Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 39 (2002)
Heft: 1518

Rubrik: Management

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

La gestion des bonnes affaires culturelles

Tant qu'à enfoncer des portes ouvertes, autant le faire avec élégance et profit. Ainsi pensent les auteurs d'une brève étude sur la *Cultural Governance*.

Cette étude, publiée dans un livret format passeport*, émane d'une société de conseil, Egon Zehnder International (voir encadré), qui s'intéresse désormais au cas particulier des «entreprises culturelles». Qu'elles soient constituées en sociétés commerciales, en fondations ou en associations, les principales atteignent une dimension qui exige un «management» analogue à celui des entreprises à but lucratif, d'autant plus rigoureux qu'elles travaillent en général avec des subsides et autres financements publics.

Quelle gestion pour les orchestres, les musées d'art, les maisons de théâtre, les grandes compagnies de ballet? Quels contrôles pour leur direction artistique et leur administration? Quelle planification pour leur financement et leur trésorerie? Qui définit la stratégie, les objectifs, les priorités? Qui assume la surveillance de leur mise en œuvre? Bref, quelle «gouvernance culturelle»?

L'irrationalité des artistes

Le problème n'est pas simple, dans la mesure où les activités culturelles les mieux gérées comportent encore une grande part d'aléas et d'irrationalité. Pour ne rien dire des personnels concernés, particulièrement les artistes, qui appliquent le plus souvent d'autres critères de choix que ceux de l'efficacité, de la rentabilité ou de l'opportunité.

Or, après une vingtaine d'entretiens approfondis avec des responsables culturels au plus haut niveau et au terme de leurs réflexions, les huit responsables du projet *Cultural Governance*, qui ont travaillé de leur propre initiative et sans mandat extérieur, parviennent à des résultats tout à fait attendus, simplement confirmés.

Des constats attendus

Le plus souvent déterminée par l'histoire, la forme juridique des entreprises culturelles importe peu et son éventuelle inadéquation reste moins coûteuse qu'un changement inutilement déstabilisateur. La gestion stratégique des dites entreprises et institutions doit incomber à un comité relativement restreint, en aucun cas à une assemblée de plusieurs dizaines de personnes. La présidence du comité exige une personnalité très motivée, au profil difficile à trouver (EZI dixit), fait à la fois d'ouverture, de rigueur, d'aptitude à la prise de risque, sans oublier la nécessité d'obtenir des résultats. L'autonomie de la direction artistique demeure un axiome, tandis que la répartition des tâches entre les différentes unités (parfois érigées en fallacieux «centres de profit») ressemble à une exigence impossible.

La surveillance financière demeure, à juste titre évidemment, la préoccupation primordiale des conseils et comités responsables des entreprises culturelles, dont les membres sont «souvent déconcertés par le désintérêt de la direction (artistique surtout) pour les finances». Vieux conflit entre elle et les soit-disant technocrates, bureaucrates et autres comptables. Vieille méfiance aussi envers les politiques, a priori plus suspects d'abuser de leur pouvoir de payeurs que les sponsors. Comme si les autorités fidèlement subventionnantes étaient moins appréciées que les milieux privés, qui pourtant surfent d'un acteur ou d'un projet culturel à l'autre, en fonction de sa capacité de contribuer à l'augmentation de leur notoriété et à l'amélioration de leur image.

Au passage, les auteurs de l'étude sur la *Cultural Governance* empruntent à leurs interlocuteurs deux constats: d'une part, «la culture est devenue un facteur économique et aussi un lieu de pouvoir»; d'autre part, «la tendance à la professionnalisation dans la gouvernance culturelle est très nouvelle». Et d'en tirer la conclusion qui s'impose opportunément à leurs yeux: on aura besoin de personnes compétentes pour assumer cette gouvernance. Des personnes recrutées par exemple avec l'aide d'EZI. *yj*

**Cultural Governance.* Zurich. Egon Zehnder International. 2002. 70 p. (allemand + français)

Egon Zehnder International

Ce groupe compte parmi les géants mondiaux de la «consultance». Développé à partir d'une société fondée en 1964 à Zurich par celui qui lui a donné son nom, Egon Zehnder International (EZI) compte actuellement plus de 300 experts en gestion d'entreprise et du personnel; ils travaillent dans une soixantaine de sociétés implantées dans plus de trente-cinq pays des quatre continents économiquement intéressants (Afrique donc exclue). A noter qu'il ne regroupe pas des filiales fonctionnant avec un organigramme traditionnel, en pyramide, mais comprend uniquement des sociétés constituées par des partenaires-associés, à la manière des banques privées ou des grandes études d'avocats d'affaires. Les spécialités d'EZI concernent la gestion d'entreprise en général et celle de son «capital humain» en particulier. Il compte parmi les principaux chasseurs de têtes et évaluateurs de cadres supérieurs. Les honoraires encaissés par EZI en 2000 sont estimés à 290 millions de dollars, dont 170 en Europe. *yj*