

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2013)

ITINÉRAIRE D'UN ENTREPRENEUR CULTUREL

par

Steven HEARN

Fondateur et directeur du troisième pôle,
agence d'ingénierie culturelle
et de Scintillo, holding culturelle

Séance du 13 novembre 2012

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

La culture est une économie comme les autres... Pour y avoir évolué pendant de nombreuses années, Steven Hearn est désormais persuadé que le système de subventions n'est pas l'alpha et l'oméga de la culture et que des logiques d'entreprise peuvent s'y déployer. Fondateur d'une agence qui a participé au développement de grands projets emblématiques, comme Lille 2004, la Nuit blanche à Paris ou le Centre Pompidou mobile, il a monté Scintillo, une holding qui crée, reprend et gère des revues, des cinémas, une maison d'édition et une société de production de films, et a remporté la délégation de service publique de la Gaîté Lyrique. À la tête d'une entreprise consolidée de cent vingt personnes qui réalise vingt millions d'euros de chiffre d'affaires, entièrement développée par autofinancement, il entend aujourd'hui continuer à promouvoir la culture en lançant deux projets inédits : un incubateur et un fonds d'investissement. Et continuer à prouver que la culture n'est pas plus risquée qu'un autre secteur.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain - 75007 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Steven HEARN

C'est par la force des choses que j'ai créé Le troisième pôle en 2000, alors que je n'avais jamais envisagé de devenir chef d'entreprise. J'avais quitté brusquement l'agence qui m'employait alors, spécialisée dans la communication pour le secteur non marchand, dont j'avais appris que le directeur finançait des mouvements d'idées que je ne pouvais accepter. Certains clients avaient souhaité poursuivre notre collaboration, et l'un d'eux m'a suggéré pour cela de fonder ma propre structure, conseil que j'ai suivi. Le troisième pôle est aujourd'hui l'une des principales agences d'ingénierie culturelle en France, tant par son chiffre d'affaires que par la taille de son équipe.

Avant cela, mon parcours universitaire s'est partagé entre la raison (un cursus dans une école de commerce et à la Fordham University de New York) et la passion (des études de philosophie et d'histoire de l'art à la Sorbonne, à l'École du Louvre). J'ai d'abord travaillé à l'agence Art Public Contemporain qui exposait des œuvres d'art dans l'espace public, puis au ministère de la Recherche (organisation de conférences européennes sur la bioéthique) et à la Fondation agir contre l'exclusion alors présidée par Martine Aubry.

Entrepreneur par la force des choses

L'un des premiers projets du troisième pôle fut celui de la Condition Publique à Roubaix, friche industrielle transformée en lieu de production, d'exposition et d'activité culturelle. L'époque était à l'essor de lieux hybrides de ce type, dont un des plus connus est sans doute le Lieu unique à Nantes, portés par des associations locales en dehors de la logique des scènes nationales et proposant des approches tournées vers les habitants, à la jonction de l'animation culturelle, de la création et du spectacle vivant.

Rapidement, Le troisième pôle a mêlé trois métiers rarement associés par l'ingénierie culturelle classique : les études (définition de projets, faisabilité, identification des publics, consolidation financière), la production d'événements culturels et ce que j'appelle la transmission, qui recouvre la communication et la médiation. Autre particularité, j'ai toujours recruté des collaborateurs très jeunes, qui n'avaient pas encore acquis des manières de faire, voire des tics, dans d'autres agences. Et tandis que le secteur repose largement sur des emplois précaires et des cohortes de stagiaires, le personnel de l'agence est presque entièrement employé en contrat à durée indéterminée. Cette pérennité de l'équipe est une force, car elle permet de construire une expertise qui s'enrichit de chaque projet, d'autant que nous ne cloisonnons pas les activités : chacun peut être conduit à travailler sur tout type de dossier. L'expérience acquise dans la production d'événements peut par exemple nourrir très directement une étude de faisabilité. Il en résulte une fusion vertueuse de compétences, qui permet d'apporter rapidement des réponses pertinentes.

Nous travaillons exclusivement pour des collectivités territoriales, avec pour interlocuteurs les villes et les conseils généraux ou régionaux. Parmi nos récentes réalisations, citons la Nuit blanche, le festival Paris en toutes lettres, l'exposition La Force de l'art 2 au Grand Palais, la première édition de Futur en Seine ou encore le Centre Pompidou mobile, structure qui permet à une vingtaine de chefs-d'œuvre de l'art contemporain de sillonner la France. Nous accompagnons également la ville de Langres qui célébrera Diderot en 2013, la ville de Marseille qui se prépare à être capitale européenne de la culture ainsi que Tours et sa Cité internationale de la gastronomie. Dans un autre domaine, nous prenons part au projet de complexe commercial et culturel proposé par l'architecte Manuelle Gautrand et mené par Immochan dans le Triangle de Gonesse.

Nos initiatives dépassent les frontières pour aller vers l'Afrique, avec la création d'un pavillon itinérant fait de containers maritimes (plus modeste que le Centre Pompidou mobile...) destiné à faire connaître le savoir-faire artistique et artisanal africain, mais aussi l'aide à la réouverture d'un cinéma à Cotonou, la consolidation du festival de jazz de Carthage et le soutien du Festival international de la mode africaine au Niger (FIMA).

En cinq ans, Le troisième pôle est passé d'un à vingt-trois salariés et d'un million de francs à cinq millions d'euros de chiffre d'affaires. Ceci de façon pragmatique, souvent opportune, et en mettant en œuvre une conviction inébranlable : l'action culturelle peut et doit désormais reposer sur l'entrepreneuriat et sur des modèles économiques rentables, sans considérer les fonds publics comme une manne venant systématiquement pallier des déséquilibres soi-disant structurels. La puissance publique a un rôle majeur à jouer dans le champ culturel, mais celui-ci doit relever selon moi de l'amorçage et du soutien aux initiatives émergentes, pas du financement inconditionnel. Est-il acceptable qu'une association perçoive des subventions depuis trente ans sans que son action ait jamais été évaluée, ou que des acteurs culturels ne s'inquiètent pas de monter des projets déficitaires sachant qu'ils pourront solliciter une subvention municipale pour atteindre l'équilibre ? Cette conviction nous a progressivement conduits à endosser le statut d'acteur culturel. J'en ai fait le constat après-coup, mais dans les faits, la démarche n'a certes pas été aussi construite ni rationnelle.

La Gaîté Lyrique, laboratoire culturel

En 2004, je remarque dans les pages emploi de *Télérama* un encart pour la délégation de service public d'un futur équipement parisien, La Gaîté Lyrique. Je mets l'annonce dans ma poche, l'oublie et ne la retrouve, après un passage à la machine à laver, qu'une semaine avant la clôture de l'offre. Il suffisait dans un premier temps de déclarer son intérêt à être candidat à l'exploitation du lieu. Je le fais avec une certaine innocence, n'ayant aucune idée de la taille de l'équipement. La ville de Paris a sans doute jugé Le troisième pôle trop petit pour qu'un tel projet lui soit entièrement confié, tout en reconnaissant que nous pouvions lui apporter des idées intéressantes. Le temps a joué en notre faveur. En effet, le retard pris par le chantier architectural a obligé la ville à ralentir le processus de désignation du délégataire. Durant les quatre ans qu'a pris le chantier, Le troisième pôle a décroché de son côté des projets de plus en plus importants, comme des pavillons français et monégasque dans des expositions internationales, de nombreuses études et événements. Qui plus est, nous avons systématiquement répondu à toutes les demandes d'expertise que nous soumettait la ville de Paris : fédération de compétence, rapprochement avec Naïve, reprise du *business plan*, recherche de partenaires financiers et même consolidation financière du projet, grâce au soutien que nous avons obtenu d'une filiale de Suez. L'agence et ses partenaires ont finalement été désignés délégataires en 2008.

La Gaîté Lyrique est lieu culturel et artistique dédié à l'art numérique et aux musiques actuelles, qui propose des concerts, des expositions, des conférences et des projections de films. C'est un équipement coûteux : le bâtiment est totalement innervé de fibres optiques ; la salle de concert, sur vérins hydrauliques pour assurer son isolation sonore, est équipée d'un système acoustique parmi les plus avancés au monde et peut être recouverte d'écrans pour une projection d'images à 360°. Sur dix millions d'euros de budget annuel, près de trois millions sont affectés à la seule maintenance du bâtiment. La moitié du budget est assurée par la ville de Paris. Nous avons donc la charge d'autofinancer l'établissement à hauteur de cinq millions d'euros grâce aux recettes de la billetterie, du mécénat, de la location d'espaces, des coproductions, du bar, du merchandising, de l'offre de formation et enfin de l'incubateur d'entreprises. L'équipement a accueilli 211 000 visiteurs les neuf premiers mois d'exploitation et, élément notable, a affiché un premier exercice bénéficiaire de 35 000 euros.

La Gaîté Lyrique est un laboratoire in vivo où nous mettons en œuvre l'ingénierie acquise au sein du troisième pôle. Cette expérience m'a fait prendre goût à l'aventure entrepreneuriale et au rôle d'initiateur d'équipements dont j'assume ensuite la responsabilité. Les années 2008-2009 ont aussi été marquées par ma rencontre avec Olivier Saby, qui m'a aidé à organiser et à mettre en musique ces initiatives et projets en apparence disparates. Nous nous sommes associés dans une holding, Scintillo.

Une holding de compétences

Scintillo regroupe des projets que j'ai acquis de manière assez "opportuniste", parfois même surprenante. Prenons le Saint-André-des-Arts, haut lieu du cinéma d'art et d'essai fondé par Roger Diamantis il y a plus de quarante ans. Il y a quelques années, dans un café, j'aide le client d'une table voisine que je vois s'échiner à remplir un dossier de subvention pour le Centre national de la cinématographie (CNC). Six mois plus tard, une amie me conseille de contacter une personne formidable qui n'a pas le temps de s'occuper de son cinéma... qui n'est autre que ce voisin de rencontre, le fils de Roger Diamantis. Je me mets à l'aider, officiellement cette fois, à obtenir quelques fonds et à rencontrer des partenaires, jusqu'au jour où il me convoque pour me soumettre les statuts d'une société que nous détiendrions ensemble. Statuts assortis d'une charte déontologique sévère écrite par Roger Diamantis, m'interdisant tout lien avec les concurrents comme UGC et autres multiplex ! Je serais l'héritier du Saint-André-des-Arts et de son esprit de résistance. Et voilà comment je me retrouve fortuitement à cogérer ce cinéma mythique d'art et d'essai.

Autre projet venu à moi inopinément, j'ai été appelé par les salariés de la revue *Mouvements*, sur le point d'être rachetée par un groupe de presse, pour faire une contre-offre susceptible de préserver l'indépendance et la ligne éditoriale du titre. Cela a fonctionné. Nous avons repensé la maquette et le rythme de publication de cette revue dédiée au spectacle vivant, et allons l'ouvrir aux nouvelles technologies. Depuis, je participe à d'autres titres comme les revues de musiques actuelles *Tsugi*, *Reggae Vibes* et *Serge* — mise en sommeil par manque de lecteurs.

Avec certains de ces mêmes partenaires, nous avons aussi repris la gestion de la salle de concert du Trabendo en avril 2012, ou encore celle des Galeries royales Saint-Hubert à Bruxelles qui comptent une salle de cinéma, un espace d'exposition et une boutique. Là encore, ce projet est plus ou moins le fruit du hasard : les propriétaires des galeries ont trouvé mes coordonnées sur Internet, suite à la lecture d'un article dans la presse, et m'ont proposé d'expertiser leur projet... avant de me le confier plutôt qu'à la famille Karmitz, victoire dont Roger Diamantis se serait réjoui s'il était encore en vie !

La nébuleuse Scintillo représente, sur une période de deux mois d'activité, 1 500 projections de films dans six salles, 135 000 lecteurs de revues, 40 concerts avec 25 000 spectateurs, 50 000 visiteurs d'expositions, trois entreprises accompagnées par l'incubateur, des nouvelles études... La holding réalise près de 20 millions d'euros de chiffre d'affaires combiné et emploie 120 à 140 salariés en équivalent temps plein. Grâce à cette structure en holding, les entités se croisent de façon fertile et certaines missions transverses sont mutualisées. Le directeur technique de la Gaîté Lyrique peut ainsi être conduit à résoudre un problème pour un festival, ou les journalistes de *Mouvements* à collaborer à des études ou des audits de politiques culturelles. Les métiers se nourrissent les uns des autres. C'est en cela que ce système est vertueux et peut s'appuyer sur une équipe pérenne. Scintillo est donc une holding de compétences avant d'être une holding d'entreprises. Cela nous confère une capacité de réflexion et de réaction qui fait notre force. Si cette structure connaît un développement presque exponentiel, c'est qu'elle s'est construite durablement.

Quant aux projets à venir de Scintillo, citons notre candidature à la gestion des gares parisiennes désaffectées de Saint-Ouen et Masséna, mises en concession par la ville de Paris pour être transformées en lieux culturels. Il ne nous a fallu qu'une semaine pour trouver un investisseur capable de prendre en charge les travaux, et trois semaines pour monter des projets solides. Mentionnons aussi la candidature à la future exploitation de la Cité musicale de l'île Seguin et des espaces commerciaux en son sein, un partenariat avec medici.tv la chaîne web de musique classique ou encore l'entrée au capital de Boralys (partenaire de la revue *Mondomix*), qui produit des spectacles dans de très grands lieux, arènes ou stades, en délégation de service public de programmation artistique.

Structurer et soutenir le secteur de la culture

Tous ces projets sont portés par la conviction que les entrepreneurs peuvent nourrir le champ culturel, à condition qu'ils soient bien accompagnés et conscients des enjeux d'emploi et de service public propres à ce domaine. Dans cette logique, il nous a semblé important de contribuer à structurer davantage le secteur de la culture depuis notre point de vue, celui des entreprises. Nous avons mis en place quelques outils pour y répondre. Ainsi avons-nous créé cultuRégie, qui assure la régie publicitaire de nos revues entre autres et aide à la consolidation de manifestations culturelles : recherche de partenaires et de sponsors pour le festival ArtRock à Saint-Brieuc, les Trans Musicales à Rennes ou encore les Francos Gourmandes en Saône-et-Loire...

Un autre outil est l'incubateur d'entreprises culturelles Creatis. L'idée nous en a été suggérée par Jean-Louis Missika, aujourd'hui adjoint au maire de Paris à l'innovation, que nous avions sollicité pour un projet de fonds d'investissement de capital-risque destiné aux entrepreneurs culturels (et qui verra bientôt le jour). Nous expliquant que la ville ne pouvait statutairement abonder à un tel fonds, il nous a conseillé de créer un incubateur ou un espace de *coworking* pour accompagner et soutenir ces entrepreneurs. Nous voilà lancés dans l'aventure. En moins de trois mois, nous avons réuni au dernier étage de la Gaîté Lyrique quatorze start-up que nous aidons à se structurer juridiquement et financièrement, à trouver des *business angels* et des financements publics ou semi-publics, à ourdir leur discours marketing et leur communication. Elles œuvrent dans des domaines aussi divers que la création d'un réseau social de photographie amateur, l'édition de livres numériques ou encore l'élaboration d'un service de recommandations culturelles pour le grand public... Toutes proposent des usages d'avenir et contribuent à construire un modèle culturel que nous jugeons riche. En six mois, ces start-up sont parvenues à pérenniser une quarantaine d'emplois. Le succès a été tel que nous étendons l'incubateur en 2013. Il s'agit pour nous d'apporter la démonstration que la culture peut être un pourvoyeur d'emplois pérennes, sans se départir d'une logique de bien commun et de service public.

Mentionnons rapidement deux autres outils, Praxlab qui étudie le comportement des consommateurs culturels navigant sur les nouveaux supports (tablettes, tables tactiles), et Alvéo, *think tank* qui réfléchit de manière très pragmatique aux nouveaux modèles économiques de la culture.

Enfin, nous travaillons au lancement du fonds d'investissement de capital-risque pour les entrepreneurs culturels Crysalid. L'outil devrait représenter à terme quelque huit millions d'euros apportés par des investisseurs privés, publics et institutionnels que nous sommes en train de réunir autour de la table. Il entend aider les entrepreneurs culturels à hauteur de 200 000 à 450 000 euros, pour se dégager de leur capital à un horizon de cinq à huit ans. La préfiguration du fonds se fera en 2013 sur la base d'un million d'euros. Ce fonds affichera 14 % de rentabilité, dont 4 % de rentabilité financière et 10 % de sens...

Au total, cet ensemble est le fruit d'une démarche empirique que je m'efforce de structurer, toujours sous le prisme de l'entreprise et sans a priori théorique.

DÉBAT

La puissance publique, partenaire parmi d'autres

Un intervenant : *Vous semblez trouver facilement des mécènes, exercice pourtant difficile dans le secteur culturel. Quelle forme de collaboration proposez-vous à vos partenaires financiers ?*

Steven Hearn : Je ne sollicite jamais un mécène pour consolider un projet, toujours pour le coconstruire. Ma démarche n'est pas de vendre un projet ficelé dont je demanderais à un partenaire de compenser le déficit économique. Dans une même logique, tous nos projets sont définis en coconstruction et en coproduction avec des acteurs de terrain : une association locale mettant en valeur un patrimoine gastronomique, une librairie de quartier... Dans le cas heureux où nous remportons cette concession, la gare de Saint-Ouen accueillera par exemple une salle de concert et une librairie sur la thématique du voyage et de l'exotisme, thème cohérent avec le XVIII^e arrondissement de Paris, très cosmopolite, où elle est située. La gare Masséna sera un drugstore ouvert nuit et jour avec une pharmacie, un restaurant, un tatoueur et une salle de concert... Dans tous les cas, des acteurs du quartier ont été sollicités. De cette façon, chaque projet se laisse imprégner par les savoir-faire locaux et présente une singularité.

Int. : *Les délégations de service public engendrent-elles une réelle coconstruction des projets ? N'y a-t-il pas là un risque de délégation des politiques publiques elles-mêmes ?*

S. H. : Ces délégations présentent un intérêt majeur, celui d'obliger la collectivité à définir son service public de la culture et à affirmer son discours en la matière. Le moment de la définition du contrat, qui passe par une discussion entre un opérateur (souvent privé, parfois associatif) et la collectivité peut être extrêmement riche. Le partenariat public-privé me semble moins vertueux sur le long terme, car il implique un endettement des collectivités vis-à-vis de l'opérateur investisseur et une dilution des responsabilités.

Int. : *Dans quelle mesure recourez-vous aux subventions publiques ?*

S. H. : Le troisième pôle répond à des appels d'offres. Ses prestations sont donc rémunérées par des collectivités territoriales. En revanche, je ne sollicite jamais directement de subvention publique. Du reste, les entités de Scintillo ayant le statut de société, elles ne sont guère éligibles pour en percevoir. Ce sont mes clients qui perçoivent des subventions ou participations publiques. C'est le cas de la Société de gestion de la Gaîté Lyrique, mais uniquement pour une action précise, la mission de service public rendue par l'établissement pour favoriser des publics spécifiques et offrir un tremplin à de jeunes artistes ou encore favoriser des formes d'art difficiles ou peu connues du grand public. Le montant de cette participation de la ville de Paris est évalué notamment à l'aune de notre chiffre d'affaires global et surtout de notre capacité d'autofinancement : s'ils baissent, la subvention diminue. En revanche, le Trabendo n'est aucunement subventionné, tout comme les titres de presse et le projet bruxellois Galeries. Les cinémas sont un cas à part, car ils bénéficient quasi automatiquement d'aides et de subventions d'investissement du CNC, qui résulte en fait d'un mécanisme de redistribution entre les opérateurs.

J'affirme donc que j'exerce bien une économie privée. Reconnaissons néanmoins certains ajustements, dont il faudra bien un jour travailler à l'amélioration. Un projet comme la Gaîté Lyrique a ainsi donné lieu à la création d'une association ad hoc, véhicule pour recevoir des subventions d'investissement et de fonctionnement, certes sur des projets très spécifiques, mais parce que la société de gestion ne pouvait pas les toucher directement.

Le système français de la culture me paraît vertueux. Je ne mène en rien une croisade contre l'intervention de la puissance publique dans la culture, qui me paraît au contraire indispensable dans un rôle incitatif et comme soutien à la création. Cependant, je n'en fais pas l'alpha et l'oméga de la culture. Je considère la puissance publique comme un des partenaires possibles d'entrepreneurs culturels dont je souhaite l'émergence, capables de protéger des

acteurs plus fragiles grâce à leurs outils et à leurs méthodes. L'État doit nourrir, amorcer et inciter les projets, les protéger parfois, charge ensuite aux entrepreneurs et acteurs culturels de les faire vivre et d'élaborer des modèles économiques plus vertueux.

Je milite auprès du ministère de la Culture et de la Communication pour qu'une réflexion soit lancée sur l'entrepreneuriat culturel. Nous pourrions imaginer des formes de cautionnement des acteurs qui se lancent, des incitations fiscales ou encore des fonds de dotation ou d'investissement dans la culture. Il faut explorer des solutions spécifiques permettant de faire émerger des entrepreneurs culturels, en les guidant vers des logiques de création d'emploi et de partenariat avec d'autres opérateurs publics, en les aidant aussi à donner du sens à leur action.

La culture peut être rentable !

Int. : *Comment expliquer que vous fassiez du profit dans des activités souvent considérées comme déficitaires comme le cinéma d'art et d'essai et les revues culturelles ?*

S. H. : Si le chiffre d'affaires consolidé de Scintillo est important, sa marge est minime. Tous les bénéficiaires sont toutefois réinvestis dans des projets. L'incubateur Creatis, par exemple, a bien marché. Nous en avons profité pour développer le projet et louer 450 mètres carrés supplémentaires et soutenir d'autres entrepreneurs. Je ne m'inscris dans une démarche ni d'accumulation ni de survie, mais d'investissement et de développement soutenu. Je n'ai pas de prêts à rembourser pour mes entreprises... mais c'est aussi que les banques me les ont refusés ! Tout juste l'une soutient-elle aujourd'hui mon fonds d'investissement, obligée de constater que mes affaires se portent plutôt bien...

La culture est marquée en France par un préjugé selon lequel il faudrait rester petit, pauvre, subventionné et élitiste. La rentabilité est mal considérée car elle témoignerait d'un manque d'honnêteté intellectuelle. Le secteur culturel n'est pourtant pas si démuné qu'on voudrait le faire croire. Il représente en France 200 000 entreprises employant l'équivalent de 1,4 million de personnes à temps plein. À l'échelle européenne, la culture représente entre 3,3 % et 4,5 % du PIB. L'industrie cinématographique, la télévision et la musique ont une force considérable. J'ai donc le sentiment que la culture surjoue parfois sa pauvreté. Cela dit, des activités spécifiques comme le spectacle vivant, l'art contemporain, les musiques savantes dont les temps de création sont difficiles et les temps de production sont longs, ont besoin d'être subventionnées. Un concert de musique pop ou électronique est souvent plus facile à programmer et financer qu'un opéra ou une pièce de théâtre d'avant-garde qu'il faut construire et répéter plusieurs mois avant d'en percevoir les premières recettes, dans le meilleur des cas.

Nos publications sont des revues de niches lues par un public spécifique dont nous avons une très bonne connaissance. C'est un lectorat certes limité, mais fidèle : 6 000 abonnés et plus de 7 000 ventes en kiosque pour *Mouvements* (pour un chiffre d'affaires de 450 000 euros), 10 000 abonnés et 15 000 ventes en kiosque pour *Tsugi*. Si leur nombre de lecteurs a tendance à stagner, leurs recettes publicitaires ont souvent doublé. En effet, les annonceurs peuvent y travailler la dimension affinitaire de façon précise auprès d'un lectorat ciblé. À cela s'ajoute la professionnalisation apportée par cultuRégie. Ces revues nourrissent en outre notre écosystème : *Tsugi* fait la promotion des musiques et cultures électroniques, et donc indirectement de la programmation de la Gaîté Lyrique et du Trabendo.

Quant au Saint-André-des-Arts, nous n'avons d'autre choix que d'afficher une trésorerie positive. En effet, Roger Diamantis en ayant quelque peu délaissé la gestion, les banques ne lui accordaient plus de découvert. Le lieu est tout de même assez fatigué. On s'y rend pour voir des bons films, voire par militantisme culturel, pas vraiment pour le confort ! Les murs appartiennent à la famille Diamantis, acquis grâce aux revenus tirés d'activités connexes (dont des restaurants). Au fond, Roger Diamantis avait lui aussi trouvé un centre de profit important pour développer une activité qui lui était chère, et qui lui a permis d'être le premier à montrer en France les films de Wim Wenders, Akira Kurosawa ou Ken Loach...

Int. : *La programmation artistique plus ou moins grand public des lieux culturels n'est pas sans effet sur leur rentabilité. Intervenez-vous dans ce volet ?*

S. H. : J'interviens dans les lignes éditoriales mais jamais dans les programmations artistiques des équipements ou des titres dont j'ai la charge. À titre d'exemple, à la Gaîté Lyrique, je suis à la tête de la société de gestion ayant signé le contrat de délégation de service public avec la ville de Paris. Le directeur délégué de cette structure, que j'ai nommé, assume la direction artistique et définit la totalité de la programmation, avec les conseillers ou les commissaires qu'il a choisis. Je n'interviens donc jamais dans le choix des artistes, seulement dans les rythmes de programmation, les politiques de médiation, les typologies et les thématiques des événements. En réponse à la mission de service public du lieu, nous proposons une programmation assez pointue et innovante, qui sort des sentiers battus.

Une méthodologie forgée par l'expérience

Int. : *Comment avez-vous accompagné le fort développement de vos entreprises ?*

S. H. : Je suis entouré de collaborateurs très compétents auprès desquels j'ai appris, non sans difficulté, à déléguer des responsabilités. Aujourd'hui, je ne travaille plus directement à l'organisation d'un événement, d'un vernissage ou à la production d'un concert. Je suis plutôt devenu le chef d'orchestre de toutes les activités. Mon emploi du temps est constitué d'une succession de comités de direction ou de comités éditoriaux lors desquels on me rapporte et où je tranche. Tout ceci est très ritualisé : le vendredi après-midi est consacré au Saint-André-des-Arts, le lundi matin à l'administration et aux finances de la Gaîté Lyrique, le mardi matin à l'incubateur, etc. Une nouvelle entreprise correspond à une nouvelle case dans mon emploi du temps !

Int. : *Vos projets se sont peut-être présentés accidentellement, mais votre démarche, sans être formalisée, est structurée et repose sur des savoir-faire particuliers. Sauriez-vous les caractériser ?*

S. H. : Le temps où la construction du groupe était accidentelle est révolu. Je ne peux plus me le permettre maintenant que je travaille avec près de 150 personnes. J'étais animé à l'origine par une énergie d'entrepreneur, par l'envie d'agir et la conviction de pouvoir faire évoluer le système de façon vertueuse. Aujourd'hui, les procédures se sont formalisées et je dispose d'outils ad hoc. Si par exemple un porteur de projet me demande d'investir 15 000 euros dans son entreprise, je lui propose d'abord de rejoindre l'incubateur pour consolider son idée. Cela dit, il reste toujours une part de subjectif dans les décisions : on n'investit peut-être pas dans la culture comme dans l'industrie. Et on ne devient un bon entrepreneur dans le champ culturel qu'avec de l'expérience et de l'observation.

Int. : *Comment voyez-vous le futur de votre agence et de votre secteur ?*

S. H. : Outre les projets que j'ai déjà évoqués, je réfléchis à la possibilité de créer une sorte de "vallée des arts et métiers" dans le troisième arrondissement de Paris où sont localisés la Gaîté Lyrique, l'agence Le troisième pôle, l'incubateur Creatis, le Centre national des arts et métiers, de jeunes galeries d'art, le futur Carreau du Temple et bientôt Silicon Sentier. Ce serait une territorialisation plus forte de l'activité entrepreneuriale culturelle et innovante, réunissant des acteurs publics et privés.

Plus largement, il me paraîtrait souhaitable que se multiplient des sociétés comme la mienne, n'ayant pas peur du 360°. La position si ce n'est monopolistique, en tout cas solitaire dans laquelle je me trouve n'est pas toujours des plus faciles. Un foisonnement serait préférable car la diversité est toujours source d'enrichissement collectif...

À l'inverse, je me dis parfois que la disparition des agences d'ingénierie culturelle en tant qu'intermédiaires entre les équipements et les territoires d'une part, la culture et l'art d'autre part, pourrait être intéressante... Pourquoi la Gaîté Lyrique ou le 104 à Paris ne seraient-ils pas directement producteurs d'événements à dimension territoriale plus large ? Certes, une telle orientation n'assurerait pas la pérennité du troisième pôle !

Présentation de l'orateur :

Steven Hearn : diplômé d'études d'économie, de philosophie et d'histoire de l'art, il a développé une importante expérience professionnelle dans le domaine des stratégies culturelles et sociales ; d'Art Public Contemporain (de 1992 à 1995) au ministère de la Recherche (de 1996 à 1997, programme européen Biomed II), en passant par une agence de communication spécialisée pour le secteur non-marchand, il développe outils et réseaux qui lui permettront de créer Le troisième pôle en 2000 et la holding Scintillo en 2010.

Diffusion janvier 2013