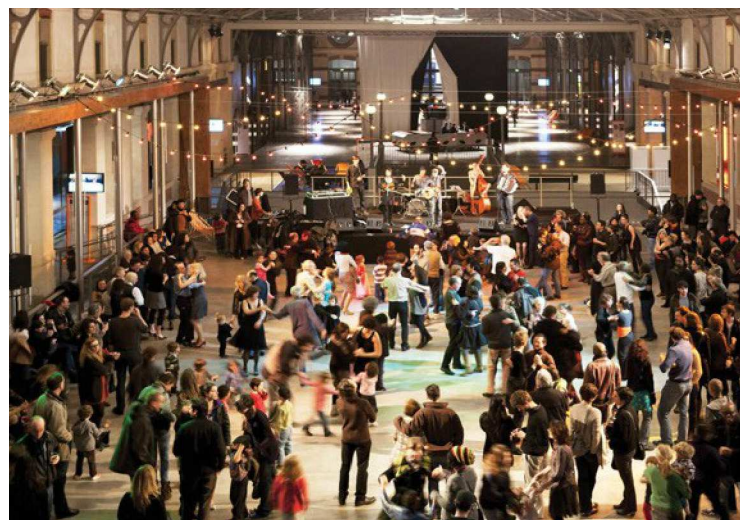
À 31 ans, Xavier Rey (H.08) fait partie des trois membres du comité de direction scientifique auprès du président-directeur du Musée d'Orsay. Le jeune conservateur bardé de diplômes (HEC, Normale Sup, Institut national du patrimoine) a été promu l'an dernier directeur des collections du troisième musée de France. L'institution attire chaque année 3,5 millions de visiteurs, dont 60 % d'internationaux. Une fréquentation exceptionnelle qui doit beaucoup à la popularité de l'impressionnisme, mais aussi au renouvellement de la muséographie et à la qualité des expositions temporaires : ainsi, plus de 650 000 personnes sont venues voir "Van Gogh/Artaud, le suicidé de la société", du 11 mars au 6 juillet.

Xavier Rey, qui coordonne une quarantaine de personnes (conservation, documentation, régie des œuvres, restauration), ne compte pas ses heures. Son choix de carrière tient presque du sacerdoce. "Administrativement parlant, je reste conservateur d'échelon 1", explique-t-il avec humour.

Dans un contexte d'austérité budgétaire, les efforts demandés en termes d'emplois "se traduisent de manière douloureuse dans un établissement en très forte croissance comme le nôtre", ajoute-t-il. Heureusement, le Musée d'Orsay a la chance de générer des ressources propres importantes, qui couvrent 60 % de son budget total. Profitant de sa notoriété internationale, l'institution bénéficie de la fréquentation touristique, participant à l'attractivité de la capitale et produit des expositions clés en main à l'autre bout du monde, en ce moment à Séoul et Tokyo. L'ambition d'Orsay en tant que grand musée national étant d'être à la fois intercesseur du patrimoine français et lieu d'éducation et de plaisir pour le plus grand nombre.



DR



© Henriette Desjonquères & Paul Fargues

## CROISER LES ARTISTES, LES PUBLICS ET LES ENTREPRISES

Créé en 2008, le CENTQUATRE participe du dynamisme économique du 19<sup>e</sup> arrondissement parisien.

Les explications de Valérie Senghor (H.93).

**HEC D'après vous, le CENTQUATRE est un véritable "OVNI" sur la scène culturelle parisienne. Qu'est-ce qui rend cet établissement si singulier ?**

**Valérie Senghor** Le CENTQUATRE fait partie d'une nouvelle génération de lieux culturels. Ancré dans le 19<sup>e</sup> arrondissement de Paris, le centre n'a pas seulement une vocation artistique, mais aussi sociale et économique. L'espace a été conçu pour favoriser les rencontres entre individus. De grandes salles libres d'accès permettent à des artistes amateurs de pratiquer en public.



DR

**HEC Vous êtes directrice du développement économique : quelles missions cela recouvre-t-il ?**

**V.S.** Mon équipe travaille sur la mise en place de coopérations innovantes entre les porteurs de projet du CENTQUATRE et les entreprises mécènes. Le financement est crucial car la subvention de la ville de Paris couvre uniquement les frais de fonctionnement, or notre programmation est particulièrement dense : chaque année, nous organisons 700 levers de rideau, une quinzaine d'expositions et autant de festivals... La collaboration avec des structures privées donne naissance à de nouveaux contenus : par exemple, nous avons accueilli en juin la première "Maker Faire" parisienne [www.maker-faireparis.com], en coproduction avec le FabShop et Futur en Seine.

**HEC Le CENTQUATRE est également ouvert aux PME innovantes : parlez-nous de votre incubateur...**

**V.S.** Nous avons mis en place une résidence pour entrepreneurs dans le domaine culturel. Une dizaine de start-ups bénéficient de l'accompagnement d'experts et testent leur offre auprès des visiteurs du CENTQUATRE, profitant de leurs retours pour améliorer leurs prototypes.

**Chiffre-clé : plus de 500 000 visiteurs chaque année.**