

# Une flamme et mille défis : enchanter les grands événements du monde

par

■ **Christophe Berthonneau** ■

Président et directeur artistique du Groupe F

## En bref

Cinq semaines, c'est le temps qu'il a fallu au Groupe F pour concevoir et réaliser le spectacle pyrotechnique d'inauguration du Burj Khalifa, plus grand feu d'artifice du monde sur une tour culminant à 830 mètres. Cette réactivité, pour une PME opérant partout dans le monde depuis la Camargue, a reposé sur plusieurs piliers : la maîtrise du feu comme forme d'expression, un outil d'une redoutable efficacité pour concevoir des spectacles enchanteurs destinés à un large public, une équipe pluridisciplinaire animée par les défis et soudée par une communauté d'esprit. L'histoire du Groupe F est celle d'un groupe d'artistes qui a bâti une entreprise reconnue mondialement sur la base de leurs convictions : concevoir des spectacles porteurs de sens à destination du plus grand nombre, refuser la dépendance aux pouvoirs publics, choisir le monde plutôt qu'un territoire, être libres. Une flamme dont l'entretien les conduit à adapter l'entreprise aux changements des temps...

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Vlios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

À première vue, le Groupe F pourrait être décrit comme un tissu de paradoxes : implanté en pleine nature, au cœur de la Camargue, ses spectacles pyrotechniques illuminent les villes de la planète; ennemi des processus et des règles, il déploie une organisation d'une précision redoutable; pionnier des technologies du spectacle, il ne valorise rien tant que la nature et le vivant; inconnu du public, il orchestre les plus grands événements mondiaux. Ces paradoxes sont, somme toute, le reflet de la complexité du monde, que nous cherchons à embrasser.

### Cheminer sur les crêtes

C'est dans le théâtre de rue que j'ai fait mes premières armes, notamment auprès de la compagnie Ilotopie. Nous imaginions toutes sortes de performances artistiques : étendages publics de linge, expositions d'animaux écrasés, squats d'abribus en banlieue parisienne... Après quinze ans de collaboration avec une myriade de professionnels, j'ai décidé de m'entourer d'une équipe pour concevoir des événements culturels de façon autonome, sans la moindre subvention ni le moindre soutien des institutions, et en prenant le monde comme terrain de jeu. Pas question de me soumettre à l'expertise d'un directeur régional des affaires culturelles ou d'un fonctionnaire dépressif du ministère de la Culture !

Nous avons alors développé deux formes de spectacles, l'une très conceptuelle et artistique, gratuite, l'autre répondant à des appels d'offres internationaux dans le secteur privé, pour des agences de communication ou le Comité international olympique. Dans les deux cas, il s'agit de susciter une émotion grâce à un contenu maîtrisé. Une dimension intime supplémentaire s'invite dans nos spectacles purement artistiques, renvoyant à notre rapport au monde et aux autres.

D'emblée, nous avons visé haut : l'une de nos premières réalisations fut la clôture des Jeux olympiques de Barcelone en 1992. Ont suivi une pièce de théâtre de rue qui a fait le tour du monde, *Les Oiseaux de feu*; la clôture de la Coupe du monde de football sur le toit du Stade de France en 1998; le passage à l'an 2000 sur la tour Eiffel; les cérémonies des Jeux olympiques d'Athènes en 2004, de Turin en 2006 et de Rio en 2016; l'inauguration du plus haut gratte-ciel au monde, le Burj Khalifa, en 2010; ainsi qu'une multitude de festivals, depuis la Nouvelle-Zélande et l'Australie jusqu'à l'Espagne et l'Italie.

L'inauguration du Louvre Abu Dhabi, il y a deux ans, est un bon exemple de la complexité du montage d'un événement artistique dans un espace public. Aboutissement de trente ans d'expérience et de cinq ans de travail, elle a mobilisé tous les outils et technologies que le Groupe F a élaborés au fil du temps, mêlant feux d'artifice, vidéos, chorégraphie, musique, jeux sur les reflets... Complexité supplémentaire, nous devons contenter l'architecte du bâtiment, Jean Nouvel, redoubler de diplomatie auprès des autorités d'Abu Dhabi et célébrer la vocation universelle du musée, traçant une humanité commune dans une région aux enjeux politiques et religieux exacerbés.

### Les communs avant tout

Bien que nous intervenions dans les plus grands événements internationaux, nous cultivons une modestie et un respect scrupuleux des "communs", ces ressources humaines et naturelles que nous avons en partage. Je suis attentif aux rythmes et aux parcours de vie – avec leurs éventuels accidents – de chacun de mes 50 collaborateurs et nous entretenons une communication quasi affective avec nos partenaires, depuis les fournisseurs jusqu'aux responsables des services de police et des pompiers.

Nos activités sont certes lourdes sur le plan environnemental, mais nous avons bâti cette aventure sans couler le moindre mètre carré de béton et, plus encore, en enrichissant la biodiversité du parc de Camargue qui nous

accueil : outre les 90 nids d'hirondelles que nous y avons disséminés, nous avons créé des zones refuges pour les souris, geckos, couleuvres, grenouilles, tortues et autres oiseaux...

### *Surfer sur la vague*

J'ai appris grâce à Jean-François Charnier, ancien directeur scientifique du Louvre Abu Dhabi, que le monde n'était pas rationnel, mais guidé par des modes. Il n'y a pas de honte à s'en saisir, tant qu'elles ne dénaturent pas notre discours. De fait, nous exploitons les esthétiques et les techniques les plus contemporaines pour transmettre nos idées : simulation 3D, drones, références culturelles émergentes, nouveau rapport aux couleurs... C'est l'occasion de régénérer nos activités, mais aussi d'attirer des jeunes recrues férues de technologies.

Si nous nous sommes maintenus au premier plan dans le secteur concurrentiel, grâce à une veille affûtée du marché, nous avons dû revoir nos formats dans le spectacle vivant non commercial. Durant les décennies 1980 et 1990, les services culturels multipliaient les manifestations et festivals gratuits, ce que nous adorions : quelle joie de parler à tous les publics, des enfants jusqu'aux aînés ! Nous mêlions diverses lignes narratives, pour que chacun ait l'occasion de vibrer. Cette offre s'étant malheureusement "asséchée", il nous a fallu inventer des événements payants, d'abord à Versailles à partir de 2007, puis, entre autres exemples, au pont du Gard. C'est grâce à eux que nous avons maintenu notre troupe et tous nos savoir-faire : fabrication des décors, des costumes, atelier d'électronique...

### *Une organisation hors normes*

Le Groupe F (F comme feu, *fireworks, Feuerwerk, fuego, fuoco...*) est bel et bien un groupe, une aventure humaine. L'équipe est extrêmement stable : elle grandit, mais ne perd quasiment pas de membres – un ou deux seulement sont partis en trente ans. Nos activités n'étant pas sans danger, du fait des travaux acrobatiques et de la manipulation d'explosifs, notre priorité absolue est la sécurité des personnes et des biens. Il y va de l'intégrité corporelle de nos collaborateurs, mais aussi de leur qualité de vie, sachant que le stress qu'ils absorbent, leur rythme de travail en dents de scie et leurs voyages fréquents sont coûteux pour leur santé physique et mentale.

J'ai dû arrêter très tôt ma scolarité. Est-ce la raison pour laquelle je déteste les chemins tout tracés et les *process* ? J'estime qu'il faut réinventer la norme en permanence, plutôt que de s'y soumettre. Le Groupe a d'ailleurs conçu lui-même tous ses outils, y compris informatiques, et a son propre centre de formation. Aussi pointue soit-elle, cette organisation a un défaut : elle repose sur des individus et non sur des postes. Il n'y a d'ailleurs quasiment aucune définition de poste au sein du Groupe F ! Nous n'avons pas davantage de commercial. Le développement passe exclusivement par le bouche à oreille et les appels d'offres. Nos commanditaires sont incroyablement variés. En trois mois, nous avons travaillé avec Björk, Jeff Koons, le directeur de Disney Imagineering, un comité olympique, des fournisseurs... Nous les traitons tous à égalité, avec gentillesse. Jamais nous n'avons intenté une action en justice – les occasions n'ont pourtant pas manqué ! Nous préférons regarder les gens s'énerver et s'enfoncer dans leurs torts, sans y perdre notre énergie, certains que le temps aplanit les choses.

## **Célébrer la beauté et la fragilité du monde**

Nos réalisations doivent transmettre une vibration et une émotion. Je déteste qu'on me dise qu'un de mes spectacles est « *très intéressant* » ! Nous voulons prendre aux tripes, surprendre, émerveiller, révéler l'espace quotidien sous un nouveau jour, produire une fiction dans un territoire connu. Pour y arriver, il faut de la maîtrise et de la vigilance, accepter d'apprendre et écouter des maîtres – les miens sont Peter Brook, Ariane Mnouchkine ou Jean-Paul Goude, parmi tant d'autres, dont la vision de la création et du monde m'enrichit. Je me réfère sans cesse à une vaste collection de figures que j'admire et j'invite mes jeunes créatifs à en faire de même, plutôt que de se réfugier dans un ego rapidement improductif.

Une attention pour la nature et le vivant nourrit mes créations – les thèmes ne manquent pas, tant l'anthropocène interroge notre place dans le monde. À cet égard, la Covid-19 arrive à point nommé : ce minuscule organisme