

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

<http://www.ecole.org>

Séminaire Entrepreneurs

Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Accenture

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Arcelor

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

IBM

IDRH

Lafarge

La Poste

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juillet 2005)

FÊTES GRANDIOSES DANS LES VILLES ET LES TERRITOIRES

par

Gad WEIL

Directeur artistique de WM Événements

Séance du 8 mars 2005

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Gad Weil a créé il y a dix-sept ans la société WM Événements pour concevoir et mettre en scène des événements spectaculaires. On lui doit notamment la Grande moisson sur les Champs-Élysées en 1990 ; le Train capitale, exposition de trains au même endroit en mai et juin 2003 qui a attiré six millions de visiteurs en deux mois ; l'Incroyable pique-nique sur la Méridienne verte le 14 juillet 2000 ; le défilé pour le Nouvel an chinois le 24 janvier 2004. La ville de Nice, soucieuse de relancer son célèbre et vénérable carnaval, lui en a confié la direction artistique depuis plusieurs années. Certains de ces événements sont commandés, d'autres sont des projets de l'agence elle-même ; certains sont ponctuels, d'autres se renouvellent chaque année ; tous exigent des expertises multiples, que les collectivités peuvent difficilement réunir elles-mêmes. Ces fêtes d'un nouveau genre contribuent-elles autant au lien social que les fêtes d'antan ? Les avis sont partagés...

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

EXPOSÉ de Gad WEIL

Je suis issu d'une famille où l'on faisait généralement des études supérieures : mon père était professeur d'université et directeur de recherche au CNRS, une de mes sœurs est professeur de droit ; j'ai choisi une autre voie. À dix-neuf ans, juste après mon bac, j'ai participé à la préparation du Festival de théâtre universitaire de Nancy, qui était dirigé par Jack Lang et Lew Bogdan : c'est auprès d'eux que j'ai appris mon métier.

Les années d'apprentissage

Ce qui m'intéressait dans cette expérience était moins le théâtre lui-même que la fébrilité qui s'emparait de la ville de Nancy pendant le festival : une ambiance incroyable, où tout le monde se parlait. J'ai aussitôt enchaîné avec le Festival de jazz, toujours à Nancy : je n'étais pas plus spécialiste de jazz que de théâtre, mais j'avais pris le virus de cette vie collective autour d'une activité culturelle au cœur de la ville.

J'ai suivi ma compagne à Paris, où elle souhaitait poursuivre ses études, et pendant deux ans j'ai fait tout autre chose : j'ai travaillé à Action contre la faim, une ONG qui venait d'être créée par un groupe d'intellectuels français, dont Françoise Giroud, Bernard-Henri Lévy, Jacques Attali... J'ai eu la chance, alors que j'étais tout jeune, de participer à des réunions hebdomadaires avec ces personnalités, qui m'ont énormément appris.

Puis, en répondant à une petite annonce, je suis devenu administrateur d'une compagnie de théâtre, et comme ce n'était pas suffisant pour nourrir ma femme et ma fille, je suis en même temps devenu assistant du directeur de la Grande Halle de La Villette, Gilles de Bure. À vingt-cinq ans, j'ai pris ma première fonction de direction à la Maison de la culture d'Angoulême.

Un an plus tard, j'ai décidé de créer ma propre structure. J'ai commencé seul, chez moi. C'est Gilbert Trigano qui m'a procuré mon premier contrat en me sous-traitant les spectacles vivants du parc d'attraction Mirapolis.

Première grande opération

Ma première grande opération a eu lieu à Strasbourg, lors du sommet des chefs d'État européens de 1991, pour lequel un énorme programme culturel avait été prévu. Gilles de Bure m'avait suggéré de présenter une proposition, qui avait été retenue par la mairie avec une vingtaine d'autres. Quatre mois avant l'événement, le responsable du projet, Loïc Hennequin, secrétaire général du Quai d'Orsay, nous convoque : « *Nous avons calculé ce que coûteraient les vingt projets : seize millions de francs. Or nous n'avons qu'un budget de huit millions. Que proposez-vous ?* » Ce fut une belle foire d'empoigne, chacun défendant naturellement son projet plutôt que celui de son voisin.

Je me suis muni de la recommandation de Jacques Attali et je suis allé voir le responsable : « *La façon dont les choses sont engagées ne va pas du tout : il ne faut pas trier parmi les projets mais reprendre tout à zéro et monter un projet unique avec le budget dont vous disposez* ». Apparemment, mon argumentaire l'a convaincu et du coup il m'a confié l'ensemble du projet, mais en m'interdisant tout dépassement de budget. Comme il me demandait quels engagements je pouvais prendre à cet égard, je lui ai proposé que nos honoraires servent de garantie de non-dépassement, ce qui lui a convenu. C'est ainsi que j'ai emporté mon premier gros contrat, huit millions de francs : à l'époque, cela me paraissait extraordinaire !

La Grande moisson

Quelque temps avant, nous avons été contactés par le CNJA, syndicat des jeunes agriculteurs. Ils souhaitaient rappeler à la France de 1989 que la disette et le manque de pain avaient beaucoup contribué à la Révolution française, et nous demandaient d'écrire une pièce de théâtre sur le monde agricole. Nous leur avons objecté que cela ne rimait pas à grand-chose de mettre en scène des agriculteurs pour un public d'agriculteurs, et qu'il valait mieux organiser un événement beaucoup plus spectaculaire : la moisson d'un grand champ de blé sur les Champs-Élysées. Nous n'avons pas réussi à trouver les financements pour 1989, de sorte que le projet n'a été réalisé que l'année suivante, ce qui était finalement une chance : il a eu un bien plus grand retentissement médiatique.

La Grande moisson a été une bataille homérique : nous n'avions encore rien fait à Paris, personne ne nous connaissait, personne ne croyait à ce projet. La moisson était prévue le 24 juin, jour de la Saint-Jean. Le 23, nous sommes allés chercher notre champ de blé qui avait poussé sous serre dans la plaine de Montesson, dans des bacs placés sur des palettes. Les cinquante premiers camions sont arrivés au bois de Boulogne et nous attendions la police pour les encadrer, mais personne ne venant, nous avons pris nos motos pour faire le travail nous-mêmes. Arrive alors une voiture banalisée ; un policier nous demande ce que nous sommes en train de faire : « *Nous réceptionnons le champ de blé que nous allons installer sur les Champs-Élysées* ».

Il appelle sa hiérarchie. Arrive un commandant, qui nous pose la même question et à laquelle nous répondons de même, en lui montrant le document signé par le préfet de police. Il se met alors à rire : « *Si on vous a donné l'autorisation, c'est parce qu'on croyait que c'était impossible !* » Nous avons alors eu droit à deux compagnies de CRS pour organiser la noria des cinq cents camions.

Faute d'argent, nous n'avions pas pu communiquer sur l'événement, mais la nouvelle s'est répandue comme une traînée de poudre : les gens cueillaient des brins de blé et les montraient dans le métro : « *Il y a un champ de blé aux Champs-Élysées !* » En quelques heures, cinq cent mille badauds étaient là. Le soir même, un million de spectateurs assistaient à la Grande moisson.

Le soir, le président du CNJA, très intimidé par la perspective de passer en direct au journal de vingt heures, me dit : « *Tu n'as qu'à y aller, toi !* » C'est ainsi que Dominique Menut, mon associé de l'époque, et moi sommes passés sur tous les plateaux.

Un bouillon, et ça repart

Après la Grande moisson, les manifestations se sont enchaînées, jusqu'à un échec majeur, qui a entraîné la faillite de la société. Il s'agissait d'un projet monté avec Jack Lang et Pierre Berger, Jour de mode : trente défilés de mode devaient être organisés en même temps dans toute la France. Entre temps, un changement de gouvernement a eu lieu et Jack Lang n'était plus ministre de la Culture ; de son côté, Pierre Berger était en train de vendre Yves Saint Laurent ; le projet s'est écroulé.

Pour un autodidacte qui a appris la gestion sur le tas, un dépôt de bilan est une leçon de rattrapage intensive. En très peu de temps, j'ai appris tout ce qu'on pouvait ou ne pouvait pas faire. Par exemple, j'avais voulu rembourser mes dettes par moi-même et à ma façon, alors qu'on doit laisser le liquidateur s'occuper de tout. J'ai été condamné avec un commentaire original : « *Vous avez moralement raison, mais juridiquement tort* ».

Peu après, j'ai monté ma société actuelle, WM Événements, qui réalise aujourd'hui dix-sept millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie trente-cinq permanents. S'y ajoutent, en fonction des manifestations, de nombreux intermittents du spectacle, mais aussi des personnels d'accueil et des accompagnateurs, pour des événements plus scientifiques ou professionnels.

L'organisation d'événements étant une activité très risquée, comme j'en ai fait l'expérience, nous avons racheté deux agences spécialisées dans un secteur beaucoup plus classique, le tourisme d'affaires : il s'agit de l'organisation de congrès ou de manifestations professionnelles. En nous appuyant sur cette activité "classique" et en étant propriétaires de nos locaux – installés dans une ancienne fonderie de Pantin – nous jouissons d'une certaine tranquillité d'esprit qui nous permet, à côté des appels d'offres auxquels nous répondons, de monter nos propres projets.

Monter ses propres projets

Une des particularités de notre agence est en effet que la moitié seulement de notre activité dépend d'appels d'offres : pour le reste, nous prenons l'initiative et nous cherchons des partenaires.

Le Train capitale

C'est de cette façon que nous avons monté l'exposition le Train capitale, organisée en 2003 sur les Champs-Élysées. J'avais écrit le scénario deux ans avant, puis je suis allé le proposer à la SNCF, au maire de Paris, à divers sponsors. Je me suis naturellement adressé à Alstom, qui s'est montré assez réservé sur le montant de sa participation : « *De toute façon, vous serez bien obligé de passer par nous* ». Je me suis alors tourné vers Siemens et surtout vers Bombardier, dont je suis allé rencontrer les responsables à Montréal. Ces derniers se sont montrés enthousiastes : ils étaient en train de vendre des TER à de nombreuses régions françaises et ont accepté d'investir un million d'euros dans l'événement. Je suis alors revenu vers Alstom et Siemens, et sachant quelle était la participation de Bombardier, ils ont voulu non seulement être partenaires de l'événement, mais même en être, avec Bombardier, les seuls sponsors, afin de rester entre professionnels du monde ferroviaire. Réseau Ferré de France s'est également joint à l'événement.

La clôture de l'année de la France en Chine

Autre exemple, l'an dernier, j'ai été chargé de mettre en scène le Nouvel an chinois sur les Champs-Élysées, et à la fin de cette manifestation, une des conseillères de l'Élysée m'a suggéré d'organiser un événement symétrique pour la clôture de l'année de la France en Chine. Le projet est pratiquement abouti : il s'agira d'habiller deux kilomètres de la Grande Muraille grâce à des artistes et artisans français, et de faire vivre à cent mille Chinois, pendant un week-end, une manifestation à la française un peu hors norme et très festive.

Pour que l'opération soit jouable, je dois trouver une quinzaine de collectivités locales et une quinzaine d'entreprises prêtes à nous suivre, et pour cela les convaincre que cet événement, qui sera très médiatisé, va non seulement marquer l'opinion publique, mais aussi laisser des traces et permettre de construire des partenariats privés ou publics : les collectivités locales sont très intéressées par le marché chinois du tourisme, dont on prévoit l'explosion dans les années à venir.

Prendre en charge des fêtes traditionnelles

Nous nous voyons également confier le pilotage de manifestations qui existent depuis des dizaines d'années. J'ai ainsi repris la direction du carnaval de Nice, qui a cent vingt et un ans, et celle du Carrousel de Saumur, qui a cent cinquante-six ans. Cela nous donne des responsabilités par rapport au patrimoine de la culture populaire, et à vrai dire c'est beaucoup plus difficile à organiser qu'une manifestation ponctuelle et a fortiori qu'une manifestation que nous inventons nous-mêmes.

Le carnaval de Nice

En 1997, à l'occasion de la commémoration de la prise de Monaco par François Grimaldi en 1297, j'ai rencontré le maire de Nice. Il a commencé par me demander si j'accepterais de faire l'audit du carnaval de Nice, et pour finir m'a proposé d'en prendre la direction. Quelques jours plus tard, il a organisé une réunion avec une kyrielle de présidents d'associations et de syndicats : les hôteliers, les taxis, les restaurateurs, les carnavaliers, la chambre de commerce, etc. Il leur a déclaré que le carnaval était désuet et ringard, qu'il n'intéressait plus personne et qu'en conséquence il allait le supprimer. Protestations unanimes. « *Dans ce cas, nous allons le maintenir, mais en l'organisant autrement, et pour cela j'ai fait appel à Gad Weil, que voici : c'est lui qui a organisé la Grande moisson sur les Champs-Élysées, et il vient d'organiser la fête des Grimaldi avec le Prince Albert* ». Depuis, à la fin de chaque carnaval, nous nous tapons dans les mains pour renouveler l'opération l'année suivante.

Quand j'ai pris la direction du carnaval, la situation était compliquée historiquement. Son coût atteignait le double du budget actuel, qui est de six millions d'euros. Le maire précédent, Jacques Médecin, ainsi que son père Jean, avaient transformé le carnaval en une sorte de boîte magique qui faisait vivre énormément de gens à Nice : de nombreuses familles de carnavaliers gagnaient en un mois, de façon plus ou moins légale, de quoi vivre la moitié de l'année. L'équipe permanente était composée d'une soixantaine de personnes qui sillonnaient le monde pour aller voir les autres carnivals. Compte tenu des nouvelles réglementations, ce modèle très paternaliste et très méditerranéen ne pouvait pas durer.

En réorganisant le carnaval, j'ai été confronté aux souvenirs des gens et à leur nostalgie : « *Autrefois, pendant le carnaval, on se battait avec du plâtre et des pelles, c'était bien...* ». J'ai dû expliquer qu'aujourd'hui, organiser une bagarre de plâtre dans la rue serait inacceptable...

Parmi les innovations que j'ai introduites, celle qui a suscité le plus gros débat est le remplacement du matériau traditionnel des Grosses Têtes par un matériau moderne, très léger, qu'on peut découper, plier et coudre très facilement, le plastayote. Le maire lui-même m'a dit que j'allais trop loin. Je lui ai donc proposé d'organiser une réunion publique, où l'on m'a reproché de bafouer les traditions locales. J'ai répondu à mes interlocuteurs que je n'accepterais de revenir au matériau ancien que si, conformément à la tradition, c'étaient leurs enfants et petits-enfants qui venaient porter ces têtes de quinze kilos (contre six kilos avec le matériau moderne). En effet, cela fait des années que les Grosses Têtes sont portées par des jeunes des quartiers difficiles de Nice, à qui nous donnons trente euros à chaque sortie. Mon intervention a provoqué un grand silence, et depuis la question a été réglée.

Le débat éternel entre tradition et modernité est d'ailleurs souvent un faux débat. En matière de musique, par exemple, les Niçois s'étaient habitués à utiliser, pour leur carnaval, les musiques brésiliennes du carnaval de Rio, qui bien entendu n'avaient rien de traditionnel. Or il existe un instrument typique de Nice, le pétadou, confectionné avec une courge évidée et une peau tendue qu'on frappe avec un morceau de bambou. Nous avons trouvé un spécialiste de la culture régionale qui donne des cours de pétadou et confectionne un ou deux instruments par an. Nous lui en avons commandé deux cent cinquante d'un coup, nous les avons fait enregistrer dans un studio ultra-moderne, puis j'ai fait sampler le son du pétadou sur l'*Hymne à la Joie* de Beethoven. C'est devenu aujourd'hui la musique officielle du carnaval de Nice : cinquante mille personnes, y compris le maire et le préfet, dansent désormais sur le techno-pétadou.

Le Carrousel de Saumur

Jusqu'en 2001, c'est l'armée qui produisait directement le Carrousel de Saumur, dans des conditions assez peu professionnelles. Les tribunes, parfaitement obsolètes du point de vue des normes de sécurité, étaient montées par les soldats eux-mêmes ; beaucoup de militaires se voyaient offrir leur place par le ministère de la Défense, et les bénéficiaires, importants dans la mesure où les coûts étaient très faibles, étaient reversés à la caisse du régiment... Un jour,

quelqu'un a fini par faire remarquer que ce système était relativement hasardeux, et surtout la professionnalisation des armées a privé les organisateurs de la main-d'œuvre et du personnel d'accueil gratuit dont ils disposaient jusqu'alors.

On m'a demandé de reprendre en charge l'organisation de la manifestation, ce qui a naturellement fait exploser les coûts, car désormais nous payons tout au prix normal : les tribunes, les personnels, l'éclairage, etc. Le spectacle, qui dure trois heures, est resté à peu près le même, avec les démonstrations du Cadre noir de Saumur et différents spectacles équestres. Mais son prix est passé de douze à trente-cinq euros, ce qui représente une augmentation de 250 % et nous a obligés à développer une politique commerciale et notamment à nous rapprocher des tour-opérateurs et des autocaristes. À Saumur, ce n'est pas le spectacle lui-même, mais essentiellement le modèle économique de la manifestation qu'il a fallu réinventer.

L'accumulation de l'expertise

Mon métier me permet d'entrer en contact avec des interlocuteurs et des activités d'une diversité incroyable : des agriculteurs pour faire pousser le champ de blé, des ingénieurs en locomotion pour le Train capitale, des cadres de l'armée française pour organiser le bicentenaire de Saint-Cyr à Coëtquidan... J'aborde chaque nouveau projet avec candeur et parfois même naïveté, et en même temps avec des réflexes professionnels. À travers tous ces événements, nous avons en effet accumulé un certain nombre d'expertises.

La première concerne bien sûr la conception des scénarios et la mise en scène des événements. Mais nous sommes aussi devenus des experts en réglementation. Pour le carnaval de Nice, j'ai par exemple fait peindre un kilomètre de voirie aux couleurs de l'arc-en-ciel. Tout le monde m'avait dit que c'était impossible : les services de la ville, la préfecture des Alpes maritimes... Mais j'adore faire des choses réputées impossibles. En analysant le problème de près, vous dénouez chaque fil de l'impossible et vous finissez par rendre la chose possible. À la fin du carnaval, le maire de Nice m'a félicité d'avoir eu raison contre tout le monde, et m'a avoué que la seule chose qui l'ennuyait désormais, c'est que de nombreux Niçois lui écrivaient pour lui demander de faire peindre l'ensemble des rues de la ville...

Autre expertise, nous n'ignorons plus rien de ce qui touche au droit du travail : quel est le statut d'un bénévole ? comment est-il assuré ? quelle est sa situation si par ailleurs il est au chômage ? etc.

Nous sommes également devenus des spécialistes de la sécurité : sur tous les événements, nous travaillons en lien étroit avec les préfectures, les services de police, les services de sécurité privés. Dès que vous mobilisez des foules, vous prenez d'énormes responsabilités. Quand nous avons coproduit le spectacle des géants de la Coupe du Monde en 1998, je me souviens d'une réunion de sécurité où un responsable m'a demandé « *Si quelqu'un tire depuis un toit avec un bazooka sur l'un des géants, que se passe-t-il ?* » Je lui ai répondu : « *Si jamais quelqu'un parvient, en plein Paris, à monter sur un toit avec un bazooka, croyez-vous que c'est sur l'un des géants qu'il va tirer, ou sur l'Élysée ?* » La question est restée sans réponse, et on est passé à la suivante.

Nous devons en permanence travailler avec la peur de nos interlocuteurs. Quand vous dites à un maire ou à un conseiller général « *C'est formidable que vous ayez donné votre accord pour cet événement : c'est une décision courageuse* », il fronce un sourcil et réclame un délai de réflexion supplémentaire. Notre tâche est de les rassurer et d'assumer tous les risques avec eux.

Créer du lien social

En 2000, nous avons organisé l'Incroyable pique-nique sur la Méridienne verte, conçue par l'architecte Paul Chemetov. Pour cela, nous avons fabriqué une nappe de six cents kilomètres de long et fait pique-niquer près de deux millions de personnes, malgré les averses. Quelques

semaines avant avait eu lieu une conférence de presse, au cours de laquelle une journaliste très chic avait interpellé Paul Chemetov : « *Maître, cela ne vous dérange-t-il pas de voir répandre sur votre œuvre des pelures de saucisson et des papiers gras ?* » Paul lui avait répondu : « *C'est dans trente ans seulement que nos enfants bénéficieront des arbres de la Méridienne verte. Pour l'instant, la seule chose dont les Français vont se souvenir à ce sujet, c'est cet incroyable pique-nique* ». Et il a ajouté à notre intention : « *Vous faites un métier formidable : votre activité, c'est de tisser du lien social* ». Je l'ai remercié en lui disant qu'il venait de me donner la définition que je cherchais depuis dix ans, et en lui demandant la permission d'utiliser désormais cette formule. Il m'y a autorisé, en exigeant cependant que je le cite à chaque fois ; ce que je fais avec plaisir !

Quand j'avais seize ou dix-sept ans, mon père m'a envoyé dans une école talmudique, en province, avec sans doute le secret espoir que je deviendrais rabbin. D'une certaine façon, le métier que je fais aujourd'hui revient un peu au même, sur le plan laïc : j'appartiens à la grande famille de ceux qui organisent la vie collective, et au sein de cette famille, je suis celui qui s'est chargé d'organiser les fêtes. Ainsi, la boucle est bouclée...

DÉBAT

Les précurseurs

Un intervenant : *Dans quel pays et à quel moment ce métier a-t-il commencé à exister ?*

Gad Weil : Les agences d'événement d'entreprise ont été créées il y a une quarantaine d'années, avec les premiers congrès et autres manifestations professionnelles. Dans ce domaine, le monde anglo-saxon est très en avance sur nous : il y a cinq ans, certaines agences anglaises réalisaient déjà des chiffres d'affaires de cent cinquante millions d'euros. Actuellement, les groupes de communication sont en train de structurer des réseaux mondiaux d'événements ; Publicis est par exemple en train de créer un groupe mondial, Publicis Events.

La France est très en avance, en revanche, pour ce qui est de l'organisation d'événements publics, grâce à quelques précurseurs comme Jean-Michel Jarre et ses concerts spectaculaires, et surtout Jack Lang, créateur de la Fête de la musique : c'est le premier à avoir imaginé des événements constitutifs d'une politique sociale et culturelle. Il a su sortir la culture des musées et des théâtres, où elle ne touche que 14 % des Français, pour l'amener dans la rue, où elle est accessible à tout le monde. Le bicentenaire de la Révolution française, dont l'organisation, à Paris, a été confiée à Jean-Paul Goude, a donné un grand coup d'accélérateur à ce type d'événements.

L'inspiration

Int. : *Où puisez-vous votre inspiration ?*

G. W. : Dans ce métier, nous fonctionnons comme des éponges : comme tout le monde, nous lisons des livres, nous allons voir des films, des expos, nous écoutons les informations... Nous sommes en train de vivre une période de mutation intense, où chacun cherche des repères : j'essaie de donner à vivre des expériences qui résonnent avec cette actualité. En ce moment, par exemple, je suis en train de préparer un événement qui s'appellera Technostalgie, et qui évoquera la curieuse ambivalence entre notre besoin de nostalgie et notre appétit des technologies modernes. Nous sommes en quelque sorte les miroirs de la société, même s'il s'agit de miroirs déformants, puisque notre façon de donner à réfléchir sur ces thèmes, c'est d'en faire de grandes fêtes. Une de nos grandes chances, c'est d'organiser ces événements dans la rue, c'est-à-dire dans le lieu qui est le plus propice aux grandes émotions, parce qu'il est sans plafond : qu'il fasse beau ou non, que le ciel soit bleu ou rempli d'étoiles, la rue est un site extraordinaire.

Autorisations ou dérogations ?

Int. : *Dans un monde qui ne cesse de se protéger davantage contre tous les risques imaginables, vous arrivez à organiser des événements qui transcendent toutes les règles. Est-ce en vous faufilant dans les interstices de la réglementation ou en obtenant des dérogations ?*

G. W. : Nous exerçons notre métier dans un système largement dérogoire, car presque tous nos événements sont hors normes. À plusieurs reprises, j'ai dû discuter avec des secrétaires d'État pour déterminer le statut juridique et fiscal d'une manifestation : la Grande moisson était-elle un comice agricole ? une manifestation culturelle ? une manifestation revendicative ? La SACD (Société des auteurs compositeurs et dramaturges) a fini par m'accepter comme auteur et metteur en scène d'événements de rue, de sorte que tout ce que j'organise a désormais un statut culturel... ce qui se traduit par une TVA de seulement 5,5 %.

À chaque fois, pour obtenir les dérogations qui nous sont nécessaires, je dois convaincre mes interlocuteurs à force d'énergie, de ténacité, et aussi de ferveur. Bien évidemment, il faut avant tout que le projet ait un sens du point de vue de l'intérêt général et ne soit pas seulement un délire mégalomane. De même, si j'organisais des manifestations à but commercial, jamais je n'obtiendrais ce type de dérogations. Enfin, nous prenons bien sûr toutes les couvertures nécessaires sur le plan des services de sécurité et des polices d'assurance : nos budgets sécurité et assurance ont été multipliés par dix en quinze ans... Sur le Train capitale, par exemple, nous avons prévu des passerelles pour que le public puisse observer l'intérieur des trains sans entrer dans les wagons, car ils étaient trop anciens et trop précieux pour cela. Sur six millions de visiteurs, quatre personnes se sont foulé la cheville en descendant de ces passerelles, et deux d'entre elles ont porté plainte...

Et les quartiers défavorisés ?

Int. : *Le type de fête que vous organisez serait certainement très utile pour accompagner les mutations économiques et les changements sociaux dans les territoires en difficulté. Mais on n'y voit jamais ce genre d'événement ; tout au plus quelques pièces de théâtre ou quelques festivals de films.*

G. W. : Tout dépend des intentions du commanditaire : si un élu qui bénéficie des financements accordés par la loi Borloo cherche à organiser des événements participatifs pour un quartier en difficulté, pourquoi pas. On peut très bien imaginer de former des jeunes du quartier et de les accompagner dans le cadre d'un contrat de ville. Nous serions prêts à répondre à ce type de commande, mais pour l'instant personne ne nous a rien demandé de tel.

L'externalisation de l'organisation des fêtes

Int. : *L'objectif que vous prônez à ces événements, à savoir recréer du lien social, n'est-il pas contradictoire avec l'externalisation marchande de l'activité d'organisation d'une fête ?*

G. W. : Externalisation et professionnalisation ne sont pas synonymes de marchandisation. L'externalisation traduit le fait qu'aujourd'hui, beaucoup d'institutions, qu'il s'agisse d'instituts, de fondations, d'entreprises privées, de collectivités locales, souhaitent organiser des manifestations pour répondre à un besoin ou à une attente, et ne disposent pas en interne des compétences techniques, logistiques, économiques, juridiques, fiscales, ou encore de médiatisation, qui sont nécessaires pour les mener à bien. Elles accordent donc une délégation de service public à des agences comme la nôtre. Mais ce n'est pas parce que nous sommes une structure privée que nous n'entrons pas dans le cadre de l'intérêt général : seuls le cahier des charges et le cadre de la commande déterminent s'il s'agit d'un projet d'intérêt général ou non.

Int : *On pourrait d'ailleurs imaginer que des associations ou des syndicats recourent également à vous.*

G. W. : Cela fait longtemps que les syndicats, les partis, les ONG, recourent à des agences professionnelles comme la nôtre pour organiser leurs événements. La Grande moisson était le fruit d'une demande de ce type. C'est nous qui avons appris aux membres du FSU (Fédération syndicale unitaire) à utiliser de gros ballons de couleur pour donner du volume à leurs manifestations dans la rue, et j'ai également été le conseiller de Monseigneur Dubost, l'organisateur des JMJ (Journées mondiales de la jeunesse) à Paris en 1997. Aucune structure ne peut plus se dispenser aujourd'hui de recourir à une agence professionnelle pour organiser un événement d'une certaine ampleur.

Qui paie ?

Int. : *Concernant l'opération sur la Grande Muraille, j'ai cru comprendre que c'était le gouvernement français qui vous commanditait, et les sponsors qui payaient ?*

G. W. : La contribution de l'Élysée s'est bornée à m'inciter à me lancer sur cette opération, et pour cela à offrir à mes associés et moi-même un billet d'avion et trois nuits d'hôtel pour que nous nous rendions sur place. L'idée m'a enthousiasmé, j'ai écrit un scénario et je cherche des sponsors pour financer cet événement, qui coûtera trois millions d'euros : je ne recevrai rien de l'État.

J'ai commencé par convaincre les vingt-huit membres du comité d'honneur de l'année de la France en Chine : au total, ces industriels vont contribuer à hauteur de huit cent mille euros.

Je me suis ensuite tourné vers les collectivités locales. Les conservateurs des monuments historiques chinois sont comme leurs homologues français : ils ne veulent pas de logos d'entreprise sur la Grande Muraille. D'où l'idée de l'habiller aux couleurs des différentes régions, en leur proposant le marché suivant : pour quatre-vingt mille euros, chacune dispose de cent mètres de mur à habiller à sa guise, en faisant venir des artistes et des artisans pour proposer des animations. Le tout devant un public de cent mille Chinois, mais aussi de centaines de journalistes et de cinq cents professionnels du tourisme chinois, qui viendront à la rencontre de ces collectivités. Pour l'instant, j'ai réussi à convaincre huit d'entre elles ; il m'en faut douze pour atteindre l'équilibre financier. Comme elles n'ont pas toujours beaucoup d'argent, nous les aidons à en trouver : par exemple, on peut jouer sur l'aspect culturel des couteaux de Laguiole, du vin, des champignons de Paris, et faire appel à des sponsors privés.

Int. : *Sur une opération de cette envergure, vous prenez un risque financier important ; or une fois que vous vous êtes engagé, j'imagine que vous êtes obligé d'assurer la manifestation quoi qu'il arrive ?*

G. W. : Nullement ; tant que je n'ai pas commencé à engager les dépenses de production, je peux m'arrêter à tout moment si je ne parviens pas à réunir les sommes nécessaires. Pour cet événement qui aura lieu à la mi-septembre, nous avons fixé la date butoir au 1^{er} mai. Si à cette date, nous avons recueilli 75 % du financement, nous prendrons le risque ; sinon, nous arrêterons tout. C'est l'intérêt d'être notre propre client : l'événement nous appartient.

Professionnels et amateurs

Int. : *Vous travaillez à la fois avec des permanents et des non-permanents. Comment arrivez-vous à mobiliser les uns et les autres pour qu'ils soient tous prêts le jour J et pour qu'ils ne se démobilisent pas une fois la fête finie ?*

G. W. : À côté de nos permanents, nous puisons dans un vivier d'intermittents du spectacle : des artistes, mais aussi des logisticiens, des spécialistes du son et de la lumière, des scripts, des secrétaires de production, des chargés de production, etc. Notre base de données comprend aussi un certain nombre de bénévoles, qui nous suivent d'événement en événement – « *Que préparez-*

vous en ce moment ? Pourrais-je participer ? » – ainsi que des associations, notamment professionnelles ou para-professionnelles : militaires, sportifs, agriculteurs... Le soir de l'événement, la différence est immédiate entre les professionnels et les non-professionnels : les premiers commencent déjà à se préparer à l'événement suivant, alors que les autres sont en larmes parce que la fête est finie... Il y a un temps de désarroi, qu'il faut accompagner. Nous organisons souvent un pot quelques jours après, avec un débriefing qui ne sert pas à grand-chose, mais permet de prolonger la fête quelques heures encore.

Int. : *J'ai participé à l'Incroyable pique-nique avec ma chorale de rue des Bachiques Bouzouks, sur le Pont des Arts, et c'est un excellent souvenir. Mais j'ai aussi un souvenir moins agréable : en 2001, alors que l'association de mon quartier était en train de monter une fête dans le jardin des Halles, à Paris, vous êtes arrivé avec un projet mirifique, qui devait se passer au même moment, au même endroit, et pour lequel vous sollicitiez la participation de toutes les associations du quartier. Heureusement pour nous, votre projet n'a pas abouti : nous avons l'impression que vous vouliez nous voler notre fête, et que vous veniez "faire de l'argent" avec notre vie de quartier.*

Certes, vous étiez beaucoup plus organisé que nous : emprunter des praticables, embaucher un sonorisateur, organiser le déroulé du spectacle, c'était très nouveau et très compliqué pour nous et nous ne savions pas bien comment nous y prendre. Mais peu à peu nous nous sommes professionnalisés, nous aussi ; cette année, ce sera la quatrième édition de cette fête, qui s'appelle le Jardin extraordinaire et qui a toujours davantage de succès.

Quand la fête est finie, personne de l'équipe ne pleure comme ces bénévoles que vous mobilisez et qui se retrouvent en plein désarroi après l'événement, ce qu'on peut comprendre : quand vous repartez, sans doute les gens se disent-ils que sans vous ils n'auraient rien pu faire ; ils se retrouvent tout nus. Nous, nous gardons notre fierté et les liens sociaux que nous avons tissés entre nous.

Pendant toutes ces années, en effet, nous avons peu à peu noué des contacts avec de très nombreuses associations sportives et culturelles du quartier, avec les écoles, le conservatoire, etc. Des relations de confiance se sont instaurées, qui nous ont permis de discuter de façon constructive dans les réunions à la mairie, notamment autour du projet de rénovation des Halles. D'ailleurs, si nous avons réussi, tous ensemble, à obtenir que le maire de Paris choisisse l'architecte que nous souhaitions pour rénover le quartier des Halles, je suis convaincue que c'est en partie dû à ces liens de confiance que nous avons tissés autour de cette fête et qui nous ont permis de nous fédérer.

G. W. : La commande initiale émanait du centre commercial des Halles et de la mairie de Paris, qui cherchaient une idée pour animer ce site, en prévision justement de la future opération de rénovation. C'est nous qui avons eu l'idée d'élargir la fête aux associations du quartier. Mais notre proposition a été considérée comme trop axée sur la vie du quartier et n'a pas abouti. Il s'est trouvé que ce projet coïncidait avec le vôtre, ce qui a pu vous donner une impression de concurrence, mais c'est un hasard malheureux. En réalité, il n'y a pas de concurrence entre les fêtes que nous organisons et les fêtes de quartier, de même qu'il n'y a pas de concurrence entre le sport professionnel et le sport amateur : les uns et les autres coexistent sans problème.

Le lien social a besoin de temps

Int. : *L'idée que les fêtes que vous organisez développent du lien social me paraît contestable : vos événements sont ponctuels, et le lien social ne se construit que dans la durée.*

G. W. : Pendant ces événements, les gens se parlent comme jamais. Je me rappelle, par exemple, un grand-père qui, devant une locomotive, racontait ses souvenirs à son petit-fils, perché sur ses épaules, mais aussi aux personnes tout autour, qui l'écoutaient. Le jour de l'Incroyable pique-nique, des tas de gens se sont parlé, ont mangé ensemble et ont échangé leurs coordonnées. Bien sûr, je ne sais pas si ces personnes se sont revues par la suite, si ce lien social s'est prolongé au-delà de cette journée. L'événement est une sorte de catharsis sociale qui fait qu'on se sent moins

géné, moins inhibé pour s'adresser à des gens qu'on ne connaît pas, parce qu'on est porté par une émotion commune. Le lien social se crée à ce moment-là ; ensuite, chacun en fait ce qu'il veut.

Int. : *À mon avis, le lien social n'est pas dans la fête elle-même, il est dans sa préparation, dans le fait que de nombreuses personnes travaillent ensemble pendant des mois.*

G. W. : C'est vrai ; le meilleur souvenir qu'on garde d'une fête de famille, ce n'est généralement pas la fête elle-même, ce sont les préparatifs, les coulisses, ce qui s'est passé à la cuisine : c'est dans ces moments-là qu'on se parle le plus. Mais il y a deux registres différents de liens sociaux : ceux qui s'expriment au moment de la fête, portés par l'émotion, et ceux qui se nouent dans les préparatifs, entre ces centaines de personnes que nous faisons travailler ensemble, certains professionnels, d'autres amateurs.

Présentation de l'orateur :

Gad Weil : formé au début des années 1980 dans le cadre du Festival de théâtre de Nancy, aux côtés de Jack Lang ; on l'a découvert en 1990 comme organisateur de la Grande moisson des Champs-Élysées ; puis en 2000 de l'Incroyable pique-nique du 14 juillet ; en tandem avec Nathalie Morlot (la gérante), il dirige WM Événements, petite structure à haut débit énergétique.

Diffusion juillet 2005