

## Ville événementielle de Montreux

L'événement culturel, un moyen de promotion du territoire

Yannick Pitton

Sous la direction du Prof. Martin Müller  
Sous l'expertise du Dr. Sven Daniel Wolfe



Ce travail n'a pas été rédigé en vue d'une publication, d'une édition ou diffusion. Son format et tout ou partie de son contenu répondent donc à cet état de fait. Les contenus n'engagent pas l'Université de Lausanne. Ce travail n'en est pas moins soumis aux règles sur le droit d'auteur. A ce titre, les citations tirées du présent mémoire ne sont autorisées que dans la mesure où la source et le nom de l'auteur-e sont clairement cités. La loi fédérale sur le droit d'auteur est en outre applicable.

## Remerciements

Je souhaite premièrement remercier le Professeur Martin Müller pour avoir accepté de suivre mon travail de mémoire et pour m'avoir fourni de nombreux conseils afin de l'améliorer.

Je souhaite aussi remercier le M. Sven Daniel Wolfe pour son assistance et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Un grand merci à Pascal Friedmann du service ECT pour avoir accepté de me recevoir pour un entretien et pour avoir par la suite, répondu à un bon nombre de mes questions.

Merci également à David Torreblanca pour avoir pris le temps de répondre à mes questions et cela durant une période compliquée due aux répercussions du coronavirus sur l'édition 2020 du Montreux Jazz Festival.

Merci à ma mère, Valérie pour la relecture attentive de ce travail et à mes proches pour m'avoir soutenu lors des derniers mois intenses.



## Résumé

La ville de Montreux démontre depuis longtemps une attitude dynamique et proactive quant à l'organisation de grands événements à vocation internationale. Ce travail, à l'aide de méthodes mixtes, cherche à exposer comment l'événement culturel est utilisé pour promouvoir le territoire. Dans un premier temps, il convient d'explorer comment Montreux s'est hissée au niveau international en tant que ville événementielle, notamment en intégrant à la recherche, son événement phare : le Montreux Jazz Festival. Ensuite, ce travail explore comment l'activité événementielle est orientée d'un point de vue stratégique et opérationnel de façon à optimiser la promotion de ses événements. Finalement, il s'agit de présenter les stratégies mises en place par les acteurs culturels dans une inscription durable de l'activité événementielle et de se questionner quant à l'avenir de ce secteur, notamment dans un contexte de crise sanitaire comme le Covid-19.

## Mots clés

Marketing urbain | Ville événementielle | Événement culturel | Gouvernance événementielle | Inscription territoriale durable | Management territoriale | Montreux |

## Abstract

The city of Montreux has for a long time been demonstrating a dynamic and proactive attitude towards the organisation of major events seeking for an international audience. This work, using mixed methods, aims to show how the cultural event is used to promote the territory. First of all, it is worth exploring how Montreux has risen to international stature as an event city, in particular by looking at its flagship event: the Montreux Jazz Festival. Then, this work explores how the event activity is strategically and operationally oriented in order to optimise the promotion of its events. Finally, the aim is to present the strategies put in place by the cultural players to ensure that the event activity is sustainable and to question the future of this sector, particularly in the context of a health crisis such as the Covid-19.

## Key words

Urban Marketing | Event City | Cultural Event | Event Governance | Sustainable Territorial imprint | Territorial management | Montreux |



## Table des matières

1.	Introduction .....	9
2.	Problématique .....	12
3.	Revue de la littérature .....	15
3.1.	Le tournant néolibéral et la naissance de l’entrepreneuriat urbain .....	15
3.2.	De la ville classique à la ville diffuse .....	16
3.3.	La ville événementielle et l’acte festif .....	17
3.4.	Event Portfolio et type d’événement culturel .....	22
3.5.	L’activité touristique en période de crise.....	24
4.	Méthodologie .....	26
4.1.	La recherche documentaire .....	26
4.2.	L’entretien semi-directif .....	27
4.3.	La base de données.....	28
4.4.	Analyse des données.....	28
5.	Avènement de l’événementiel à Montreux.....	30
5.1.	Les prémices du tourisme (1850 – 1890).....	32
5.2.	L’amorçage de l’activité événementielle (1890-1914).....	33
5.3.	Des ambitions à l’échelle internationale (1914-1945) .....	36
5.4.	L’événement culturel pour relancer l’économie (1945-1970) .....	37
5.5.	L’événement culturel, la clé de voute du développement (1970 – actuellement) .....	41
6.	Métabolisme événementiel de Montreux .....	48
6.1.	Le service ECT au centre du métabolisme événementiel .....	48
6.1.1.	La gestion des subventions .....	49
6.1.2.	L’assistance opérationnelle.....	51
6.2.	Un événement culturel stratégiquement orienté.....	56
6.2.1.	La qualité, c’est impératif .....	56
6.2.2.	Consolider les événements culturels .....	60
6.2.3.	Montreux, une ville orientée vers la musique .....	61
6.2.4.	Lier l’événement culturel au tissu local urbain .....	62
6.3.	Municipalité – Montreux Jazz Festival, des intérêts mutuels .....	65
6.4.	Rénovation du 2m2c, un enjeu primordial pour l’activité événementielle .....	68
7.	Discussions.....	74
7.1.	L’orientation actuelle du métabolisme événementiel est-t-elle favorable à tous ? .....	74
7.2.	La stratégie de pilotage de l’activité événementielle .....	80
7.3.	Le Covid-19, une attaque du métabolisme événementiel de la ville.....	83
8.	Conclusion.....	87
9.	Bibliographie .....	90
10.	Sources « Base de données événementielles » .....	94
11.	Sources « Images » .....	96
12.	Annexes.....	97





## 1. Introduction

Depuis le milieu des années 1990, l'événement culturel occupe une place importante dans la mise en spectacle de nos villes (Zukin, 1996). Il en résulte une multiplication globale de l'événement culturel à toutes les organisations urbaines, que ce soit le village, la ville ou la métropole (Gwiazdzinski, 2011). Né à l'origine des nouvelles politiques entrepreneuriales des villes à partir des années 80, l'événement culturel intervient comme un levier politique efficace pour attirer du capital matériel et immatériel. Ainsi, il devient un outil de marketing urbain primordial pour les villes, leur offrant un moyen de promouvoir leur territoire et leurs activités (Dumont & Devisme, 2006). C'est également une manière de se démarquer des autres villes concurrentes dans un contexte de compétition territoriale exacerbée à l'échelle internationale dû à l'avènement du néolibéralisme (Brenner & Theodore, 2005). Par conséquent, à partir des années 1990, les villes deviennent progressivement proactives et dynamiques et cherchent à organiser des grands événements en tout genre pour promouvoir leur image à travers le monde. Cette nouvelle figure de la ville est plus communément appelée « ville événementielle » (Chaudoir, 2007).

Dès lors, l'accueil d'événements culturels au sein des villes implique de nouveaux enjeux pour le territoire, notamment pour établir des politiques co-construites avec l'ensemble des parties prenantes de l'événement et garantir des retombées positives sur la ville. En d'autres termes, il s'agit de concilier les enjeux d'une ville « événementielle » à ceux d'une ville « habitée » et « urbaine » (Ville, événementiel, méga-événements et tourisme, 2020). Dans ce sens, la collaboration complexe entre les nombreux acteurs privés et publics de l'événement doit faire l'objet d'une pesée d'intérêts constante pour entretenir des rapports bénéfiques pour la ville hôte (Barthon et al., 2007). Dans ce contexte et malgré les nombreux enjeux auxquels elle est confrontée, la ville événementielle doit à tout prix préserver le rôle clé de l'événement culturel (ou du festival) pour sa promotion et ses stratégies de développement du tourisme urbain et régional (C. Michael Hall, 2006). A Montreux, c'est d'ailleurs ce rôle clé qu'à le Montreux Jazz Festival (MJF), un des festivals de musique les plus prestigieux au monde. Celui-ci se déroule à Montreux depuis 1967 et a permis à la ville d'obtenir une reconnaissance à l'échelle internationale.

Mais l'arrivée de ce festival ne marque pas le début des ambitions de Montreux sur la scène internationale. Déjà en 1930, la ville adopte une posture proactive comparable à celle d'une ville événementielle et s'organise pour accueillir les Jeux Olympiques d'hiver de 1944. Malheureusement, ce projet de méga-événement n'aboutira jamais (Guex et al., 2012 : p.48-51). Malgré cet échec, la ville continuera de démontrer sa volonté d'être reconnu sur la scène internationale du tourisme, notamment en accueillant de nombreux congrès d'importance entre 1937 et 1938 (Guex et al., 2012 : p.52). Après la Seconde Guerre Mondiale, l'événement culturel apparaît progressivement comme un moyen efficace de

s'exporter à l'international. A Montreux, ceci se traduit par la création du Septembre Musical en 1947, un festival de musique classique et du célèbre Montreux Jazz Festival en 1967. Au fil des années, la réputation du Montreux Jazz Festival évolue considérablement autour du globe, offrant des retombées économiques et immatérielles considérables pour Montreux. Consciente de cet apport, la ville rénove la Maison des Congrès en 1993 (bâtiment érigé en 1973 pour les congrès) afin de pouvoir accueillir de manière durable le Montreux Jazz Festival (Guex et al., 2012 : p.55). Cet édifice nommé Montreux Music & Convention Center (2m2c) est actuellement la plus grande infrastructure (18'000 m<sup>2</sup>) du canton pour l'accueil des congrès et des événements culturels (« A Montreux, le refus du centre de congrès inquiète », 2019). Cette optimisation du lieu d'accueil apparaît comme un moyen de mieux gérer l'événement et d'optimiser son déploiement annuel (Pradel, 2013).

Aujourd'hui, la position de la ville en tant que ville événementielle n'est aucunement à remettre en cause. En effet, nombreux sont les événements culturels sur le territoire à être accompagnés du suffixe « de Montreux », ce qui exprime l'attachement étroit d'une manifestation à un territoire. Le Montreux Jazz Festival quant à lui, a atteint le statut de marque festivalière, c'est-à-dire qu'il exporte son concept dans d'autres villes et s'organise comme une réelle entreprise culturelle (Barthon et al., 2007). C'est le cas des éditions du Montreux Jazz Festival à Rio ou à Tokyo (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020). Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que le festival est actuellement considéré comme un patrimoine majeur dans les ressources identitaires de la ville et joue un rôle central dans la promotion de la destination. Actuellement, l'enjeu principal pour l'activité événementielle de la ville est celui du projet de rénovation du 2m2c. Il apparaît comme un impératif pour pérenniser l'événementiel et continuer l'ancrage de la ville en tant que ville événementielle de renom à travers le monde.

La course à l'événementiel entre les villes et la multiplication intensive de l'événement dans notre quotidien conduit un certain essoufflement des territoires. Effectivement, l'événement culturel tend à devenir banal et habituel (Müller, 2019), ce qui peut induire, à long terme, un désintérêt progressif de la population (Gwiazdzinski, 2011). Face à cette problématique, les villes tentent progressivement de pérenniser leur activité événementielle, notamment en institutionnalisant leur événement. Cette pratique consiste à ancrer l'événement au territoire en l'inscrivant durablement dans le calendrier de la ville (Getz & Andersson, 2008). Elle permet d'accroître d'année en année la visibilité, l'attrait, la rentabilité de l'événement et de l'intégrer au patrimoine de la ville (Arnaud & Soldo, 2015). Dans une ère du numérique, la médiatisation apparaît également comme un moyen efficace pour assurer la pérennité économique d'un événement. C'est d'ailleurs pour cela que les communes et les acteurs culturels investissent de plus en plus dans la communication et dans la promotion virtuelle (Barthon et al., 2007).

Dans ce contexte, Montreux recherche activement à poursuivre la pérennisation de ses événements et à continuer son ancrage à l'international. Actuellement, avec plus de 500 événements culturels à l'année (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020), la municipalité semble totalement consciente de l'enjeu de l'événement culturel en tant qu'outil de management et de développement du territoire. Dans ce sens, l'événement culturel apparaît comme une réelle responsabilité municipale et se présente comme le levier principal de la promotion de la ville à l'échelle internationale.

## 2. Problématique

Après avoir introduit le sujet d'étude, il convient à présent d'exposer le problème que souhaite aborder ce travail de recherche. En partant de l'hypothèse de départ que Montreux est une « ville événementielle » et que son but est d'organiser des grands événements en tout genre pour attirer du capital (Chaudoir, 2007), l'événement culturel apparaît pour la municipalité comme un levier primordial pour la promotion du territoire. Ainsi, il est fondamental pour l'activité économique et s'inscrit dans les stratégies du tourisme urbain de la ville (C. Michael Hall, 2006). A long terme, l'événement culturel doit également répondre à une inscription durable dans le calendrier de la ville, celle-ci permet d'offrir une attractivité territoriale pérenne (Arnaud & Soldo, 2015). Face à ces enjeux, ce travail de recherche étudie donc comment l'impératif de promotion du territoire à l'échelle internationale impacte l'activité événementielle de Montreux. A long terme, il s'agit aussi d'analyser comment une telle stratégie peut s'inscrire durablement et s'acclimater aux nouveaux enjeux qu'implique la crise du Covid-19.

Après avoir adopté une démarche itérative entre la formulation d'une question de départ, le travail exploratoire et la problématique (voir figure 1), le problème posé par la question de recherche se décline en trois parties. Dans un premier temps, il convient d'exposer comment est née la ville événementielle de Montreux en étudiant l'évolution de ses dynamiques et ses formes. Puis, dans un second temps, il s'agit d'étudier comment le « métabolisme événementiel » actuel de la ville utilise l'événement culturel comme un moyen de promotion du territoire. On entend par « métabolisme événementiel », l'ensemble de l'écosystème événementiel de la ville (acteurs, collaborations, politiques de l'événement, dimension stratégique et opérationnelle). Finalement, il convient de faire ressortir quels sont les enjeux de ce « métabolisme événementiel » sur le territoire, notamment dans le but d'adopter une stratégie de pilotage durable de l'événement et de répondre aux nouvelles dispositions liées à la crise sanitaire du Covid-19.

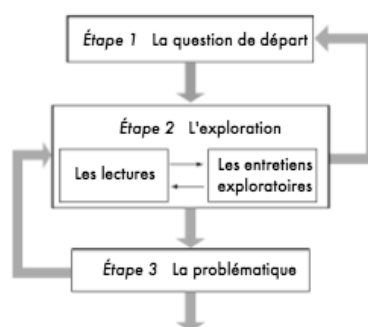


Figure 1 : Les étapes de la démarches (Source : (Campenhoudt & Quivy, 2011))

Pour ce faire, il est fondamental d'adopter un cadrage théorique cohérent pour traiter le problème posé par la question de recherche. Celui-ci s'appuie sur trois cadres théoriques. Le premier cadre permet d'exposer les fondements théoriques desquels est née l'approche de ville événementielle. Ceux-ci passent par l'étude de l'avènement du néolibéralisme dans nos sociétés contemporaines à la naissance des politiques entrepreneuriales urbaines (Harvey, 1989a). Mais ils intègrent également la diffusion d'un nouvel urbanisme, celui de la ville dite « diffuse » (Di Méo, 2005). Ce cadre théorique présente les changements majeurs de gouvernance, de politiques et les stratégies urbaines mises en place dans les villes à partir des années 70-80. Il permet de comprendre d'où proviennent les formes et les dynamiques de la ville événementielle (Chaudoir, 2007). Ce cadre sert donc principalement à faire un lien entre le concept théorique de ville événementielle et sa naissance au sein de la ville de Montreux. Pour ce faire, une analyse de l'avènement de l'activité événementielle à Montreux est présentée (cf. chapitre 5). Ce premier cadre théorique semble fondamental pour comprendre les dynamiques actuelles du métabolisme événementiel de la ville et permet entre autres de démontrer l'hypothèse de base étant que Montreux est une ville événementielle.

Ensuite, il convient d'exposer un cadre théorique englobant les « events studies ». Il s'agit d'études qui présentent la gouvernance urbaine des événements ainsi que les mécanismes et les stratégies mises en place par les villes. En d'autres termes, il convient schématiquement d'évaluer théoriquement le métabolisme des villes événementielles pour en comprendre son fonctionnement. Plus précisément, ce cadre théorique sert à faire ressortir les enjeux majeurs inhérents à la ville événementielle, que ce soit au niveau de sa gestion à l'échelle locale/régionale durant et en dehors des événements, de ses jeux d'acteurs et de ses stratégies économiques et promotionnelles d'attractivité et de compétitivité. En lien avec Montreux, ce cadre théorique sert donc à intégrer le fonctionnement actuel du métabolisme événementiel en se questionnant sur sa structure (son répertoire d'acteurs et son organisation), ses interactions (jeux d'acteurs), ses fonctions et ses mécanismes (stratégies et gouvernance en place). Ceci consiste à croiser les savoirs théoriques des « events studies » et les dynamiques événementielles sur le territoire montreuisien afin de comprendre comment l'événement culturel est utilisé à des fins promotionnelles (cf. chapitre 6).

Finalement, un dernier cadre théorique sert à présenter les stratégies de durabilité de l'événement mises en place par les villes contemporaines. Dans le cadre de ce travail, ces approches s'appuient principalement sur l'outil de pilotage de portefeuille territorial d'événements culturels (Arnaud & Soldo, 2015) et sur les mécanismes d'institutionnalisation des événements phares (Getz & Andersson, 2008). Cependant, avec le contexte actuel de Covid-19, ce cadre théorique intègre également les nouveaux enjeux auxquels les villes doivent faire face durant une crise sanitaire et dans une vision prospective du

secteur de l'événementiel. Ce cadre sert donc à questionner le métabolisme de la ville dans une dimension durable de l'événement (cf. chapitre 7). Dans ce travail, on entend par « durabilité », la pérennisation de l'événement à travers sa gestion et son organisation plus que la dimension écologique de l'événement, plus communément abordé en parlant de « durabilité ». En d'autres termes, quels sont les leviers pour rendre cette activité durable ? Quels sont les mesures exceptionnelles mises en place dans le cas d'un arrêt temporaire de l'activité événementielle ? Et finalement, quels sont les visions prospectives en matière d'événementiel ?

Afin de répondre préalablement aux sous-questions de recherche, certaines hypothèses de travail peuvent déjà être émises. La première étant que Montreux est devenu une ville événementielle bien avant la multiplication de l'acte festif dans les villes des années 90 et que son prestige actuel, alimenté durant son développement touristique, permet de se démarquer des autres villes organisatrices d'événements. Ensuite, que l'événement culturel à Montreux est un levier de développement majeur pour ses activités, que ce soit au niveau économique, promotionnel ou encore social et que son métabolisme événementiel repose principalement sur le tourisme international. De plus, que la ville met en place des stratégies afin de garder sa place en tant que ville événementielle de renom, notamment en cherchant à pérenniser ses activités. Finalement, que dans un contexte de Covid-19, la ville met en place des stratégies pour lutter contre l'arrêt de l'activité événementielle.

Après avoir présenté le problème auquel ce travail de recherche souhaite répondre, il convient d'exposer plus précisément les différents cadres théoriques dans une revue de littérature.

### 3. Revue de la littérature

#### 3.1. Le tournant néolibéral et la naissance de l'entrepreneuriat urbain

Pour comprendre l'émergence du concept de « ville événementielle » et l'attrait progressif des villes pour l'événement culturel et festif urbain, il faut tout d'abord remonter au développement du courant néolibéraliste dans les années 70-80 dans nos sociétés contemporaines. Ce nouveau paradigme conduit à une réorganisation structurelle, politique et idéologique du capitalisme au niveau mondial et un tournant progressif vers le libre marché et la libre concurrence (Brenner & Theodore, 2005). Cette liberté de marché se définit par une intervention plus modérée de la part de l'État et par une suppression progressive des contraintes que celui-ci impose au marché et aux entreprises privées. Son but principal est d'optimiser l'organisation économique mondiale en réduisant l'emprise du marché par le domaine public au profit des acteurs privés et de favoriser la circulation du capital à l'échelle mondiale (Harvey, 1989b).

Une telle mondialisation de l'économie provoque alors une compétition territoriale exacerbée entre les différentes villes à l'échelle nationale et internationale afin d'attirer des capitaux (Brenner & Theodore, 2005). Pour cette raison, les villes se réorganisent et passent de politiques urbaines de type managériales à des politiques entrepreneuriales (cf. figure 2). Cette nouvelle forme de gestion plus entrepreneuriale permet de promouvoir leurs activités, d'attirer du capital et de se démarquer des autres villes dans un contexte de compétition interurbaine généralisée. Le tableau ci-dessous montre les quelques changements fondamentaux en termes de politique urbaine à travers le monde.

Politiques urbaines managériales	Politiques urbaines entrepreneuriales
Re(distribution) des ressources	Attraction de l'investissement et des personnes
Ville comme prestataire de services	Ville comme générateur de revenu
Aide sociale et éducation	Croissance
Equité locale	Compétition globale
Ville en tant qu'acteur bienveillant	Ville comme entreprise

Figure 2 : Changement dans la politique urbaine dans les années 70-80 selon Harvey (Müller, 2018)

Dans ce sens, la ville agit comme une entreprise ayant pour but de maximiser ses profits et sa croissance et d'attirer les investisseurs et les personnes à fort capital. De nombreux outils découlent des politiques urbaines entrepreneuriales, c'est le cas par exemple des « Public-Private Partnerships (PPP) », des méga-projets urbains, des politiques d'embellissement urbain, du « City branding » (promotion de l'image de marque d'une ville) ou encore de l'organisation de méga-événements et de festivals urbains. L'ensemble

de ces outils font référence au « marketing urbain » qui selon M. Dumont et L. Devisme « désigne toutes les pratiques de communication territoriale qui consistent à s'appuyer sur des matières spatiales existantes ou en construction en vue de les promouvoir, de les faire exister, de les rendre attractives, et d'inciter à les pratiquer, à y investir son temps, ses loisirs ou son capital » (Dumont & Devisme, 2006). Dès lors, l'événement festif est utilisé comme un outil de marketing urbain et devient un levier important dans les politiques d'attractivité et de compétitivité des villes pour attirer les touristes et les investisseurs privés. En parallèle, le régime néolibéral pousse également les villes vers une nouvelle organisation urbaine, celle de la ville dite « diffuse ». Cette nouvelle dynamique urbaine à partir des années 80 est également fondamentale pour comprendre la démocratisation de l'événement festif urbain dans nos sociétés dès les années 90.

### **3.2. De la ville classique à la ville diffuse**

Jusqu'à dans les années 80, l'urbanisme était axé sur une vision fonctionnelle et définitive. C'est-à-dire que les fonctions urbaines étaient implantées selon une logique gravitaire où toutes les activités étaient totalement séparées les unes des autres (Pradel, 2007). La géographie classique ne prenait pas en compte la temporalité et privilégiait uniquement l'espace. À cette époque, la ville accumulait sa richesse sous forme de stocks, traduite principalement par des biens matériels. D'un point de vue événementiel durant cette période, les actes festifs étaient bien entendu également présents mais ceux-ci étaient moins répandus et bien différents d'aujourd'hui. En effet, il s'agissait principalement de fêtes traditionnelles et nationales, de commémorations, de parades, de foires ou de bals (Gwiazdzinski, 2011).

Peu à peu, la ville dite « figée dans le temps » laisse place à une ville diffuse et dynamique. L'espace n'est plus la seule préoccupation des géographes, qui, à présent, perçoivent l'évolution de la ville comme étant le produit de l'espace et du temps. Ce nouvel urbanisme se traduit par un éclatement des territoires et de la temporalité. En effet, la ville se développe vers l'extérieur et possède plusieurs temps (« ville polychronique » ou « ville 24/7 »), c'est-à-dire que l'activité urbaine et économique ne se cantonne pas uniquement à la journée (Gwiazdzinski, 2009). Elle prend également en compte de nouvelles temporalités comme la nuit, les mois ou les saisons. Cette redéfinition des cadres temporels de la production, de la distribution et de la consommation est principalement issue des dynamiques néolibérales des années 80 (Mallet, 2014).

Finalement, les ressources de la ville ne sont plus perçues sous forme de « stock » mais de « flux », qui peuvent, à présent, être matériels et immatériels (ressources humaines). Il en découle alors une économie dans laquelle la dimension symbolique des espaces et l'image de la ville jouent un rôle majeur dans l'acquisition de valeur ajoutée. Ce nouveau paradigme permet une revalorisation et une redynamisation du tissu urbain central et pousse les villes à la créativité (Di Méo, 2005). C'est notamment



dans ce sens que Richard Florida définit les « villes créatives ». Selon lui, elles se démarquent par leur talent, leur innovation et leur créativité. En d'autres termes, les villes doivent attirer une classe dite « créative », riche et consommatrice qui choisit sa destination en fonction de la qualité de vie, du salaire et de la possibilité d'embauche. Ce type d'approche est donc propre à une vision entrepreneuriale ayant pour but principal d'attirer du capital matériel et immatériel et de favoriser la consommation au sein des villes (Florida, 2005). Selon Gwiazdzinski, l'événement festif peut alors être perçu comme un des moteurs de la ville dite « créative » et apparaît comme un outil facilement mobilisable par les acteurs locaux dans la quête d'attraction de cette classe « créative » (Gwiazdzinski, 2011).

Dans le milieu des années 90, l'attrait pour l'organisation d'événements festifs par les villes s'amplifie avec l'apparition progressive de cette nouvelle économie immatérielle et symbolique (Zukin, 1996). Les villes se donnent de plus en plus en spectacle et misent sur l'organisation d'événements, permettant une multiplication des actes festifs à travers le globe, notamment une émergence de nombreux festivals urbains. L'acte festif devient alors global et toutes les organisations urbaines (villages, villes et métropoles) organisent des événements (Gwiazdzinski, 2011). Dans certains cas, on parle même de « festivalisation » de la ville pour décrire le penchant abusif des villes à recourir à l'organisation de festivals pour se faire une place sur la scène internationale du marketing et du tourisme (Getz & Andersson, 2008). En effet, le nombre de festivals « culturels » passe de 400 à 30'000 en Europe au cours des soixante dernières années. Ce chiffre prend en compte uniquement les festivals les plus visibles (Laville, 2014).

Dans ces années-là, la création d'événements culturels devient donc un levier politique essentiel pour l'attractivité matérielle et immatérielle et joue un rôle prépondérant dans les stratégies entrepreneuriales des villes. Dans ce sens, les villes cherchent à devenir des « villes événementielles ».

### **3.3. La ville événementielle et l'acte festif**

Ce terme désigne une ville proactive et dynamique qui cherche à réaliser et organiser de grands événements en tout genre, que cela soit sportif, festif, politique ou encore culturel. Le plus souvent, les villes se focalisent sur l'organisation de grands événements à vocation internationale, permettant au mieux de promouvoir leur image à l'échelle globale dans une logique concurrentielle. Cependant, selon P. Chadoir, la ville événementielle n'a pas pour seul but sa valorisation à l'échelle internationale. Elle doit également maintenir une certaine cohésion sociale lorsqu'elle cherche à se diversifier en accueillant un nouveau public. Dans ce sens, le développement local économique, social ou encore culturel induit par les apports de l'événementiel, ne doit pas impacter la cohésion sociale du tissu local existant. Finalement, la ville événementielle cherche à développer une identité collective sur la base de ses ressources endogènes ; c'est-à-dire que la géographie, l'histoire, la culture, la population et l'économie de la ville

sont des composantes fondamentales dans le développement d'une identité propre et collective. En d'autres termes, il s'agit de créer de nouvelles identités à partir d'éléments parfois conflictuels du patrimoine des habitants. Ainsi, l'événement culturel est un moyen de garantir le lien social entre les individus (grâce à un tissu associatif et culturel) et permet de générer une image commune et identitaire forte. C'est donc à ces trois enjeux que l'action politique locale d'une ville événementielle est soumise (Chaudoir, 2007).

Cependant, cette cohésion sociale n'est pas toujours garantie. Dans certains cas, la ville événementielle dynamique et animée n'est pas toujours compatible avec la ville habitée. Il en résulte donc des conflits, principalement au niveau du logement et de l'habiter, qui confrontent la population locale, les participants du festival et les organisateurs. La majeure partie du temps, ces conflits proviennent pour des raisons de nuisances sonores ou de congestions du trafic, dû à une mauvaise gestion de l'événement. Parfois, ils peuvent aussi survenir lorsque l'événement dénature l'espace urbain dans lequel il se tient. Par conséquent, des politiques co-construites avec l'ensemble des parties prenantes (en particulier la population) doivent être mises en œuvre afin de garantir des retombées positives sur les villes et prévenir les conflits potentiels (Ville, événementiel, méga-événements et tourisme, 2020). Selon P. Chaudoir, la ville événementielle adopte diverses formes spectaculaires pour s'exporter, se valoriser et promouvoir une image globale. Il s'agit de la fête sous toutes ses formes : le festival, les grands événements sportifs, les congrès internationaux et la présence d'une scène alternative.

Par nature, l'acte festif est éphémère. Sa durée est prédéfinie et a lieu selon un cycle annuel en fonction des festivités. Si celui-ci n'était pas éphémère, il perdrait son aspect exceptionnel et deviendrait banal (Pradel, 2007). À court terme, il s'agit principalement d'une modification de l'espace public durant la période de l'événement. Ces transformations temporaires de l'espace public permettent la création de nouveaux usages et l'émergence d'une nouvelle urbanité au sein du territoire. Ceux-ci peuvent se traduire par une piétonnisation des rues, par des changements en termes de mobilité (modification des horaires ou des lignes existantes), par une réorganisation des lieux et de leur accessibilité ou par une optimisation de la capacité d'accueil. Dès lors, l'espace public prend une forme exceptionnelle et ses activités sont redessinées pour contraster avec ses usages quotidiens et habituels. Cependant, malgré son caractère éphémère, l'événement fait l'objet d'une planification, qui peut s'effectuer à moyen et à long terme avec l'apparition de nouveaux espaces publics et infrastructures touristiques. Ces optimisations du territoire permettent une meilleure efficacité de la gestion de l'événement et de son déploiement annuel et répondent à une logique d'aménagement à plus long terme. Il y a donc, selon la taille de l'événement, un lien étroit entre l'acte festif et les politiques d'aménagement du territoire de la ville. D'un point de vue opérationnel, l'événement exige également une certaine professionnalisation, c'est-à-dire que suivant son

ampleur, il implique la mobilisation de professionnels pluridisciplinaires, allant de l'urbaniste aux services de voiries par exemple (Pradel, 2013).

De plus, l'acte festif doit répondre à un souhait de rencontre collective, de liberté et doit permettre à la population de profiter d'un moment de délasserment. En effet, dans une société individualiste où chacun se croise sans se connaître, l'acte festif intervient comme étant un outil réunificateur et permet de faire émerger une nouvelle urbanité dans les espaces publics qui font nos villes (Gwiazdzinski, 2011).

D'un point de vue économique, l'événement possède un aspect commercial et « marketing » fondamental pour la rentabilité et la pérennisation de la manifestation. Effectivement, l'acte festif est une mise en scène qui transforme l'espace et le temps en un produit commercial alliant matérialité et immatérialité (Gwiazdzinski, 2011). De plus, pour assurer une pérennisation économique durable, les communes et les organisateurs investissent de plus en plus dans la communication et dans la médiatisation de leurs événements. Ces retombées médiatiques et d'image sont capitales dans une société de l'information où l'événement tend à se désynchroniser, c'est-à-dire que sa durée de vie médiatique est plus longue que son existence réelle (la période du festival par exemple). De ce fait, une « *instrumentalisation médiatique* » est mise en œuvre afin de créer une image qui dépasse le temps de l'événement et permet de promouvoir la ville hôte. Ce succès relaté dans les médias grâce à des supports tels que des magazines, des journaux, la télévision ou encore les réseaux sociaux contribuent à l'image positive que la ville projette à l'international. La plupart du temps, le lien étroit entre ville et festival se décline par le suffixe possessif « de », il exprime l'attachement d'un événement à un territoire hôte (Barthon et al., 2007). Dans une ère du numérique, les réseaux sociaux jouent un rôle capital dans la médiatisation des événements. Selon Hudson et al. , une expérience positive de festival combinée aux réseaux sociaux permet de promouvoir les marques des festivals et d'établir des relations à long terme avec ses participants, notamment dans le cas d'un festival de musique où l'adoption des réseaux sociaux par les festivaliers est importante (Hudson et al., 2015).

Indéniablement, les festivals jouent un rôle clé dans la promotion et les stratégies de développement du tourisme urbain et régional (C. Michael Hall, 2006). Dans les villes de taille moyenne, les relations entre économie et tourisme sont plus étroites. Elles permettent soit de renouveler ou d'amplifier l'activité touristique du lieu, soit de diversifier ses activités dans le but de se différencier des autres destinations. Au niveau local, les festivals induisent manifestement des retombées positives sur l'économie de la ville qui sont parfois difficilement chiffrables. Effectivement, les coûts pris en charge par les collectivités sont souvent confidentiels et les bénéfices générés par les entreprises privées organisatrices d'événement restent peu chiffrés (Barthon et al., 2007 : p.3).

L'acte festif est aussi multi-partenarial et conduit à la collaboration de nombreux acteurs tels que des institutions publiques, des organisateurs, des entreprises privées ou encore la population locale. Dans l'organisation d'un événement, le jeu d'acteurs est principalement centré sur la relation entre la structure festivalière et la municipalité d'accueil. Rappelons que la structure festivalière est fréquemment organisée sur le mode associatif. Ceci lui permet de garantir une forme d'indépendance face aux autres acteurs culturels locaux. En général, le couple festival-municipalité possède schématiquement deux relations de nature différente : des rapports de suspicion et de crainte l'un envers l'autre et/ou des relations de confiance (Barthon et al., 2007 ; p.8).

Dans le premier cas, la structure festivalière peut craindre que l'événement soit progressivement contrôlé par la municipalité à des fins politiques et que celle-ci affiche une volonté de pérennisation du festival tout au long de l'année. Cette action pourrait être bénéfique au pouvoir local mais remettrait totalement en cause l'idée d'événement, censé être éphémère. Ce type d'instrumentalisation par la municipalité concerne généralement les grands festivals véhiculant une image de marque à l'international car ils apportent une grande plus-value pour la ville hôte, notamment en termes de retombées immatérielles. On entend par « marque festivalière », une volonté de la part de grandes structures festivalières d'exporter leur concept dans d'autres villes et de devenir une entreprise culturelle (Barthon et al., 2007 : p.7). Dans cette dynamique d'exportation, les festivals créent des événements « satellites » dans d'autres villes afin de pérenniser leurs activités. Ces nouveaux événements induisent une image plus forte pour le festival-mère et permet de garantir un équilibre financier aux organisateurs (Gravari-Barbas & Veschambre, 2005). De plus, cette image de marque est alimentée par des héritages symboliques et immatériels conséquents que ce soit en termes d'image ou de pratiques culturelles. Elle est guidée par des figures marquantes, souvent celles des directeurs à l'origine du festival. Concernant les petits événements, il s'agit plutôt d'une crainte de manquer de reconnaissance et de financements de la part de la municipalité. Effectivement, l'État et la municipalité sont la clé de voute financière pour les festivals. Les subventions qu'ils offrent permettent d'assurer en partie la santé financière de l'événement et garantit la reconnaissance du festival pour d'autres subventions provenant de collectivités locales. Dans certains cas, les événements sont obligés d'avoir recours à des sponsors pour assurer leur pérennisation (Barthon et al., 2007 : p.7). La municipalité quant à elle, redoute parfois l'indépendance des festivals, qui peut mener à une délocalisation de celui-ci dans une autre ville. Cette peur est surtout alimentée par les festivals de marque organisant d'autres événements à l'étranger pour des raisons de diffusion médiatique (Barthon et al., 2007 : p.8).

Dans un second cas, les intérêts sont mutuels et une certaine confiance domine dans le couple festival-municipalité. Chacun travaille de manière collaborative en entretenant des rapports sains l'un envers

l'autre pour le bien commun de la ville hôte. Cependant, dans certains cas, les structures festivalières ont le sentiment de ne pas être associées aux prises de décision concernant l'aménagement des infrastructures et des espaces publics alors qu'elles participent activement à leur développement local. Alors qu'inversement, les élus sont généralement membre des conseils d'administration des structures festivalières. Il y a donc une pesée des intérêts constante dans le couple festival-municipalité afin d'entretenir des rapports positifs pour la destination d'accueil (Barthon et al., 2007 ; p.8).

Au niveau local, les liens entre les organisateurs de festivals et les autres acteurs de la culture sont souvent plus limités en raison de la concurrence pour les subventions et pour la reconnaissance municipale. Toutefois, si la période et le thème du festival ne se coupe pas, certaines collaborations peuvent voir le jour, notamment à l'échelle intercommunale. Parfois, certains festivals sont obligés de faire signer des clauses d'exclusivité aux artistes afin de garantir leur rayonnement face aux festivals émergents. Cette clause d'exclusivité permet au festival d'être l'unique détenteur de la prestation d'un artiste dans la région ou dans le pays (Barthon et al., 2007 : p.3).

L'acte festif est aussi multiscalaire car il implique différentes échelles. Effectivement, l'événement peut se dérouler dans une rue et affecter l'organisation d'une ville ou d'une agglomération (Gwiazdzinski, 2011). Durant un événement de grande ampleur, la ville tout entière vit au rythme de l'événement et une certaine coordination des actions est nécessaire pour éviter toutes sources de conflits (bruit, congestion, incivilités, etc.). De ce fait, des structures spécialisées sont mises en place par les villes et par les festivals pour garantir la coordination verticale et horizontale des actions durant l'événement. En plus de faciliter cette coordination, elles permettent aussi de cultiver un savoir-faire croissant aux cours des années et au fil du rythme événementiel. Les municipalités mettent également en place de nouvelles réglementations institutionnelles pouvant transformer les normes sécuritaires et l'accessibilité d'un lieu. Ces nouvelles règles propres à l'événement sont normalement temporaires mais peuvent être légitimées par les villes dans une adoption à plus long terme (Pradel, 2013).

Avec le fort développement de l'offre festive partout dans le monde, les territoires ont tendance à progressivement s'essouffler. Additionnés à la consommation rapide et à la « fast culture » (idée de consommer une culture de manière rapide), l'événement doit se renouveler continuellement et se diversifier s'il ne veut pas disparaître. La concurrence événementielle acharnée entre les villes pousse à une marchandisation conséquente de l'acte festif. Celle-ci peut, à long terme, pousser à un désintérêt progressif de la population pour ce genre d'événements (Gwiazdzinski, 2011). En effet, l'offre colossale en matière d'événements induit une rupture avec l'aspect extraordinaire et inhabituel de l'acte festif. Dès lors, il devient banal et habituel et il est parfois difficile de programmer son été, tellement l'offre en festival est conséquente (Müller, 2019). Finalement, une certaine forme de standardisation de

l'événement peut également naître. En effet, de nombreuses villes répliquent les événements d'autres villes. Cette démarche peut également pousser au désintérêt progressif étant donné que l'acte festif n'a plus d'identité nouvelle à faire connaître à la population (Gwiazdzinski, 2011).

Face aux enjeux complexes qu'implique l'événement culturel et pour lutter contre l'essoufflement progressif des territoires dans la course à l'événement, de nombreuses villes mettent en place un outil de pilotage de l'offre territoriale d'événement culturel nommé « portefeuille territoriale d'événements culturels » (PTEC) ou plus communément « *Event Portfolio* » (Arnaud & Soldo, 2015).

### 3.4. Event Portfolio et type d'événement culturel

Le but principal d'un tel outil de pilotage est de permettre d'inscrire l'activité événementielle d'un territoire de façon durable tout en optimisant son attractivité. Ainsi, la gestion prend en compte l'ensemble des manifestations du portefeuille de la ville, autant les petits événements locaux que les méga-événements. En d'autres termes, cet outil questionne la manière de manager le territoire par les autorités publiques locales, autant d'un point de vue opérationnel que stratégique et permet une gouvernance cohérente et adaptée des événements à plusieurs échelles. Cette vision du management stratégique est initialement mise en œuvre pour faciliter la gestion globale des entreprises dans les années 60. Aujourd'hui, celle-ci permet de gérer les leviers de développement et d'attractivité que sont les événements culturels à l'échelle d'un territoire (Arnaud & Soldo, 2015 : p.115-118). La figure ci-dessous indique les étapes de l'outil de portefeuille territorial d'événements culturels.

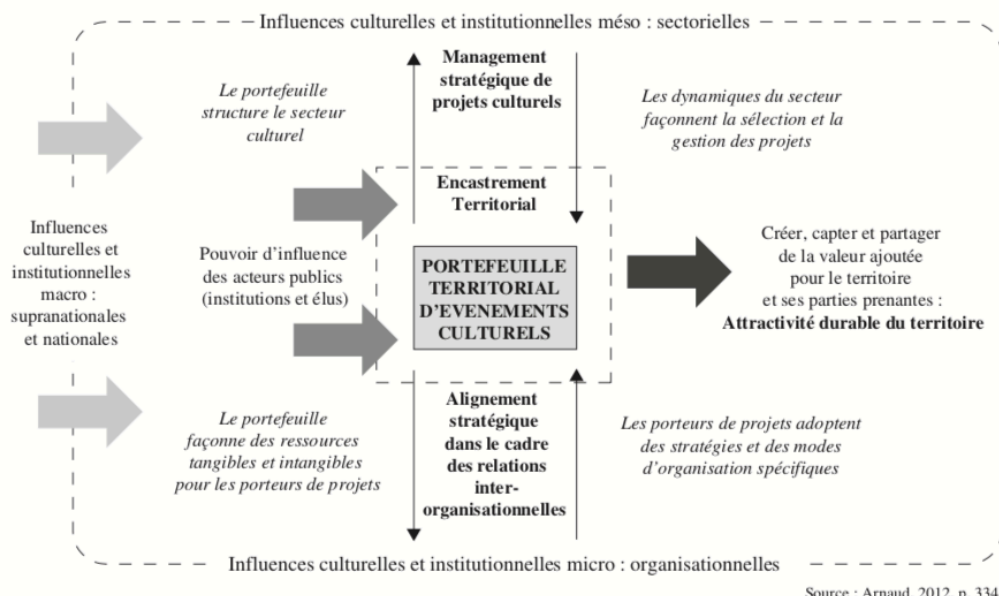


Figure 3 : Portefeuille territorial d'événements culturels (Source : (Arnaud & Soldo, 2015))

Afin de faciliter la distinction entre les différents événements, cinq types ont été retenus :

- La **manifestation locale** s'appuie sur des valeurs et des traditions locales. Elle permet d'améliorer le cadre de vie de la population résidente et garantit une activité associative au sein du tissu urbain local (Arnaud & Soldo, 2015 : p.118). Ce genre d'événements naît souvent d'un processus « bottom-up », c'est-à-dire qu'il est le fruit d'acteurs locaux et de politiques remontantes (Canova, 2017).
- L'**événement phare** est une manifestation de plus grande ampleur avec des impacts territoriaux plus importants. En effet, il permet de garantir une certaine attractivité touristique et un dynamisme économique pour le territoire et améliore la visibilité de la destination. Selon C. M. Hall, il renforce le positionnement du territoire sur le marché des destinations tout en s'ancrant sur les valeurs et les traditions locales (Colin Michael Hall, 1989).
- L'**événement phare institutionnalisé** est dû à la récurrence d'un événement phare. Au fur et à mesure de son déploiement annuel, l'événement s'associe progressivement au territoire et occupe une place importante dans le champ du marketing international (Getz & Andersson, 2008). Dans certains cas, une pérennisation de l'événement peut mener à des projets importants tels que la création d'un lieu d'accueil, la mise en place d'œuvres d'art, d'une signalétique etc, Selon Barthon et al. ces projets surviennent plus fréquemment lorsque les rapports entre les acteurs locaux sont dynamiques et quand l'événement est ancré depuis longtemps. En d'autres termes, ces projets apparaissent lorsque l'événement est considéré comme « équipement », voire comme faisant partie intégrante du patrimoine de la ville (Barthon et al., 2007 : p.14). Ainsi, un événement phare institutionnalisé peut être considéré comme un événement durable étant donné qu'il est inscrit dans une pratique continue au fil du rythme événementiel annuel (Canova, 2017). La création d'un lieu d'accueil ou « vitrine » pour l'événement est surtout un moyen pour la ville de rationaliser l'organisation et le soutien (financier, logistique) des structures festives. Dans certains cas, ceci peut s'avérer être un moyen de contrôle des festivals pour les collectivités territoriales en place (Gravari-Barbas & Veschambre, 2005).
- Le **méga-événement culturel** est une manifestation à court terme de grande envergure. Le but principal de ce genre d'événement est de générer des retombées économiques et touristiques importantes. Souvent, il implique de nombreux travaux de rénovation urbaine et une réorganisation du territoire pour pouvoir accueillir l'événement. Au-delà d'un simple outil marketing urbain, il est issu d'une idéologie, d'une approche politique et d'une démarche volontarisme (Arnaud & Soldo, 2015 : p.118).

- Finalement, l'**événement national** permet de s'approprier et d'affirmer une identité collective au territoire donné. Souvent inscrit dans une dynamique calendaire, ce type d'événement couvre un territoire global et ne répond pas spécifiquement à des objectifs locaux (Arnaud & Soldo, 2015 : p.118).

### 3.5. L'activité touristique en période de crise

En temps de crise, l'activité touristique d'une destination peut être profondément touchée. Ceci se traduit habituellement par une baisse de l'affluence des touristes, voire un arrêt total des arrivées. Un tel arrêt de l'activité touristique peut avoir des conséquences dramatiques sur les conditions financières de la destination et l'impact de la crise elle-même peut également endommager la réputation et la marque de la ville (Buhalis & Costa, 2006 : p.28).

Dans le contexte actuel, le travail se focalisera sur la crise d'origine épidémique. En d'autres termes, un ralentissement de l'activité touristique dû à la propagation d'un virus, ici le Covid-19. Dans tous les cas, la gestion d'une telle crise demande une réponse rapide de la part des autorités. Cette réaction est fondamentale pour réduire au mieux les dégâts provoqués par l'épidémie. Dans ce sens, la communication entre les acteurs est une composante primordiale pour rendre une réponse rapide et effective, notamment pour informer la population et gérer l'évolution de la crise sanitaire (Buhalis & Costa, 2006 : p.34).

Face à la crise liée au Covid-19 et ses impacts sur l'industrie du tourisme, la littérature se penche progressivement sur un nouveau paradigme : celui d'apporter des changements structurels à l'industrie actuelle du tourisme, notamment en adoptant des approches décroissantes. Ceci passe par une vision plus durable et plus résiliente du tourisme. Il convient alors de favoriser le tourisme de proximité, c'est-à-dire proche du lieu de domicile et de réduire le tourisme longue distance, provoquant de lourds dommages sur l'environnement. Ainsi, les destinations ayant une offre plus diversifiée semblent plus résilientes que les destinations dépendantes d'un marché particulier. De plus, cette résilience passe également par un développement qualitatif de l'activité touristique plutôt que quantitatif (basé sur la croissance). Par conséquent, il convient de trouver des solutions efficaces pour gérer les nouveaux enjeux du tourisme actuel, cela doit intégrer la mise en œuvre d'une activité durable et résiliente et trouver des formes de gouvernance adaptées entre les acteurs du tourisme à différentes échelles (Romagosa, 2020). Au niveau événementiel, la crise sanitaire permet aussi d'opérer une transition vers une refondation de l'événement. Pour répondre à l'interdiction physique de rencontre, la digitalisation de l'événement semble avoir pris une place considérable durant la crise. Dans ce sens, la technologie semble être une clé de la refonte de l'activité événementielle (Larquet et al., 2020).



L'ensemble des éléments théoriques abordés dans la revue de la littérature permettront par la suite d'appuyer l'analyse et les discussions de ce travail de recherche. A présent, il convient de présenter la méthodologie utilisée lors de ce travail.

## 4. Méthodologie

Dans le cadre de ce travail, des méthodes mixtes d'enquête ont été mobilisées afin de récolter l'ensemble de données nécessaires à la recherche. Il s'agit donc de mêler des méthodes qualitatives et quantitatives pour générer des données. Cependant, dans ce travail, l'apport en ressources quantitatives reste relativement faible, il se focalise principalement sur des données qualitatives.

Selon M. Limb et C. Dwyer, les méthodes qualitatives permettent aux géographes de mieux comprendre les processus qui façonnent le cadre de vie social des individus et d'en faire ressortir du sens et des significations. Ainsi, elles sont utilisées pour étudier les sentiments, les ressentis, la connaissance et la compréhension des individus face un phénomène social. Dans le cadre des méthodes qualitatives, les deux outils fréquemment utilisés par les géographes sont les entretiens et l'observation participante (Limb & Dwyer, 2001). Concernant les méthodes quantitatives, elles mobilisent des outils d'analyse mathématique et statistique qui permettent d'expliquer, de décrire et de prédire un phénomène, il s'agit donc de variables mesurables (*Histoire et développements des méthodes quantitatives en sciences sociales*, 2020).

Le choix d'une méthode mixte permet une intégration plus riche de données de récolte, à la fois qualitatives et quantitatives, et garantit au chercheur, une meilleure connaissance des phénomènes observés. Ceci lui permet d'interpréter les données récoltées à travers une diversité de point de vue et de perspectives. Cette approche augmente donc la compréhension et la fiabilité de la recherche (Shorten & Smith, 2017). Pour ce travail, les méthodes d'enquête les plus adéquates pour répondre au problème posé par la question de recherche sont les suivantes : la recherche documentaire, l'entretien semi-directif et l'élaboration d'une base de données mixtes.

### 4.1. La recherche documentaire

Cette méthode de récolte constitue une grande source de données préconstruites pour cette recherche. Effectivement, de nombreux supports sont utilisés : des archives historiques et des documents officiels de la ville de Montreux, de nombreux supports internet ainsi que des articles, des revues et des livres universitaires sur le thème de l'événement. Cette multiplicité de sources sert à enrichir les autres méthodes utilisées, notamment en permettant de guider et de construire plus précisément les grilles d'entretien et de fournir des informations essentielles pour l'élaboration de la base de données événementielles. Par la suite, les éléments fournis par les entretiens semi-directifs et la base de données ont pu être mis en lien avec les données récoltées lors de la recherche documentaire. Ceci a permis d'élargir le cadre historique et scientifique du sujet et d'augmenter la viabilité et la légitimité des données autoproduites des autres méthodes utilisées.

Dans un cadre plus précis, les archives historiques servent principalement à élaborer le parcours historique du développement de l'activité événementielle de la ville de Montreux (cf. chapitre 5). Quant aux documents officiels de la ville et aux pages internet, ils permettent surtout d'alimenter la base de données en chiffres et en informations utiles. Finalement, les articles, les livres et les revues universitaires servent surtout à élaborer un cadre théorique complet en cohérence avec la thématique de ce travail de recherche.

## 4.2. L'entretien semi-directif

Cette méthode a également été fondamentale pour l'acquisition de données. Très souvent utilisé en sciences sociales, l'entretien semi-directif ne permet pas d'obtenir des réponses claires mais sert à comprendre les pratiques et les perceptions des individus en lien avec la question de recherche. Il s'agit d'un entretien ni ouvert, ni fermé pour lequel une grille de question est effectuée au préalable afin d'obtenir des réponses passablement ouvertes. Pour atteindre ce résultat, les questions ne suivent pas un ordre logique et peuvent être posées selon la direction que prend l'entretien, cette ouverture permet de laisser la place au discours de la personne interviewée. Dans le cas d'un éloignement du sujet, le chercheur peut alors recentrer ou relancer la discussion en reposant les questions fondamentales (Campenhoudt & Quivy, 2011).

Les deux personnes interrogées lors de ce travail sont les suivantes :

- Pascal Friedmann, chef du service « économie, culture et tourisme » de la ville de Montreux. Son travail au sein de la municipalité sert à rendre compte des pratiques et de l'organisation de l'événementiel dans la ville. Sa contribution est fondamentale pour comprendre le fonctionnement du métabolisme événementiel actuel de la ville et d'informer sur comment l'événement culturel promeut le territoire.
- David Torreblanca, responsable « Chief Operating Officer » (COO) du Montreux Jazz Festival. Son apport permet de mettre en avant les pratiques et les mécanismes à l'échelle d'un grand événement de la ville afin de les comparer avec le métabolisme événementiel de la ville. Le choix du Montreux Jazz Festival n'est pas anodin, il apparaît comme un événement emblématique de la ville, sans doute indispensable à l'activité événementielle de la ville. De ce fait, l'intégration du Montreux Jazz Festival est intéressante pour comprendre comment un tel festival de marque participe à la promotion du territoire à l'échelle internationale.

### 4.3. La base de données

Finalement, une base de données concernant les principaux événements montreuisiens a été effectuée (Annexe 3). Celle-ci permet de rendre compte de l'offre événementielle que la ville de Montreux met en place au cours de l'année. Cette base de données comprend à la fois des données qualitatives et des données quantitatives et sert à appuyer les autres méthodes utilisées lors de ce travail. Il s'agit donc du principal apport quantitatif de cette recherche. Les sources de données pour son élaboration proviennent principalement des documents officiels de la ville, des sites internet des événements et des entretiens semi-directifs. Cette base de données a donc été alimentée tout au long du travail au fur et à mesure de la récolte de données. Son but principal est d'enrichir les futures analyses sur le métabolisme événementiel de Montreux. Bien évidemment, pour des raisons de faisabilité, cette base de données ne comprend pas l'intégralité des événements. Elle contient uniquement les grands événements les plus réputés et les plus visibles médiatiquement ainsi que quelques petites manifestations locales. Finalement, cette base de données permet également d'établir un support intéressant pour de futurs travaux de recherche. Effectivement, celle-ci contient les coordonnées utiles pour chaque événement (personne responsable, site web etc.).

### 4.4. Analyse des données

Pour ce travail, la méthode d'analyse retenue est celle de l'analyse de contenu thématique. Les deux entretiens semi-directifs ont été retranscrits (voir annexe 1 et 2) et analysés individuellement dans le but de faire ressortir les éléments saillants en lien avec la question de recherche. Ensuite, ces résultats sont croisés avec les données documentaires et la base de données événementielles (voir annexe 3) afin d'offrir une compréhension complète et fiable du phénomène observé.

Dans un premier temps, les savoirs théoriques en termes d'événements ont été croisés avec une étude sur les trajectoires historiques du développement touristique (Guex et al., 2012) afin de faire ressortir de quelle manière l'activité événementielle est née à Montreux (cf. chapitre 5). Ce premier cadrage permet également de décrire l'émergence des dynamiques et des formes de la ville événementielle selon P. Chaudoir. Ensuite, pour faire ressortir les spécificités du métabolisme événementiel actuel de la ville, l'ensemble des données récoltées ont été croisées (cf. chapitre 6). Cette analyse multithématique a donc permis de décortiquer et de comprendre le métabolisme actuel de Montreux, notamment les acteurs centraux, les stratégies en place, l'importance du Montreux Jazz Festival dans ce métabolisme ainsi que d'autres enjeux sous-jacents à l'activité événementielle de la ville. Ces éléments servent à comprendre comment l'événement culturel est utilisé comme moyen de rayonner sur la scène internationale.

Après avoir exposé la méthodologie de ce travail, le chapitre suivant présentera l'avènement de l'activité événementielle de la ville pour comprendre de quelle manière est née la ville événementielle de Montreux.

## 5. Avènement de l'événementiel à Montreux

Cette partie du travail expose l'évolution progressive de l'activité événementielle en retraçant les différentes trajectoires historiques du développement touristique et urbain de la ville. Ces trajectoires sont basées sur un article de D. Guex et al. portant sur l'histoire du développement touristique entre 1850 et 2010 à Montreux. Durant toute son évolution, l'accroissement du statut urbain de la ville est étroitement lié avec le développement des activités touristiques. Il s'agit donc de retracer chronologiquement les différentes trajectoires de développement et de faire ressortir les éléments saillants quant à l'émergence d'une activité événementielle ainsi qu'à sa transformation vers la « ville événementielle » en s'appuyant sur les concepts théoriques énumérés par P. Chaudoir.

Avant de parler des trajectoires historiques, il est important de préciser que Montreux possède des qualités géographiques de choix qui, durant l'entièreté de son développement, ont été des atouts majeurs pour la destination. Effectivement, Montreux est un adret lémanique, c'est-à-dire qu'il est exposé au midi, qu'il est à l'abri des vents et qu'il jouit d'un climat particulièrement doux, rappelant le climat méditerranéen. Son environnement hors du commun et ses points de vue sur les Alpes sont sans doute un avantage incontestable dans la course au tourisme à l'échelle nationale et internationale (Guex et al., 2012 : p.30-31). En d'autres termes, cette qualité géographique est une composante endogène majeure dans la construction de l'identité de la ville, que ce soit au 19<sup>ème</sup> siècle ou encore de nos jours.

Au début du XIXe siècle, Montreux est composé de 23 hameaux ruraux dont l'économie principale repose sur la pêche, le vignoble et les alpages. Ces villages possèdent de nombreuses paroisses et églises et l'ensemble appartient à l'Abbaye de Saint-Maurice. A cette époque, Vevey est le chef-lieu préindustriel et commerçant du district de la Riviera et dirige l'ensemble des activités marchandes de la région. De par son manque de développement urbain par rapport à Vevey, Montreux, dans les années à venir, bénéficie d'une marge de manœuvre plus conséquente quant à l'implantation de nouvelles infrastructures touristiques. C'est d'ailleurs ce qui explique son développement urbain rapide dans les années à venir (Guex et al., 2012 : p.31).

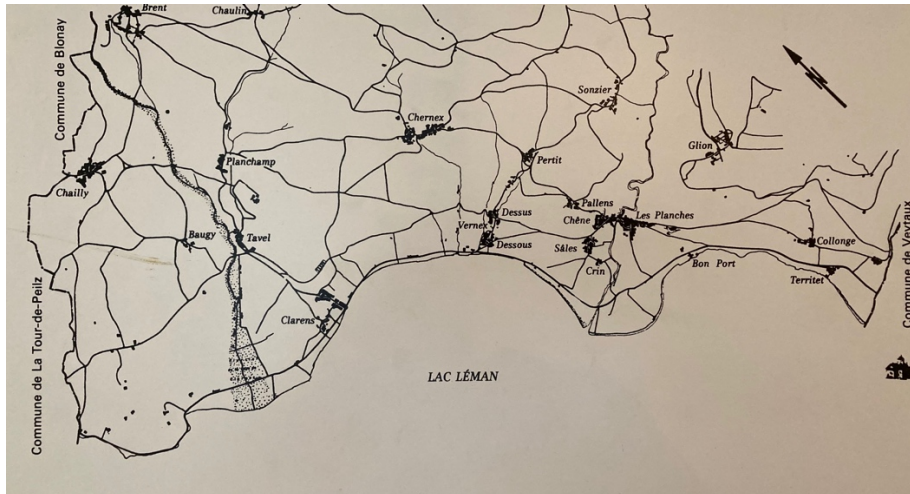


Figure 4 : Carte Meller : Montreux vers 1850 (Source : Musée de Montreux)

Jusqu'en 1850, les premiers touristes sont principalement d'origine britanniques et logent dans les premières pensions de la station. Les plus connues étant la pension Visinand et la pension Verte-Rive à Montreux. Le premier hôtel quant à lui, est érigé en 1841 à Territet et en 1850, le nombre d'hôtel s'élève à environ une dizaine. Ses premiers touristes sont attirés par la visite de lieux dits « romantiques » comme le Château de Chillon. Ce romantisme s'est fait connaître grâce aux nombreux ouvrages et livres publiés édifiant la région (Guex et al., 2012 : p.34). Notamment, Jean-Jacques Rousseau avec son roman « La Nouvelle Héloïse » (1761) qui se déroule à Clarens et qui amplifie la renommée de la station dans le monde francophone de l'époque (Comune de Montreux, 2018).



Figure 5 : Tableau sur la Nouvelle Héloïse d'un auteur inconnu – début du 19<sup>ème</sup> siècle  
(Source : Musée de Montreux)

Il y a également le roman de Byron « The prisoner of Chillon » qui inspire des écrivains et des personnes à venir à Montreux. L'engouement pour le romantisme s'amplifie plus intensément dans les années à venir, notamment durant les prémices du tourisme entre 1850 et 1890. C'est donc à travers la littérature que les

premières promotions de la destination prennent naissance. Celles-ci se matérialisent par l'exportation d'un certain imaginaire à l'étranger (principalement l'Angleterre) et permet d'amorcer le développement de la station dans les années à venir. A cette époque, il n'y a pas encore de réelle entité publique/privée digne d'organiser des événements et aucune activité culturelle ne permet l'émergence d'un secteur événementiel à Montreux.

### **5.1. Les prémices du tourisme (1850 – 1890)**

A partir de 1850, la renommée de la station s'accroît et le tourisme se développe avec la construction et la rénovation de nombreux hôtels et pensions. On dénombre 35 nouveaux hôtels et 12 nouvelles pensions entre 1860 et 1875. A cette époque, les principales activités touristiques se concentrent sur la randonnée et la visite des lieux romantiques. La plus grande partie des touristes appartient à la « leisure class » anglaise, une classe bourgeoise et aisée (Guex et al., 2012 : p.35). La venue de ces touristes anglais sur le sol montreusien confirme la promotion et l'exportation d'un certain imaginaire à l'étranger.

Par conséquent, l'augmentation de l'offre hôtelière induit un développement urbain horizontal et vertical considérable faisant passer Montreux d'un statut de hameaux ruraux à une réelle station touristique. Ce changement de statut marque un moment clé dans le développement urbain de la ville. En effet, ce développement permet un accroissement des services de restauration, de commerces et de loisirs et induit de nouveaux réseaux de transport comme la rénovation des routes, l'inauguration du chemin de fer Lausanne-Villeneuve et des nouvelles haltes pour les bateaux à vapeur. Il permet également la création de nouvelles organisations tels que la Société d'Utilité Publique (SUP) en 1869 pour l'entretien de la ville. Celle-ci s'occupe de la gestion des déchets et des espaces publics. La création de la Société des Hôteliers de Montreux (SHM) sert quant à elle à organiser une promotion groupée de la destination en regroupant la publicité hôtelière. Dans ce sens, ce genre de regroupements d'acteurs dans un même but est précurseur pour l'époque et renvoie à une forme de « capitalisme organisé », qui sera plus amplement abordé durant les phases suivantes de développement du tourisme (Guex et al., 2012 : p.37).

En dehors des activités proposées au centre de la station et au bord du lac, Montreux joue également sur la promotion de ses hauteurs et de ses décors préalpins, notamment en promouvant ses qualités climatiques et sanitaires. Effectivement, elle essaye de se démarquer des autres stations méditerranéennes en se considérant comme une « station climatique » et en proposant des cures de raisin. Cette cure consiste à consommer uniquement du raisin et de l'eau afin de nettoyer et désintoxifier l'organisme (Mezerai, 2015). À cette époque, Montreux affiche déjà une volonté de diversification de ses activités. Son but principal est de se démarquer d'une concurrence apparemment déjà présente entre les stations touristiques méditerranéennes.



Finalement, la réalisation du funiculaire Territet-Glion en 1889 marque un passage certain vers la modernité, un mot d'ordre qui est repris maintes fois par la suite pour la promotion de la station. Elle permet d'augmenter la mobilité au sein de la station et plus précisément le transit vers les hauts préalpins montreusiens. Cette réalisation accentue le statut urbain que prend la ville à ce moment et marque un tournant dans la diversification de ses activités, notamment en hauteur.

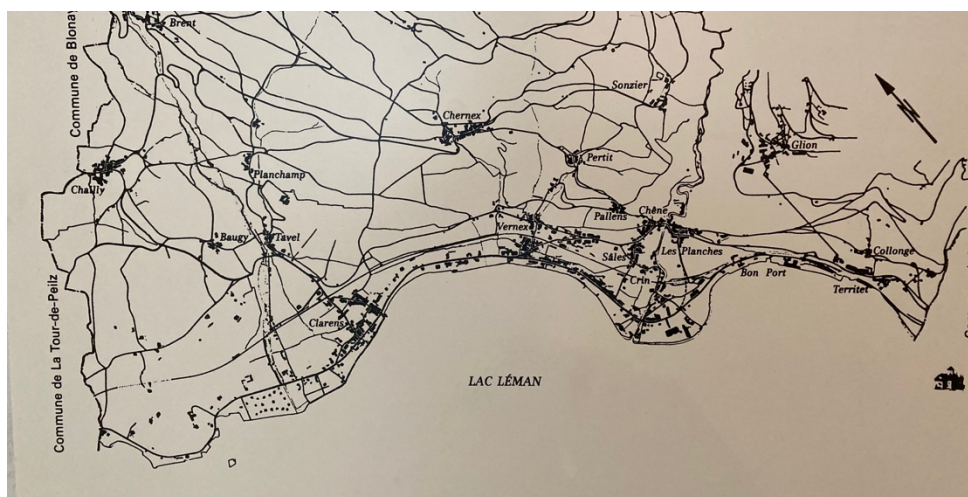


Figure 6 : Carte Meller : Montreux vers 1890 (Source : Musée de Montreux)

La figure 6 ci-dessus montre le fort développement urbain de la ville durant cette phase. Celui-ci se concentre principalement au bord du lac avec l'apparition des nombreuses infrastructures urbaines (hôtels, restaurants, commerces et voies de transport) mais aussi à Glion avec la construction du funiculaire. A ce stade, le caractère urbain de la ville se développe considérablement mais l'activité événementielle à proprement parlé n'est pas encore amorcée par les acteurs locaux. On peut supposer que les intérêts, principalement focalisés sur les cures et le romantisme, ne permettent pas, pour l'instant, l'arrivée d'une quelconque activité événementielle.

## 5.2. L'amorçage de l'activité événementielle (1890-1914)

A partir de 1890, le tourisme à Montreux est marqué par un renforcement de l'image de « station de cure » et par le développement du tourisme hygiéniste, c'est-à-dire un tourisme qui prône l'échappatoire au climat malsain de son lieu de résidence. Une complexification de la clientèle et de sa demande entraîne également de nombreux changements structurels, dont le développement de grands hôtels de luxe, de nouvelles pratiques mondaines, l'élaboration d'un capitalisme organisé entre les différents acteurs locaux et l'amorçage de l'activité événementielle dans la ville.

L'attrait sanitaire est un atout majeur pour Montreux et son image. Effectivement, en tant que station climatique renommée, Montreux attire à présent des touristes de différentes nationalités qui souhaitent

séjourner et se soigner dans les nombreux hôtels de luxe que possède la station. Les arguments principaux de cette promotion climatique sont : de bénéficier d'un air pur, de boire de l'eau alcaline, de profiter des soins à la pointe de la technologie dans les hôtels de luxe et de pouvoir se baigner dans le lac Léman. De nombreux sanatoriums et cliniques sont donc construits afin de garantir une offre spécifique et complémentaire pour les malades (Guex et al., 2012 : p.39). Il en résulte que la promotion de Montreux ne touche plus uniquement l'Angleterre mais s'exporte aussi bien dans d'autres pays européens.

Avec le développement du luxe et avec l'augmentation des touristes fortunés, la visibilité dans les espaces publics devient un point important pour les résidents de la station. Effectivement, le touriste souhaite se rendre dans les lieux où il a la possibilité d'être vu. Cette demande croissante en mondanité ne passe pas inaperçue aux yeux de la Société d'Utilité Publique qui lance immédiatement l'initiative d'un développement des promenades et des quais le long du lac Léman. La Société des Hôteliers de Montreux quant à elle, lance l'idée du Kuursal, un bâtiment poussant au divertissement et à la sociabilité. Cet édifice devient un haut lieu du public mondain et comporte des salles de concert, un casino et des tea-rooms. Aujourd'hui, celui-ci a été rénové et finalement reconstruit pour devenir l'actuel Casino de Montreux. En parallèle aux nouvelles infrastructures et en lien avec le développement du tourisme hygiénique, de nouvelles pratiques sportives mondaines se développent au sein de la station, c'est le cas du golf. Il s'accompagne de nombreux événements et de tournois sportifs, tous organisés en collaboration avec les hôtels montreuviens (Guex et al., 2012 : p.40). Il s'agit ici de tout premiers événements organisés à Montreux et démontre la volonté de la commune à attirer une population spécifique. Au même titre que le désir des villes actuelles à attirer les « classes créatives » (Florida, 2005), on peut supposer que Montreux optimise sa promotion en la focalisant sur une population riche et consommatrice à la recherche d'une bonne qualité de vie et de mondanités. Par conséquent, l'activité événementielle démarre avec l'arrivée du golf et déjà à cette époque, les événements sont étroitement organisés avec les acteurs touristiques publics et privés et ont des fins purement commerciales et promotionnelles.

Durant cette période, un certain « capitalisme organisé » se développe au sein de la station. Bien plus poussée qu'une simple publicité commune, les sociétés préalablement créées s'unissent en un consortium afin de garantir les intérêts communs de chacun. C'est le cas de la réunion entre la Société d'Utilité Publique, la Société des Hôteliers, la Société électrique, la Banque de Montreux, la société des Eaux, les sociétés des funiculaires et des crémaillères et la société des divertissements de Montreux et de ses environs (Guex et al., 2012 : p.38). On peut considérer ce « capitalisme organisé » comme étant une forme primitive de marketing urbain et d'entrepreneuriat urbain. Effectivement, ce consortium réunit des acteurs privés et publics et a pour but d'assurer une promotion groupée de la destination mais aussi garantir un développement économique et touristique stratégique. Ceci montre également que pour

Montreux, la collaboration entre acteurs, autant municipaux que du secteur du tourisme, semble fondamentale pour promouvoir la destination de manière efficiente. Celle-ci permet également d'expliquer le début de l'activité événementielle car l'acte festif nécessite une certaine organisation et coordination multi-partenariale entre les acteurs (Gwiazdzinski, 2011).

Le développement économique, social et urbain que prend la station dans ces années-là débouche sur une complexification de son image et fortifie son caractère urbain. Cette complexification se traduit également par l'arrivée de la Fête des Narcisses en 1897 qui vise à renforcer l'identité à la fois riche et moderne tout en promouvant le caractère champêtre et paysan. Le but de cette manifestation est aussi de divertir et d'attirer les touristes, notamment afin de se démarquer face à la Fête des Vignerons qui se déroule à Vevey depuis 1797 (Guex et al., 2012 : p.41). L'organisation de la Fête des Narcisses montre que Montreux assimile les potentiels bienfaits de ce genre d'événements, notamment pour la promotion à l'étranger et pour l'élaboration d'une identité propre. La station semble aussi avoir compris que cela lui permet de se démarquer des autres villes organisatrices d'événements. Ici, il s'agit encore d'une concurrence événementielle à l'échelle régionale avec Vevey, encore loin de la concurrence territoriale actuelle entre les villes contemporaines (Brenner & Theodore, 2005).

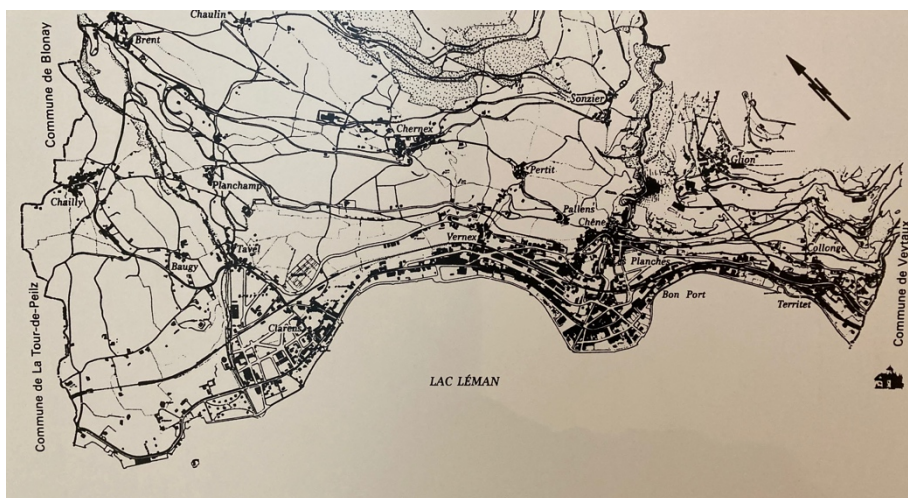


Figure 7 : Carte Meller, Montreux vers 1914 (Source : Musée de Montreux)

Par rapport à 1890, la figure 7 ci-dessus montre un développement urbain encore plus conséquent. Celui-ci s'articule verticalement (les Planches et Glion) mais aussi horizontalement en direction de Clarens et de Territet. Cet accroissement urbain est étroitement lié au développement des activités touristiques durant ces années. A ce stade, Montreux confirme le renforcement de son statut urbain et élabore une identité plus complexe, à la fois urbaine et rurale (dans les hauts).

Cette période est passablement marquante d'un point de vue de l'activité événementielle à Montreux. En effet, celle-ci débute avec l'organisation conjointe (grâce au consortium) d'événements sportifs et

culturels. On peut donc supposer que, durant cette période, la création d'un consortium, la diversification des activités et la recherche d'identité permettent d'amorcer et de faciliter l'organisation d'événements. Dès lors, Montreux commence progressivement à se placer en tant que station organisatrice d'événements. Cependant, le rayonnement de cette activité reste à une échelle encore restreinte, principalement régionale. En parallèle, on peut supposer qu'à cette époque, d'autres événements peuvent avoir lieu, tels que les bals, les commémorations ou encore des parades (Gwiazdzinski, 2011).

### **5.3. Des ambitions à l'échelle internationale (1914-1945)**

La Première Guerre Mondiale en 1914 pousse Montreux dans une situation de crise financière profonde. Effectivement, les activités touristiques chutent considérablement impliquant la fermeture de 26 hôtels entre 1914 et 1930 et la faillite de la banque de Montreux en 1932. Cependant, toute la Suisse est touchée par cette crise mais Montreux la subit plus drastiquement du fait que son économie repose uniquement sur le tourisme. À cette époque, la ville n'est donc pas résiliente face à une crise touristique (Romagosa, 2020).

A la fin de la guerre, les pratiques touristiques semblent différentes et se focalisent progressivement sur le sport, qui devient un critère important dans la demande et le principal levier de développement. Pour cette raison, la Société d'Utilité Publique fusionne avec la Société des divertissements en 1921 afin de former la Société de développement de Montreux, ce qui s'explique étant donné que le divertissement. La renommée principale de la station ne provient plus de la mondanité et des cures climatiques mais se focalise à présent dans la pratique du sport. Pour répondre à cette nouvelle demande, les hôteliers rénovent leurs infrastructures et promeuvent de nouveaux sports comme le tennis, l'escrime, le ski ou encore les sports nautiques. Le sport se démocratise et devient accessible à l'ensemble des touristes et des habitants de la station, ce qui n'était pas le cas avant la Première Guerre Mondiale. Effectivement, avant la guerre, il fallait être détenteur d'un passeport britannique afin de pouvoir pratiquer le tennis sur les courts de tennis de Territet. Les acteurs du tourisme qui avaient développés de manière efficace le tourisme entre 1890 et 1914 investissent désormais dans de nouveaux clubs sportifs et dans l'organisation de nouveaux événements sportifs. En 1930, Montreux s'organise afin d'accueillir les Jeux Olympiques d'hiver de 1944 mais ce projet n'aboutira jamais (Guex et al., 2012 : p.48-51). La diversification et la refocalisation des activités de la station sur le sport démontre la volonté de Montreux à toujours proposer des loisirs attractifs permettant de rester concurrentiel par rapport aux autres stations touristiques suisses et européennes. La volonté d'organiser un méga-événement tel que les Jeux Olympiques d'hiver démontre aussi le désir de la station de se positionner à l'échelle internationale. Effectivement, comme mentionné précédemment, un tel méga-événement permet d'engranger des retombées économiques et touristiques importantes et contribue à une promotion conséquente de la

destination sur la scène du tourisme international (Arnaud & Soldo, 2015). Malgré cet échec, cette tentative démontre la volonté de la station à organiser des événements servant à la promotion du territoire et permettant d'obtenir un statut international.

Finalement, un nouveau développement voit le jour entre 1936 et 1937 avec l'accueil de deux congrès internationaux et permet une médiatisation accrue de la station. Il s'agit de la Convention de Montreux en 1936 et de la Conférence des capitulations en 1937. L'organisation de congrès se poursuivra dans les années à venir car ils semblent lucratifs pour la commune (Guex et al., 2012 : p.52). Il s'agit donc d'une autre manière de diversifier les activités de la commune et de se positionner sur la scène internationale.

Cette phase touristique est donc caractérisée par une situation de crise, endiguée grâce à une ouverture progressive de Montreux vers une population moins mondaine et surtout grâce à la volonté de créer de nouveaux événements. Ces nouvelles manifestations ont une toute nouvelle ambition, celle de se frayer une place sur la scène internationale de l'événement et du tourisme et de promouvoir une image globale. A ce stade, l'activité événementielle ne se fait pas encore une place à l'échelle internationale mais cherche tout de même à diversifier son offre, notamment dans l'organisation de grands événements sportifs en tout genre. La tentative d'organisation des jeux olympiques d'hiver de 1944 démontre la volonté de Montreux à se positionner comme une ville événementielle à l'échelle internationale. Il s'agit d'une forme spectaculaire participant à la forte visibilité et à la médiatisation accrue de la destination (Arnaud & Soldo, 2015). Il y a donc une évolution conséquente par rapport à la période précédente où l'événement sportif était ciblé sur une population spécifique (public mondain) et essentiellement focalisé sur le golf. L'organisation de congrès constitue également une nouvelle forme de la ville événementielle durant cette phase (Chaudoir, 2007).

#### **5.4. L'événement culturel pour relancer l'économie (1945-1970)**

Après la Seconde Guerre Mondiale, Montreux se développe encore plus considérablement et subit une standardisation urbaine, c'est-à-dire qu'elle passe progressivement d'un statut de « station » à un statut de « ville » touristique. Un développement principalement centré sur le bord du lac étant donné la perte d'intérêt progressive pour la pratique du ski dans les hauts de Montreux. Effectivement, la démocratisation du ski dans les stations valaisannes rend l'offre montreusienne désuète en la matière et l'oblige à se tourner vers d'autres activités. De plus, sa clientèle devient de plus en plus hétéroclite, elle est désormais à la recherche de divertissements et de modernité, tant au niveau technique et infrastructurel qu'au niveau des valeurs. Pour répondre à cette nouvelle clientèle, la stratégie de développement touristique montreusienne s'oriente sur trois axes majeurs : maintenir le haut standing de renom de la ville, renforcer l'accueil de congrès internationaux et se focaliser sur l'organisation d'événements culturels et divertissants. En 1946, la Société de développement de Montreux prend le de

nom d'Office du Tourisme (OT), signe de l'essor et de la démocratisation du tourisme à travers le monde (Guex et al., 2012 : p.54-56).

Depuis ses prémices dans le tourisme, Montreux entretient un certain renom concernant le haut standing et le luxe. Cependant, durant ces années, l'image de la ville souffre de l'héritage victorien de la Belle époque (entre 1871 et 1914) qui semble ne plus répondre au critère de la modernité. Il s'agit d'un héritage complexe à la fois handicapant en termes d'image et à la fois bénéfique car il permet de faire ressortir de nouveaux potentiels. En effet, ces grands hôtels victoriens possèdent de grandes capacités d'accueil et sont intéressants pour l'accueil de congrès internationaux. Repenser cet héritage incite également la ville à se tourner vers l'enseignement privé en reprogrammant certains hôtels en instituts et en collèges. En amont, de grands travaux de rénovation des hôtels et des espaces publics sont effectués afin de faire ressortir les qualités patrimoniales et architecturales de l'héritage victorien. L'essor de la voiture et la construction de l'autoroute Lausanne-Aigle sont également des manifestations de la modernité dans ces années-là (Guex et al., 2012 : p.57).

Après la Seconde Guerre mondiale, les congrès se développent de plus en plus et semblent être fortement rentables pour l'économie montreuusienne. Ceux-ci jouent un rôle important dans la survie des hôtels car ils permettent d'attirer des touristes et des congressistes internationaux qui par la suite, grâce au bouche-à-oreille, permet de promouvoir la destination. Pour répondre à cette dynamique florissante, la Maison des Congrès est construite en 1973, son but initial est de loger des congrès mais celle-ci permet également d'accueillir des événements en tout genre (Guex et al., 2012 : p.56). La construction d'un tel bâtiment démontre la volonté de Montreux pour l'accueil d'événements culturels et de congrès. Celui-ci permet d'amorcer l'ancrage de Montreux sur la scène internationale et marque un revirement certain des stratégies politiques de développement sur l'événementiel. L'événement devient alors progressivement une responsabilité municipale et occupe une place importante dans le management territorial et le développement de la ville. A la base uniquement pensé pour les congrès, la Maison des Congrès (par la suite 2m2c Montreux Music & Convention Center) deviendra progressivement un haut lieu de l'événement à Montreux. Actuellement, celui-ci n'accueille plus de congrès et est entièrement dédié à l'événement culturel.



Figure 8 : La maison des Congrès de Montreux en 1973 (Source : Voir Sources images)

Ainsi, l'organisation de congrès laisse place progressivement à l'organisation d'événements divertissants, un nouveau levier clé dans le développement touristique durant cette période, notamment pour relancer l'économie de la ville après la Deuxième Guerre Mondiale. Désormais, Montreux recherche à dégager une nouvelle identité et s'ouvre progressivement à de nouvelles valeurs et habitudes afin d'attirer une population plus jeune et moins traditionnelle. C'est le cas par exemple de l'arrivée du Septembre musical en 1947, un festival de musique classique et de la réintroduction de la fête des Narcisses en 1947. En 1967, grâce à deux figures emblématiques de Montreux, Raymond Jausi, ancien directeur de l'OT et Claude Nobs, directeur du Montreux Jazz Festival, la toute première édition a lieu dans la ville. Cet événement musical totalement inédit à cette époque symbolise parfaitement l'idée de modernité et de valeurs nouvelles. Dans un contexte de difficultés financières, ce festival apparaît aussi comme un moyen de relancer l'économie de la ville. Cependant, ce changement brusque d'habitudes bouscule l'ordre établi et suscite beaucoup de résistance de la part des conservateurs dans le domaine du tourisme (Guex et al., 2012 : p.55). Effectivement, ce genre de festival attire un nouveau type de population, une population plus jeune et moins riche, ce qui a pour conséquence de chambouler la cohésion sociale et culturelle au sein de la ville. Ce choc de population va progressivement se stabiliser dans les années à venir au fur à mesure de l'ancrage du festival sur le territoire. Par conséquent, l'organisation d'un tout nouvel événement tel que Montreux Jazz Festival démontre la volonté de la ville à se tourner sur l'événement culturel, un levier stratégique pour relancer son économie. L'arrivée du festival marque un tournant fondamental pour la ville, qui progressivement atteindra une renommée internationale et permettra, comme déclare Pascal Friedmann de : « *mettre Montreux sur la carte du monde* » (Entretien 1).





Figure 9 : Affiche du Montreux Jazz Festival de 1968 (Source : Voir Sources images)

Durant cette période, Montreux montre une fois de plus son ambition pour rester un lieu de renom et faire face à une concurrence croissante dans le domaine du tourisme international. Son statut progressivement de plus en plus urbain fait apparaître de nouveaux enjeux à prendre en compte, notamment en termes d'aspirations résidentielles.

On peut supposer qu'avec la construction de la Maison des Congrès et avec la naissance du Montreux Jazz Festival, cette période marque un tournant conséquent pour l'activité événementielle de la ville. Effectivement, à ce stade Montreux adopte des dynamiques similaires à celle de la ville événementielle, autant dans ses formes que dans ses dynamiques. Ceci se ressent surtout du point de vue de sa volonté à organiser de grands événements à vocation internationale et de promouvoir une image globale. Durant cette phase, Montreux met en place une nouvelle forme de la ville événementielle, celle du festival. Cependant, à ce stade, ceci n'est pas suffisant selon P. Chaudoir pour considérer Montreux comme satisfaisant entièrement les actions politiques d'une ville événementielle. En effet, le manque de patrimonialisation des composantes endogènes (histoire, culture, économie et population) de la ville ne suffisent pas à alimenter une identité commune et identitaire forte, propre à la ville événementielle de Montreux. Concernant la cohésion sociale et culturelle, on peut supposer que l'arrivée de nouveaux événements inédits et révolutionnaires implique des sources de conflits idéologiques au sein de la population (entre traditions et modernité). L'événement culturel, par son manque d'ancrage au territoire, n'est donc pas encore accepté par la population et les collectivités locales. De ce fait, on ne peut pas encore considérer Montreux comme satisfaisant entièrement les trois enjeux de l'action politique locale d'une ville événementielle (Chaudoir, 2007). Cependant, l'événement culturel intervient comme la nouvelle forme privilégiée de la ville et celui-ci est de plus en plus utilisé pour promouvoir et développer son rayonnement à l'échelle internationale.



## 5.5. L'événement culturel, la clé de voute du développement (1970 – actuellement)

Durant cette période, l'activité événementielle déjà dûment entamée lors de la phase précédente avec le développement des congrès et des événements culturels, continue à se développer et devient un levier majeur dans les stratégies politiques de la ville (Guex et al., 2012 : p.60). L'évolution de l'activité événementielle s'accompagne d'une volonté de « patrimonialisation » des ressources endogènes de la ville (histoire, culture, population, géographie), qui jusqu'à maintenant peine à s'inscrire dans la construction d'une identité commune et identitaire forte. De ce fait, il y a une prise de conscience progressive de l'étendue du patrimoine concentré à Montreux et une volonté de reconnexion avec celui-ci. Ce patrimoine est à la fois bâti et issu de la Belle Époque, rural et paysagé autant qu'industriel et historique. Le but principal d'un tel renouement au patrimoine est de développer une identité complexe et binaire ; à la fois « ville » et « station », urbaine et rurale, moderne et historique, touristique et résidentielle (Guex et al., 2012). La construction de cette identité complexe est fondamentale pour la ville, notamment pour être considérée comme ville événementielle selon P. Chaudoir et garantir, entre autres, une cohésion sociale et culturelle au sein de la population montreuusienne. Un des signes de cette patrimonialisation est celle de la préservation du Marché couvert de Montreux, un édifice datant de la Belle Époque et construit en 1891. Celui-ci devient une pièce architecturale digne d'importance étant donné que dans les années 80, la population décide de le rénover et de le préserver. Actuellement, ce bâtiment est un lieu important pour l'accueil d'événements, notamment pour le Marché de Noël ou d'autres petites manifestations locales.



Figure 10 : Carte Meller - Montreux vers 1980 (Source : Musée de Montreux)

Un autre exemple de patrimonialisation est celui de la création d'aménités résidentielles, censée garantir une meilleure cohésion entre les différentes populations de la ville. Effectivement selon la figure 10, le

statut urbain de Montreux continue à se renforcer, notamment par un étalement urbain horizontal et vertical, induisant de nouveaux enjeux en termes de population résidente. Ceci passe, par exemple, par la construction du Forum de Montreux en 2000, un grand centre commercial pour satisfaire à la fois les habitants et les touristes. De grands projets urbains populaires comme le projet « CLARENsemble » entre 2008 et 2011 sont également mis sur pied afin d'améliorer la qualité de vie des habitants et promouvoir de nouvelles formes de collaboration entre la ville et ses citoyens. Ce projet est l'un des plus grands projets urbains suisses (ARE, 2008). Mais cette dynamique pour le résidentiel s'accompagne également d'une transformation de nombreux hôtels en résidences de luxe (Guex et al., 2012 : p.63-64). Il y a donc une réelle volonté d'instaurer une certaine cohésion sociale entre les différentes populations de la ville, principalement entre touristes et résidents et garantir une cohérence dans l'identité binaire « ville habitée » et « station touristique ». On peut donc déduire que la création d'aménités résidentielles est un élément majeur dans la création d'une cohésion sociale et identitaire nécessaire à la ville événementielle.

D'un point de vue événementiel, la ville se lance dans l'agrandissement de la Maison des Congrès en 1993 qui devient le Montreux Music & Convention Center (2m2c) que nous connaissons actuellement. Ce bâtiment d'une capacité de 18'000 m<sup>2</sup> est géré par une société privée et permet d'accueillir un grand nombre d'événements culturels à Montreux. Ces travaux démontrent la volonté des politiques de la ville de poursuivre l'accueil d'événements culturels en tout genre et expose une logique d'aménagement à plus long terme. Une telle optimisation de l'infrastructure permet une meilleure gestion de l'événement et de son déploiement annuel (Pradel, 2013).

Une telle rénovation n'est pas anodine étant donné qu'elle permet au Montreux Jazz Festival de pouvoir s'y installer durablement à partir de 1993. On peut donc supposer que la rénovation de la Maison des Congrès découle de l'institutionnalisation progressive du festival, qui se déroule déjà depuis de nombreuses années sur le sol montreuvisien. Dans ce sens, l'événement s'ancre progressivement au territoire et devient un patrimoine culturel important pour la ville. Ainsi, il permet l'émergence de ce genre de grands projets consistant à la construction d'un lieu d'accueil pour l'événement et induit déjà, dans un certain sens, une intégration durable dans le calendrier de la ville (Barthon et al., 2007). Actuellement, ce bâtiment est le centre névralgique des activités événementielles de la ville, la plupart des grands événements culturels s'y déroulent, environ 250 manifestations sur les 500 annuelles se déroulent dans ce bâtiment (« A Montreux, le refus du centre de congrès inquiète », 2019). C'est le cas par exemple du Montreux Jazz Festival, du Polymanga ou encore du Montreux Comedy Festival. En 2019, un nouveau projet de rénovation du centre 2m2c a été refusé par la population. Actuellement, un groupe de travail entre les groupes politiques, les opposants et les personnes favorables a été mis en place afin de proposer un nouveau projet. L'enjeu principal de cette rénovation consiste à pérenniser l'activité événementielle

de la ville et revoir les normes sécuritaires du bâtiment car celles-ci ne sont plus adaptées. Il convient également de garantir une meilleure collaboration entre les événements (synergies) et de faciliter le déploiement annuel de l'événement à long termes (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).



Figure 11 : 2m2c actuel (à gauche) et projet du 2m2c (à droite) (Source : Voir Sources images)

En parallèle, la ville organise pour la première fois le Marché de Noël en 1995. Ce genre d'événement fait partie intégrante de la stratégie des villes occidentales pour attirer des touristes, c'est une forme classique d'entrepreneuriat urbain dans ces années-là. Mais le Marché de Noël a également pour but de profiter aux résidents, notamment en instaurant une ambiance festive dans la ville (Guex et al., 2012 : p.65). En organisant un tel événement purement commercial et promotionnel, la ville démontre une attitude entrepreneuriale pour attirer du capital. À partir de là, de nombreux autres événements culturels en tout genre sont nés allant de petites manifestations locales à de grands événements internationaux (annexe 3). Actuellement, la ville accueille environ 500 événements à l'année (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).

En dehors de l'accueil de l'événement, Montreux met également en place une stratégie identitaire visant à entretenir et alimenter de nouveaux héritages symboliques et immatériels en lien avec son histoire touristique et événementielle. Dans ce sens, elle met à l'honneur de nombreuses personnalités ayant marqué la ville, notamment Freddy Mercury, une figure emblématique du Montreux Jazz Festival ou encore l'impératrice Sissi, une ancienne reine ayant séjourné à Montreux (Guex et al., 2012 : p.66-67). Une statue à leur effigie permet de les honorer (voir figure 12).



Figure 12 : Statue de Freddie Mercury à Montreux (Source : Voir Sources images)

Depuis 2003, même des petits événements ont vu le jour pour mettre en avant les diverses personnalités légendaires de la ville, c'est le cas du Freddie's Memorial Festival se déroulant sur 4 jours, attirant des milliers de fans à l'international (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Un autre exemple est celui de l'ouverture du studio d'enregistrement « Queen » au casino de Montreux en 2013. Cette attraction touristique permet de mettre à l'honneur divers autres artistes légendaires tels que The Rolling Stones ou David Bowie ayant enregistré dans ce studio. Il y a donc une réelle volonté de patrimonialisation des ressources endogènes à la fois culturelles et historiques dans le but de créer une dimension légendaire et originale à la destination. Il s'agit principalement d'une stratégie visant à créer et alimenter une identité autour de la musique et des héritages liés au Montreux Jazz Festival. On peut supposer que cette stratégie de création d'immatérialité est une manière de se faire une place dans l'économie symbolique des villes (Zukin, 1996) et d'offrir une manière créative et originale de promouvoir la destination à l'étranger tout en se démarquant des autres villes touristiques (Di Méo, 2005). La mise en valeur du patrimoine légendaire qu'est celui du Montreux Jazz Festival est aussi un moyen de parfaire l'identité de marque de la ville. En d'autres termes, ceci est un levier pour valoriser sa réputation en tant que ville événementielle de renom à l'échelle internationale. Il s'agit ici d'une stratégie purement entrepreneuriale autour du « City Branding » (Brenner & Theodore, 2005). La création d'une identité musicale s'explique également par la pérennisation du Montreux Jazz Festival, qui à travers les années, a mené à l'élaboration d'œuvres d'art sur le domaine public pour marquer l'ancrage du festival sur le territoire. Ce genre de pérennisation du festival touche principalement les grands festivals de marque apportant de grandes retombées matérielles et immatérielles à la ville (Barthon et al., 2007), ce qui est totalement le cas de ce festival. Ainsi, la création d'héritages symboliques légendaires joue un rôle important dans l'exportation d'un imaginaire à l'international et démontre l'orientation progressive de la ville vers une économie immatérielle. Elle sert à attirer des touristes et des fans à travers le monde et permet de créer une identité forte au sein de la ville.

Actuellement, le Montreux Jazz Festival a considérablement diversifié ses activités, notamment en créant diverses filiales (cf. figure 13). Le but de ces filiales est d'exporter le concept et l'esprit du festival à travers le monde en tant que réelle « marque festivalière » (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020). Elle sert à pérenniser les revenus du festival tout au long de l'année et à continuer son ancrage au niveau international.

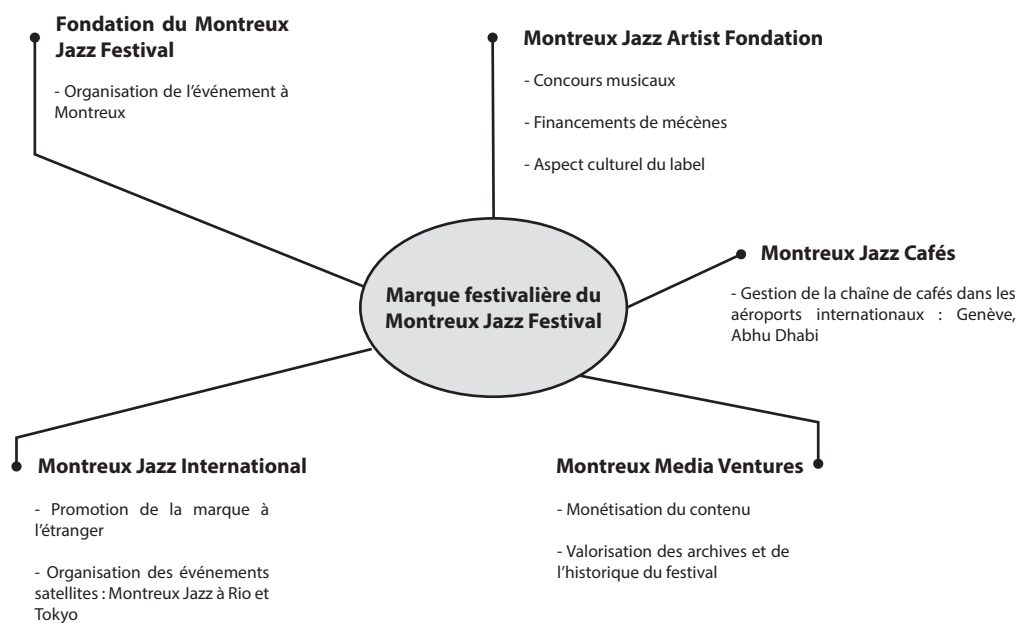


Figure 13 : Les filiales de la marque festivalière du Montreux Jazz Festival (Source : Yannick Pitton)

En parallèle, de nombreux nouveaux acteurs publics voient le jour durant cette phase. Ceux-ci vont jouer un rôle important dans le métabolisme actuel de la ville. C'est le cas de l'OT qui fusionne en 2001 avec l'association des intérêts de Vevey & environs en une association **Montreux-Vevey Tourisme (MVT)** que nous connaissons actuellement. Cette association comprend 22 communes du Lavaux à Villeneuve et a pour but une meilleure gestion du tourisme à une échelle régionale, notamment en termes de promotion de la destination, de médiatisation des événements et de gestion des nuitées. Un tel tournant est intéressant étant donné qu'à ce moment précis, Montreux devient le porte-drapeau du tourisme de la Riviera (Guex et al., 2012 : p.65). Cette instance a une vision régionale du développement, elle a pour but de manager l'aspect promotionnel de la destination et la gestion des nuitées au sein du district.

Au niveau local, la création en 2005 du service communal « **Économie, Culture et Tourisme** » (ECT) par la municipalité de Montreux marque également un tournant important pour la gestion de l'événement. Son rôle principal est de soutenir financièrement les événements montreusiens par des subventions et de conseiller, orienter et faciliter l'organisation des événements, notamment en guidant les organisateurs et en résolvant les différents problèmes qu'ils peuvent rencontrer (P. Friedmann, communication

personnelle, 18 février 2020). La création de ce service public démontre le lien étroit entre le tourisme, la culture et l'économie au sein de la ville depuis sa naissance. Il est également un indicateur de la responsabilité municipale que devient l'événement culturel. On peut supposer que la création de tels instances publiques permettent de faciliter et d'optimiser la gouvernance de l'événement à l'échelle d'une ville mais aussi au niveau régional (avec Montreux-Vevey Tourisme). Dans ce sens, l'événement urbain apparaît comme un moyen de formaliser et de créer de nouvelles alliances locales et régionales de ce genre (Chaudoir, 2007). La création de ces services publics marque également la volonté politique de la municipalité de se tourner vers l'événementiel comme clé de développement majeur du territoire et comme levier promotionnel efficient de la destination à l'échelle internationale. Les acteurs et leurs interactions dans le métabolisme événementiel de la ville seront présentés plus précisément dans le prochain chapitre. L'énonciation de ces deux acteurs publics permet déjà de contextualiser les jeux d'acteurs au sein du métabolisme actuel de la ville.

Actuellement, l'identité complexe et binaire de Montreux forme un tout, à première vue bien intégrée au territoire. Effectivement, les événements variés, les divertissements sportifs, les qualités urbaines, le patrimoine, le paysage, les héritages symboliques et immatériels sont autant d'éléments composant la ville et permettant de rayonner une image hors du commun à travers le globe. Depuis ses prémices en 1850 et jusqu'à nos jours, les acteurs du tourisme à Montreux ont effectué conjointement de nombreuses transformations et diversifications dans son organisation. Un savoir-faire collaboratif qui est sans doute à l'origine même du caractère de renom de la ville, autant dans sa capacité à diversifier ses activités, à organiser des événements qu'à développer son tissu urbain et son identité.

A ce stade, il est enfin possible de faire un lien avec l'ensemble des actions politiques énumérés par P. Chaudoir concernant la ville événementielle. À partir de la dernière phase, les efforts, tant au niveau de la création d'une identité forte qu'au niveau de la cohésion sociale et culturelle sont intégrées dans l'action politique local de la ville. Toutefois, l'analyse de l'avènement de l'activité événementielle sert surtout à confirmer que depuis ses prémices en 1930, l'événement est utilisé par la ville comme un moyen de promouvoir et de valoriser le territoire dans une perspective internationale. Il ressort qu'à partir des années 70, celui-ci devient progressivement le levier principal des stratégies d'attractivité et de compétitivité de la ville. Actuellement, la forme privilégiée de la ville événementielle de Montreux est donc incontestablement celle du festival et de l'événement culturel. On peut donc confirmer l'hypothèse de base du travail étant que Montreux est une ville événementielle. Effectivement, celle-ci semble adopter l'ensemble de ses dynamiques et de ses formes. Quant à sa transformation complète, elle a dû réellement débuté à partir de la dernière phase de son développement touristique et urbain. Ceci correspond plus ou moins à l'émergence de la ville événementielle au niveau national et international à

partir des années 80 (Chaudoir, 2007). Cependant, on peut également affirmer que Montreux démontrait déjà bien avant des attitudes dynamiques et proactives quant à l'organisation de grands événements à vocation internationale. La ville est donc consciente depuis bien longtemps que l'événement est un moyen efficace pour promouvoir son territoire et pour se positionner sur la scène du tourisme international.

La figure 14 ci-dessous expose synthétiquement les différents changements majeurs de l'évolution de la ville. Celle-ci permet de retracer le discours quant à l'émergence de l'événement à Montreux ainsi que sa naissance en tant que ville événementielle.

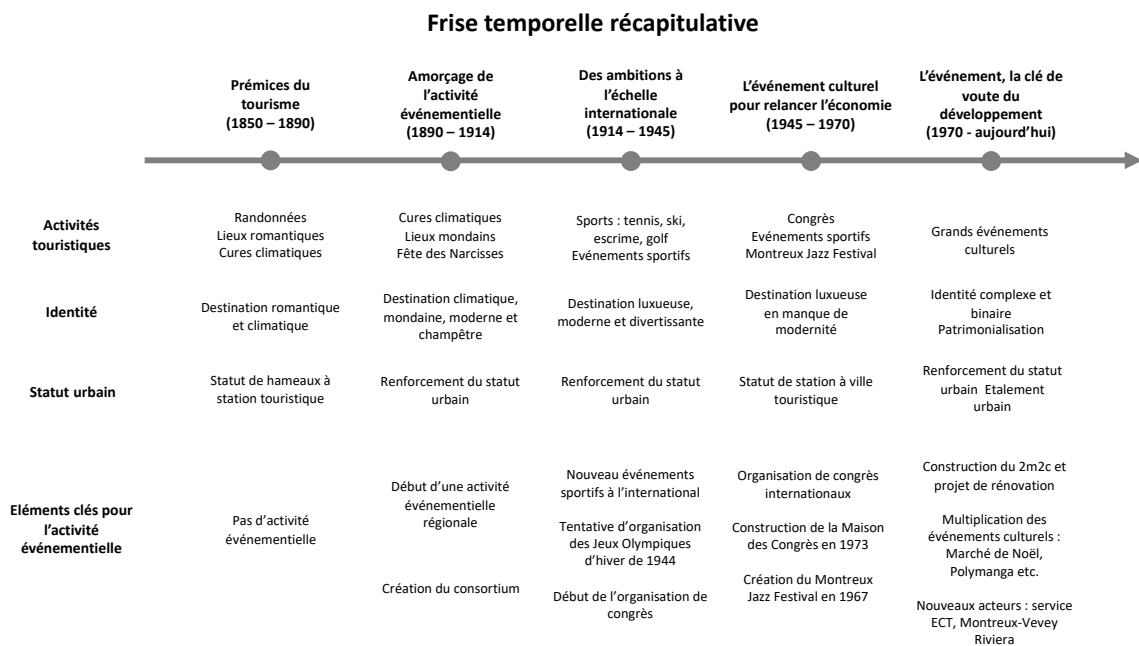


Figure 14 : Frise temporelle récapitulative selon les trajectoires touristiques de Getz et al. (Source : Yannick Pitton)

Ce chapitre permet donc de contextualiser la pratique de l'événementiel à Montreux et confirme sa figure en tant que ville événementielle. Il sert également à comprendre comment l'événement culturel s'est hissé dans les stratégies politiques de la ville, notamment en s'orientant principalement sur la promotion du territoire. A présent, il est temps de se focaliser sur le métabolisme événementiel actuel de la ville pour comprendre plus précisément comment l'événement culturel est utilisé par les acteurs culturels.

## 6. Métabolisme événementiel de Montreux

### 6.1. Le service ECT au centre du métabolisme événementiel

Aux premiers abords, la structure organisationnelle du système événementiel de la ville semble complexe étant donné le nombre d'acteurs privés/publics à différentes échelles. Cependant, après un travail exploratoire conséquent (méthodes mixtes) sur la structure de ce métabolisme, celui-ci semble assez centré sur quelques acteurs majeurs, notamment le service « **Économie, Culture et Tourisme** » (ECT) de la ville qui se trouve être l'acteur public au centre de l'activité événementiel à Montreux. Cette première partie expose en quoi l'activité et le rôle de ce service municipal légitime sa position centrale au sein du métabolisme événementielle de la ville et comment son travail opérationnel garantit à l'événement culturel, une promotion positive du territoire. Pour ce faire, un répertoire des parties prenantes de l'événementiel (cf figure 15) est mis à disposition ci-dessous pour synthétiser les rôles de chacun dans ce métabolisme.

Acteurs à Montreux	Acteurs dans la Riviera
<i>Acteurs publics :</i>	<i>Acteurs publics :</i>
<b>Economie, Culture et Tourisme (ECT)</b>	<b>Montreux-Vevey Tourisme (MVT)</b>
- Faciliter l'accueil des événements	- Gestion du tourisme et des nuitées
- Conseiller et assister les organisateurs	- Promotion et communication de la destination
- Subventions	- Accueil des médias lors de grands événements
- Médiateur en cas de conflit entre les organisateurs et la population locale	<b>Association Sécurité Riviera (ASR)</b>
- Coordination entre les acteurs de l'événement	- Gestion opérationnelle de l'événement dans la Riviera
<b>Administration générale</b>	- Polices, ambulances, pompiers et protection civile
- Autorité suprême en matière d'événement	<i>Acteurs privés :</i>
<i>Acteurs privés :</i>	<b>Promove</b>
<b>Fondations et associations</b>	- Promotion des entreprises locales
- Organisation de l'événement	- Renforcement des liens entre les entreprises locales et les autorités
<b>Le Centre de Congrès &amp; Musique Montreux (2m2c)</b>	- Relation économique avec le canton de Vaud
- Accueil de grands événements culturels : Montreux Jazz Festival, Polymanga, Montreux Comedy Festival	
<b>Société Industrielle et Commerciale de Montreux (SICOM)</b>	
- Défendre les intérêts commerciaux et industriels de Montreux	

Figure 15 : Répertoire des parties prenantes de l'événementiel (Source : Yannick Pitton)

Rappelons que la création du service en 2005 est née de la volonté de l'ancien municipal de l'époque, Laurent Wehrli, afin de regrouper l'économie, la culture et le tourisme (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). La création de ce service paraît pertinent étant donné le lien étroit entre ces trois secteurs tout au long du développement touristique et urbain de la ville et du poids important que prend l'événement culturel dans les responsabilités municipales au début des années 2000. On peut donc



supposer que la création de ce service sert principalement à optimiser la gestion de l'activité événementielle de la ville.

### 6.1.1. La gestion des subventions

Le premier rôle du service ECT est de soutenir financièrement les événements montreusiens par des subventions, environ 6 millions de francs sont prévus chaque année à cet effet. Cette somme est décidée par la municipalité et celle-ci peut varier d'année en année selon les finances de la ville. Un tel changement doit faire l'objet d'une commission au conseil communal (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). La base de données événementielles (annexe 3) informe sur la somme des subventions allouées à une partie des événements montreusiens. Une autre partie des subventions n'est malheureusement pas chiffrée pour des raisons de disponibilité des données. Indéniablement, ces subventions sont fondamentales pour garantir la santé financière et l'activité durable d'une partie des structures événementielles de la ville. En effet, si l'on se réfère à cette base de données, le résultat d'exploitation est assez faible, voire négatif pour la plupart des événements. Rappelons que le résultat d'exploitation est obtenu grâce à la soustraction du produit d'exploitation et de la charge d'exploitation (cf. équation ci-dessous). Dans cette équation, le produit d'exploitation concerne la totalité des revenus financiers engendrés par l'événement alors que la charge d'exploitation informe sur les dépenses nécessaires à sa réalisation. Ces charges incluent tous les coûts d'organisation, de programmation, de communication. Cette équation est tirée des préavis effectués par la ville pour l'octroi d'une subvention à un événement culturel (Commune de Montreux, 2019a).

$$\text{Produit d'exploitation (Fr)} - \text{Charge d'exploitation (Fr)} = \text{Résultat d'exploitation (Fr)}$$

Le faible résultat d'exploitation (voire négatif) indique que l'aspect économique d'un événement n'est pas de tout repos et que selon les années, ce résultat peut mener à des pertes considérables. C'est le cas par exemple du Montreux Acrobatie en 2017 avec une perte de CHF 310'000. Cette année-là, l'octroi d'une subvention de CHF 50'000 (Commune de Montreux, 2019a) représente 11,50% des charges d'exploitation, ce qui confirme la nécessité d'une subvention pour la santé financière de l'événement. C'est également le cas de la Revue, un sous-événement du Montreux Comedy Festival, qui bénéficie d'une subvention de CHF 50'000 supplémentaire depuis ses pertes en 2019 (Commune de Montreux, 2019b). Cette aide financière représente 9,03% des charges d'exploitation. La base de données événementielle en annexe comporte d'autres exemples de la sorte. Par conséquent et en lien avec la théorie, ces chiffres indiquent que le service ECT est la clé de voute financière pour une grande partie des événements culturels de la ville et que ses subventions assurent la durabilité économique des structures festives (Barthon et al., 2007 : p.7). Quant aux petites manifestations, elles sont également subventionnées par la ville, certes, mais avec l'octroi d'une somme en lien avec la taille de l'événement culturel.

Cependant, cette aide financière varie en fonction des événements, certaines manifestations tel que le Marché de Noël n'obtiennent pas de subvention étant donné que leur but ne correspond pas à la stratégie événementielle mise en place par la municipalité (cf. figure 18). Ici, le caractère purement économique de l'événement ne lui permet pas l'octroi d'une subvention (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Cet élément indique donc une certaine focalisation stratégique sur l'organisation d'événements « culturels » et non « commerciaux », ce qui est totalement cohérent avec la position de l'événement culturel en tant que forme privilégiée de la ville événementielle de Montreux. Il est également cohérent avec la dimension stratégique élaborée par la ville, celle-ci sera présentée plus en détail dans une section ultérieure (cf chapitre 6.2).

Dans le cas du Montreux Jazz Festival, la subvention est la plus faible en pourcentage (3,11%) du fait que le coût d'exploitation de cette manifestation est passablement élevé. Malgré cela, la subvention se chiffre tout de même à CHF 870'000 (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020), c'est d'ailleurs la plus grande somme allouée à un événement culturel à Montreux. La nature de cette subvention est également différente des autres événements vu qu'il ne s'agit pas d'un montant donné mais de la location du 2m2c pour toute la durée de l'événement, de la gratuité de la ligne 201 (bus reliant Vevey à Villeneuve) et de la mise en place du Centre d'engagement et de coordination (CECO), une plateforme décisionnelle de différents services publics et privés durant l'événement (pompiers, police, ambulance etc.). Par conséquent, dans le cas du Montreux Jazz Festival, la subvention allouée par le service ECT ne semble pas essentielle pour la santé financière du festival au vu du faible pourcentage que représente la subvention par rapport au coût total du festival. Selon le service ECT, il s'agit surtout d'un octroi d'ordre symbolique de la part de la ville pour remercier les bienfaits qu'un tel événement offre à Montreux, notamment en termes de promotion de la destination et de retombées matérielles dans l'économie locale (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Le montant élevé de la subvention allouée au Montreux Jazz Festival démontre aussi que la ville focalise son financement sur les événements culturels à forte promotion du territoire à l'échelle internationale. Dans d'autres cas, l'octroi d'une subvention de la part de la ville est aussi un moyen de garantir la reconnaissance et la légitimité du festival pour d'autres subventions émanant d'autres collectivités locales et dans certains cas, des sponsors (Barthon et al., 2007 : p.7). Dans le cas du Montreux Jazz Festival, la récolte de fonds se base principalement sur des dons de mécènes et celle-ci est gérée par la Montreux Jazz Artist Fondation, une des filiales de la marque festivalière.

Par conséquent, le service ECT joue le rôle de clé de voute financière pour une grande partie des événements de la ville. Certes, ces subventions varient en fonction des difficultés économiques des structures festivalières, de leur taille (petites manifestations ou Montreux Jazz Festival) et doit être en

adéquation avec la stratégie municipale en place (Marché de Noël). De manière générale, le financement est surtout organisé de manière à soutenir plus activement les événements culturels à fort potentiel de promotion du territoire comme c'est le cas du Montreux Jazz Festival par exemple.

### 6.1.2. L'assistance opérationnelle

En dehors de l'aspect financier, le service ECT est surtout la porte d'entrée en termes d'événementiel à Montreux. Effectivement, si une personne souhaite organiser un nouvel événement à Montreux, il lui indique les différentes démarches à effectuer, tant au niveau des subventions que de l'aspect purement juridique et administratif. Son rôle est aussi de conseiller, d'assister et de faciliter l'organisation d'événements dans la ville, notamment en guidant les organisateurs et en essayant de résoudre les différents problèmes qu'ils peuvent rencontrer. Dans d'autres circonstances, le service a également un rôle de médiateur étant donné qu'il doit gérer les plaintes de la population locale concernant les événements à Montreux. Quand c'est le cas, le service ECT semble chercher une solution afin d'harmoniser au mieux les tensions entre les organisateurs et la population locale. Dans la plupart du temps, son travail consiste surtout à manager l'aspect opérationnel de l'événement culturel, c'est-à-dire assister et coordonner la gestion de l'accessibilité (mobilité douce et motorisée) et de la sécurité (incivilités, nuisances). Ce type de travail s'effectue toujours en coordination avec **l'Association Sécurité Riviera (ASR)**, une instance régionale et publique purement opérationnelle regroupant la police Riviera, Ambulances Riviera, les pompiers et la protection civile. Sur la Riviera, c'est l'ASR qui, par délégation de compétences des municipalités, gère l'ensemble des manifestations ; toutefois, à Montreux, la municipalité a souhaité maintenir une certaine autonomie en privilégiant le contact avec les organisateurs (mots de bienvenue, vin d'honneur, présence de la Municipalité, qualité de l'accueil etc.). Cette volonté démontre la posture de marque que souhaite entretenir la ville, notamment en tant que ville événementielle de renom à travers le monde. Dans le cas de grands événements comme le Montreux Jazz Festival, les principales assistances opérationnelles du service ECT concernent surtout la gestion de l'accessibilité piétonne et motorisée, la sécurité et les incivilités ainsi que la résolution des conflits avec la population que peut impliquer un événement, notamment en termes de nuisances sonores (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).

La gestion des flux motorisés est problématique à Montreux car la ville possède uniquement trois axes de passages majeurs ; l'autoroute et deux routes cantonales en son centre. Il est donc fondamental de garantir le transit par les deux axes cantonaux de la ville s'il apparaît un problème sur l'autoroute. De plus, le stationnement pose souvent problème, en effet, il faut pouvoir parquer environ 30'000 véhicules dans une ville de 26'000 habitants (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020), ce qui n'est pas de tout repos. Les services de la ville dont l'ECT travaillent donc en étroite collaboration avec l'ASR et les

**Transports Publics Vevey-Montreux-Chillon-Villeneuve (VMCV)** afin de résoudre les problèmes de parcage et d'accessibilité. Au niveau piéton, il s'agit principalement de problèmes de gestion des flux entre la gare et le bord du lac où se déroule la plupart des événements. L'enjeu principal est donc d'éviter d'engorger les routes cantonales de la Gare et des Alpes afin de garantir une fluidité entre les piétons et les véhicules (cf. figure 16). Un concept de stationnement provisoire est mis en place lors du Montreux Jazz Festival, autorisant les voitures à se parquer le long des routes cantonales du côté de Vevey et de Villeneuve.



Figure 16 : Carte de la gestion des flux motorisés et piétons durant le Montreux Jazz Festival (Source : Yannick Pitton)

Quant à la sécurité et la gestion des incivilités, elles représentent également un enjeu important dans le cas de grands événements festifs urbains comme le Montreux Jazz Festival. Les incivilités concernent principalement des salissements (jet d'ordure, urine ou vomis) dans l'espace public ou privé et des problèmes de nuisances sonores tard dans la nuit (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Pour coordonner la gestion de ces incivilités durant les 16 jours du festival, la municipalité et principalement le service ECT organisent la mise en place du dispositif CECO en collaboration avec l'ASR. Ce dispositif temporaire et opérationnel permet de prendre toutes les décisions importantes avec les organisateurs en matière de sécurité (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020). Il est donc un moyen de lier étroitement les organisateurs du festival avec l'ASR et les autres services opérationnels municipaux et cantonaux. Le Montreux Jazz Festival a également collaboré avec le service ECT pour mettre en place une cellule de jeunes éducateurs ayant pour but de tranquilliser les rapports entre les festivaliers tout au long de la nuit. Une manière de réduire notamment les nuisances sonores proches des lieux d'habitation et le salissement de l'espace public. Finalement, le service a aidé le festival

afin de mieux organiser ses flux piétons durant la manifestation, ceci passe par l'instauration d'entrées, d'arches et de sorties (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020).

Ces différentes assistances opérationnelles démontrent le rôle central du service ECT pour optimiser l'accueil des événements sur son territoire et pour diriger la coordination entre les acteurs de l'événement et les acteurs opérationnels de la ville. Dans un contexte urbain, l'accueil d'événements semble particulièrement complexe étant donné le nombre de composantes à intégrer dans l'équation. Dans ce sens, la ville doit donc répondre à des enjeux urbains et non ruraux comme ceci pourrait être le cas avec l'organisation du Paléo Festival de Nyon (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). C'est notamment un des grands enjeux des dynamiques de la ville événementielle : celle d'intégrer les caractères d'une ville « habitée » à celle d'une ville « dynamique » et « événementielle » (Chaudoir, 2007).

Dans ce sens, la gestion de l'accessibilité et de la sécurité fait référence à l'aspect multi-scalaire d'un événement pouvant affecter l'organisation de la ville et/ou de l'agglomération. Pour pallier cela, il est nécessaire de garantir une coordination opérationnelle efficace entre les acteurs de l'événement pour éviter les problèmes de congestion, de stationnements ou du bruit, pouvant avoir un impact direct sur les liens avec la population locale (Gwiazdzinski, 2011).

Ici, le service ECT est au cœur de la coordination entre les parties prenantes de l'événement (Organisateurs, ASR, VMCV, autres services municipaux). Son rôle d'assistance semble fondamental dans le bon déroulement du travail opérationnel durant l'événement et dans la gestion de son accessibilité, de sa sécurité et de ses potentielles nuisances. Dans certains cas, de nouvelles réglementations en termes d'accessibilité ou de sécurité sont mises en place durant l'événement et peuvent être adoptées à long terme (Pradel, 2013). Ici, ces nouvelles normes semblent être fonctionnelles uniquement lors de la durée de l'événement comme c'est le cas du concept de stationnement ou encore de la structure spécialisée du CECO. Il est donc impossible d'affirmer qu'au niveau opérationnel, la ville met en place des normes dans une volonté d'adoption à plus long terme pour le Montreux Jazz Festival.

Néanmoins, l'optimisation de l'événement par de nouvelles dispositions opérationnelles et par une gouvernance adaptée sert à cultiver un savoir-faire croissant aux cours des années au fil du rythme événementiel (Pradel, 2013). Ceci garantit une institutionnalisation progressive de l'événement et permet indirectement de réduire les conflits directs entre l'événement et la population locale, notamment en termes d'incivilités et de nuisances sonores. Dans ce sens, la réduction des conflits est un moyen d'accroître l'adhésion sociale de l'événement. Ainsi, l'assistance et les conseils du service ECT sont un levier primordial pour établir des politiques co-construites avec l'ensemble des parties prenantes de l'événement et garantir des retombées positives sur la ville (*Ville, événementiel, méga-événements et*

tourisme, 2020). Cependant, malgré l'effort du service ECT pour réduire au mieux les conflits à la source, de nombreuses plaintes sont souvent adressées à la ville.

Ces plaintes ne concernent pas spécialement le Montreux Jazz Festival, mais surtout les événements proches des lieux d'habitation qui subissent de nombreuses nuisances sonores après 22h. C'est le cas des événements sous le Marché couvert ou encore à la plage du Pierrier (cf figure 17).

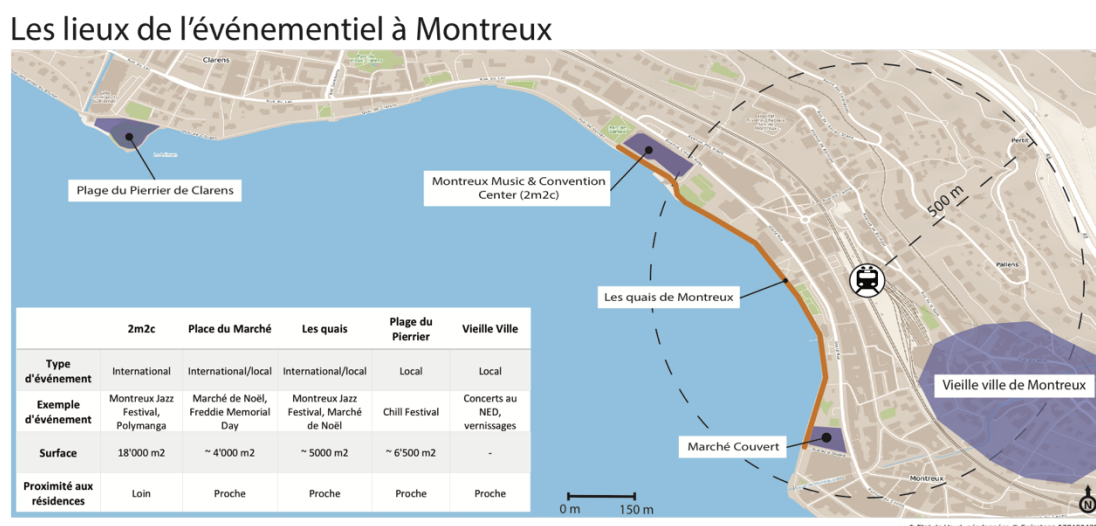


Figure 17 : Carte des lieux de l'événementiel à Montreux (Source : Yannick Pitton)

On peut supposer que le Montreux Jazz Festival est peu affecté par ces conflits car il s'agit d'un grand événement déjà amplement ancré au territoire. Ainsi, les nombreuses dispositions opérationnelles prises au fil des années permettent de limiter considérablement les sources de conflit avec la population locale. Pour les événements posant problème au niveau sonore, l'ECT a mis en place des dispositions en collaboration avec les organisateurs et des professionnels du son afin de réduire au mieux les externalités négatives sur les habitations aux alentours. En parallèle, de nombreux groupes de travail sont organisés afin de mêler à la discussion la population locale et de la confronter directement aux organisateurs. Selon le service, c'est un moyen collectif efficace de trouver une solution et de mieux intégrer l'événement à son territoire (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Pour des raisons de faisabilité, ce travail n'a malheureusement pas pu présenter une observation participante de ces groupes de travail. Il est donc difficile d'analyser le point de vue de la population quant à la gestion des plaintes et de s'assurer que cette collaboration est aussi effective et transparente que laissent paraître les affirmations du service ECT.

Par conséquent, en tant que ville événementielle dynamique et animée, Montreux n'est pas toujours compatible avec la ville « habitée », qui subit des problèmes de congestion, de nuisances ou de dénaturation de l'espace public dûs à l'activité événementielle. Ces conflits peuvent nuire à la cohésion

sociale et culturelle de la ville et engendrer des retombées négatives sur celle-ci. Ces retombées négatives se traduisent par une mauvaise adhésion sociale de l'événement au sein du territoire et entraîne une mauvaise promotion de l'événement (*Ville, événementiel, méga-événements et tourisme*, 2020).

Au sein du territoire montreusien, les principaux désaccords semblent être focalisés sur les nuisances sonores, notamment dans les lieux proches des habitations comme la Place du Marché ou la Plage du Pierrier (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Dans cette problématique, le service ECT est au centre de la coordination des parties prenantes de l'événementiel et démontre une volonté réactive et marquée quant à la résolution de ces conflits. Dans ce sens, garantir une cohésion sociale et culturelle au sein du territoire semble être un impératif pour la ville car celle-ci garantit des retombées positives, notamment en termes d'image (Chaudoir, 2007). Ainsi, dans le métabolisme événementiel de la ville, l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes semble être un impératif pour garantir une promotion positive du territoire. On peut supposer que ceci est surtout un moyen d'entretenir la bonne réputation en tant que ville événementielle et d'alimenter son image de marque sur la scène touristique internationale.

Par conséquent, le service ECT possède des rôles variés, essentiels dans le bon déroulement de l'activité événementielle de la ville. En effet, sa position centrale au sein du métabolisme événementiel, à l'interface entre les multiples acteurs de la ville démontre son importance de coordination et d'opérationnalisation pour l'accueil d'événements culturels. Au final, sa position centrale sert surtout à garantir des retombées positives sur la ville, ceci en alliant les enjeux de l'événement culturel dans une ville à la fois « habitée », « animée » et « dynamique ». Ses dispositions opérationnelles sont également primordiales dans le processus d'institutionnalisation des événements et leurs garantissent un ancrage dans le territoire.

Toutefois, une dimension stratégique est aussi essentielle pour guider et appuyer l'activité événementielle de la ville. Dans ce sens, la municipalité a mis en place une stratégie événementielle sur laquelle le service ECT s'appuie pour diriger ses actions. Ici, on parle de « municipalité » car la stratégie événementielle en place émane de plusieurs services municipaux dont l'administration générale, l'instance qui est l'autorité suprême en matière de manifestation et qui gère les demandes formelles des organisateurs (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). En parallèle, cette stratégie municipale doit être en adéquation avec la stratégie régionale mis en place par l'acteur stratégique Montreux-Vevey Tourisme pour garantir une cohérence à tous les niveaux.

## 6.2. Un événement culturel stratégiquement orienté

Après avoir démontré l'importance du service ECT au sein du métabolisme événementiel de la ville, il est à présent temps d'exposer les dimensions stratégiques de l'événement culturel (cf. figure 18). Plus précisément, il convient de mettre en évidence les stratégies dominantes à différentes échelles au sein du métabolisme événementiel de la ville. L'ensemble de ces stratégies événementielles ont des répercussions sur le territoire. Celles-ci peuvent induire une promotion du territoire, le renforcement de la cohésion sociale et culturelle et/ou la construction et l'alimentation d'une identité. Ces trois formes de valorisation du territoire font directement référence aux dynamiques de la ville événementielle selon P. Chaudoir. Par conséquent, il s'agit surtout de montrer que l'événement culturel à Montreux est orienté stratégiquement de façon à surtout promouvoir la destination et à participer au renforcement identitaire de l'image de marque de la ville.

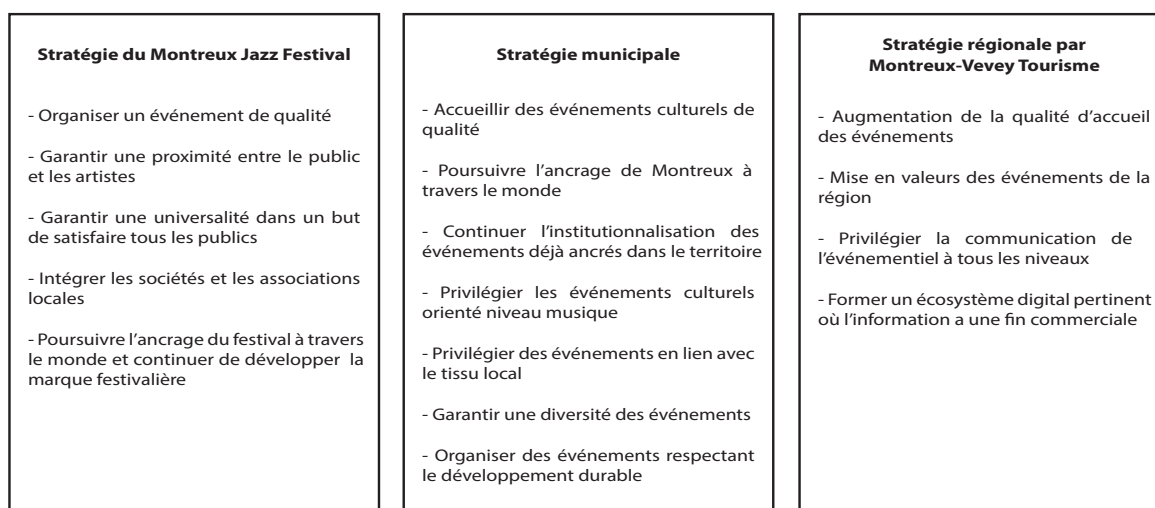


Figure 18 : Stratégies événementielles à plusieurs échelles (Source : Yannick Pitton)

### 6.2.1. La qualité, c'est impératif

D'un point de vue municipal, la stratégie semble considérablement axée sur l'aspect qualitatif de l'événement culturel. Dans ce sens, Pascal Friedmann déclare : « *On ne cherche pas absolument à accueillir des événements, on cherche surtout des événements de qualité qui correspondent aussi à une stratégie municipale* » (Entretien 1). Il entend par « *qualité* », une qualité en termes d'accueil, d'accessibilité et de restauration à l'échelle de la ville, mais aussi une qualité de l'événement, donc tout ce qui a trait à la programmation et aux valeurs de la manifestation.

Dans ce sens, la qualité d'accueil et d'accessibilité font directement référence aux dispositions opérationnelles menées par le service ECT pour la gestion de l'événement culturel. Cette qualité revient



donc à garantir aux festivaliers, une bonne accessibilité piétonne (signalétique efficace) et motorisée. Elle sert à assurer un cadre sûr et favorable au niveau sécuritaire. Cette stratégie repose également sur des services d'hébergement et de restauration de qualité. Ces services sont quant à eux, majoritairement managé par le service Montreux-Vevey Tourisme qui s'occupe de tout ce qui est gestion des nuitées en collaboration avec le secteur hôtelier (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). On peut donc affirmer qu'offrir un environnement de qualité pour les hôtes est surtout une manière de promouvoir favorablement la destination. D'ailleurs, dans une volonté d'améliorer l'accessibilité au sein de la ville, le service ECT en collaboration avec Montreux-Vevey Tourisme met en place un nouveau projet : « *Enjoy Montreux* ». Celui-ci consiste à améliorer l'expérience client à Montreux, notamment grâce à un développement de la signalétique, de l'accessibilité et de l'amélioration de l'accueil au sens large. Ce projet permet de guider le touriste à travers la ville et dans les bâtiments en développant une signalétique spécifique et efficace (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Ce projet démontre la position de la ville à vouloir offrir un environnement de qualité à ses hôtes tout au long de l'année (durant et en dehors des événements). En lien avec la théorie, ceci correspond à une dynamique de marketing urbain visant à alimenter la ville d'une image globale qualitative pour l'activité touristique (Dumont & Devisme, 2006). On peut également affirmer qu'entretenir un cadre qualitatif pour les hôtes est un moyen d'attirer les classes dites « créatives » à la recherche d'un cadre et d'une qualité de vie favorable (Florida, 2005).

Comme mentionné précédemment, l'événement culturel, en plus de promouvoir la destination, doit aussi garantir la cohésion sociale et culturelle au sein du territoire en intégrant l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, pour le service ECT, la cohésion sociale et culturelle semble être un impératif moins important que celui de la promotion du territoire que peut apporter un événement culturel de qualité. Pour appuyer ce propos, Pascal Friedmann déclare : « *Je dois dire qu'on a beaucoup de fidèles, qui reviennent souvent à Montreux. Ils soulignent à chaque fois la qualité de l'accueil.* » (Entretien 1). À travers la qualité d'un événement culturel, il y a donc principalement une volonté de promotion du territoire et d'alimentation d'une image de marque. Cette stratégie permet de fidéliser les hôtes et les inciter à revenir à Montreux.

Quant à la qualité propre de l'événement, la municipalité semble laisser une marge de manœuvre aux structures festivières. Celles-ci détiennent les compétences de ce qu'elles organisent. Rappelons que les organisateurs d'événements sont réunies sous la forme de fondations ou d'associations. En d'autres termes, chaque événement détient sa fondation, son identité et travaille de manière passablement autonome. Cette configuration permet de garantir une forme d'indépendance face aux autres acteurs culturels locaux et notamment face à la municipalité (Barthon et al., 2007 : p.8). Les municipaux sont

quant à eux souvent membre des conseils de fondations des événements montreusiens afin d'être informés des décisions prises par les organisateurs et pour faire respecter la stratégie municipale mise en place (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).

Dans cette dynamique, les événements peuvent craindre un certain contrôle progressif de la part de la municipalité à des fins politiques (Barthon et al., 2007 : p.8). Ainsi, la qualité de l'événement culturel serait guidée par les ambitions stratégiques et politiques de la municipalité. Cependant, une telle instrumentalisation semble difficilement réalisable étant donné que la gestion de la programmation et des valeurs d'un festival ne sont pas propres aux compétences de la municipalité de Montreux. Effectivement, le service ECT n'organise rien lui-même et semble vraiment vouloir garantir la légitimité des fondations quant à ce qu'elles organisent (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Les enjeux quant aux relations entre le couple Montreux Jazz Festival - municipalité et une potentielle instrumentalisation de la part de la ville seront abordées par la suite (cf. chapitre 6.3).

Le Montreux Jazz Festival quant à lui, semble également partager cette nécessité d'intégrer l'aspect qualitatif. Dans ce sens, David Torreblanca déclare : « *On aimerait que la personne quand elle arrive sur place, que ça soit l'artiste ou le public, qu'ils restent très longtemps et pas seulement pour écouter de la musique, mais aussi pour manger, pour profiter du lac, profiter des infrastructures, pour discuter, faire connaissance, c'est vraiment tout cet aspect qualitatif* » (Entretien 2). En se référant à cette citation, la qualité de l'événement est tout d'abord définie par une qualité d'accueil, des infrastructures et de la sécurité. Cette première approche fait directement référence à la volonté d'offrir un environnement favorable pour les festivaliers et correspond à la vision du service ECT quant à l'accueil des hôtes.

De plus, il s'agit d'offrir une programmation et un son de qualité. En termes de programmation, cette stratégie revient à garantir une universalité en proposant un contenu musical divers satisfaisant tous les publics et offrir à ses hôtes, une proximité hors du commun avec l'artiste. Quant au son, il est surtout question d'entretenir une qualité exceptionnelle au niveau technique et auditif (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020). On peut supposer que ces quelques valeurs qualitatives sont des moyens d'alimenter le rayonnement du festival à l'échelle internationale et de se démarquer des autres festivals en proposant une expérience hors du commun, notamment en présentant une identité propre et unique. A ce titre, la notion de « qualité » pour le MJF est surtout utilisée à des fins promotionnelles et dans le but de construire une identité unique qui fait la spécificité du festival. C'est notamment cette identité spécifique qui semble être la raison de son prestige à l'international.

Au niveau régional, l'événement culturel possède également une place importante dans la stratégie mise en place par le service Montreux-Vevey Tourisme. La stratégie régionale se base sur cinq Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) visant principalement à la promotion de la destination et à l'augmentation

du nombre de visiteurs dans la Riviera. Ces cinq DAS correspondent aux atouts forts d'une destination et sont les suivants : le domaine de l'événement, la culture et le loisir, l'art de vivre, l'enseignement et le bien-être ainsi que le tourisme d'affaires. Ils permettent de définir les actions prioritaires dans le but d'esquisser une stratégie touristique régionale. Au niveau de l'événement, l'aspect qualitatif est surtout défini par un bon accueil des touristes (hébergements et attractions touristiques) et par un contenu promotionnel de qualité, que ce soit sur les réseaux sociaux ou sur le web (Montreux Vevey Tourisme, 2015). Ceci s'explique étant donné que le service Montreux-Vevey Tourisme est le principal acteur public quant à la promotion des événements et à l'organisation de l'accueil des médias (télévisions et journalistes), notamment pour le Montreux Jazz Festival.

Ainsi, son soutien aux événements culturels est surtout communicationnel et il permet de les mettre en avant pour promouvoir la région sur le marché concurrentiel du tourisme international. Dans ce sens, ce service régional ne s'occupe ni de la gestion d'ordre opérationnelle à échelle locale (accessibilité, sécurité, nuisances), ni de la programmation d'un événement. Son implication dans l'activité événementielle est purement d'ordre stratégique, touristique et surtout médiatique. Effectivement, l'instrumentalisation médiatique que le service Montreux-Vevey Tourisme offre aux événements est primordiale pour assurer leur pérennisation économique et la promotion de la ville hôte (Barthon et al., 2007). Cette promotion est surtout garantie par un contenu web de qualité, partagé à travers le monde avec les acteurs mondiaux du tourisme, soit les agences de voyage et de communication (Montreux Vevey Tourisme, 2015). Par conséquent, pour ce service, la « qualité » d'un événement culturel se traduit surtout par un contenu communicationnel et promotionnel adéquat, un moyen efficace pour promouvoir la région et attirer des touristes.

La qualité est donc un critère stratégique fondamental dans le métabolisme événementiel à Montreux. Autant du point de vue de la municipalité, du Montreux Jazz Festival ou de Montreux-Vevey Tourisme, la recherche de qualité semble être un impératif dans les stratégies mises en place. Chacun, à son échelle, met en œuvre des dispositifs afin d'arriver à ce but. Cependant, on constate que ce critère est surtout utilisé à des fins promotionnelles et dans l'alimentation d'une image de marque. Cette identité fait écho avec l'image de « luxe » et de « prestige » que la ville a toujours cultivé durant son développement touristique. Cette attitude fait directement référence à une dynamique entrepreneuriale de marketing urbain, notamment le « City Branding » (Dumont & Devisme, 2006). À l'inverse, la qualité d'un événement comme un moyen de respecter l'impératif de cohésion sociale et culturelle est au final, peu mis en avant dans les propos du service ECT et du Montreux Jazz Festival. Ceci ne semble également pas être le cas de la vision régionale.

Par conséquent, on peut affirmer que la qualité est surtout un moyen entrepreneurial pour promouvoir la destination. Premièrement car elle permet aux acteurs de l'événement de soutenir leurs activités, d'attirer du capital et de se démarquer des autres villes dans un contexte de compétition interurbaine généralisée (Brenner & Theodore, 2005). Et deuxièmement car elle soutient la promotion d'une image globale positive, l'une des dynamiques majeure au sein de la ville événementielle (Chadoir, 2007). Quant aux autres événements de la ville, on peut supposer qu'ils intègrent également ce critère de qualité. Effectivement, étant donné que la plupart des événements montreuisiens sont suivis du suffixe possessif « de Montreux », on peut présumer qu'ils entretiennent une même conception de l'événement culturel. De plus, on peut affirmer que ce critère doit être important dans le processus de sélection des événements de la ville, c'est en tout cas ce que déclare Pascal Friedmann en disant ne vouloir accueillir que des événements de qualité. Toutefois, pour des raisons de faisabilité, ce travail n'a malheureusement pas pu interroger d'autres structures festivalières pour confirmer la cohérence d'ensemble de la stratégie événementielle en place pour ce critère.

### **6.2.2. Consolider les événements culturels**

Un autre critère fondamental de cette stratégie municipale concerne l'institutionnalisation des événements au territoire. Dans ce sens, Pascal Friedmann déclare : « *Je dirais qu'il faut consolider les acquis, donc consolider le Jazz, le Septembre Musical, le Comédie, même le Montreux Choral* » (Entretien 1). Il entend par « consolider », une volonté de poursuivre l'ancrage des événements déjà implantés à Montreux. Rappelons que le processus d'institutionnalisation est un moyen d'associer durablement un événement au territoire sur lequel il se déroule. En d'autres termes, au fur et à mesure de son déploiement annuel, la gestion et l'acceptabilité de l'événement devient de plus en plus en accord avec le territoire d'accueil (Getz & Andersson, 2008). En se référant à la base de données événementielles (cf. annexe 3), on remarque qu'une grande partie des événements sont déjà récurrents depuis de nombreuses années. C'est le cas du Montreux Jazz Festival qui aurait fêté sa 53<sup>ème</sup> édition cette année. C'est également le cas du Marché de Noël avec sa 25<sup>ème</sup> édition cette année. Une telle récurrence permet entre autres d'accroître d'année en année la visibilité, l'attrait, la rentabilité de l'événement et de l'intégrer au patrimoine de la ville (Arnaud & Soldo, 2015). Mais elle sert aussi à alimenter et renforcer l'aspect identitaire d'une ville en intégrant progressivement les événements culturels considérés comme « patrimoine » (Barthon et al., 2007).

Au vu du nombre d'événements récurrents, on peut affirmer que Montreux donne une réelle importance à la pérennisation de ses événements. Ce qui n'est pas étonnant étant donné les bienfaits qu'induit le processus d'institutionnalisation, notamment en termes de visibilité des événements. Stratégiquement, ce critère est un moyen de faire évoluer l'événement et de le hisser en tant que promoteur de la

destination à l'échelle internationale. C'est d'ailleurs dans cette volonté de pérennisation de l'événement qu'est né le Montreux Music & Convention Center (2m2c). Ce bâtiment est incontestablement une des raisons pour laquelle le Montreux Jazz Festival rayonne autant à travers le globe. Cependant, la réelle matérialisation de ce critère stratégique est celui du projet de rénovation du 2m2c actuellement en cours. Cette nouvelle rénovation apparaît comme un moyen de perpétuer le processus d'institutionnalisation des événements, ce qui confirme son importance centrale pour hisser un événement sur la scène internationale. Les enjeux de ce futur projet seront abordés dans une section ultérieure (cf chapitre 6.4). Ainsi, ce critère apparaît surtout comme un moyen de promouvoir la destination et de renforcer le patrimoine identitaire de la ville. Il sert également à maintenir la cohésion sociale et culturelle au sein du territoire mais ceci ne semble pas être l'impératif majeur de ce critère.

A long terme, le risque d'une telle dynamique est que la municipalité focalise ses efforts sur les grands événements phares institutionnalisés et mette de côté les petites manifestations locales n'apportant que peu d'impacts économiques et symboliques pour la destination. Dans ce sens, les petits événements peuvent craindre un manque de financements et de reconnaissance de la part de la municipalité (Barthon et al., 2007 : p.8). Dans le cas de Montreux, le service ECT affirme vouloir garantir un panel d'événements variés en lien avec le tissu local et déclare soutenir activement les petites manifestations, ce qui a été confirmé précédemment d'un point de vue financier (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).

### **6.2.3. Montreux, une ville orientée vers la musique**

Un autre critère consiste à orienter l'activité événementielle vers la musique. Ce critère semble directement découler des retombées immatérielles et économiques que le Montreux Jazz Festival a apporté à Montreux. Effectivement, comme mentionné précédemment, le Montreux Jazz Festival est l'événement culturel qui a permis d'ancrer la ville de Montreux à l'échelle internationale durant la dernière phase de son développement touristique (cf. chapitre 5.5). C'est notamment ce qu'affirme Pascal Friedmann : « *Le Jazz c'est ce qui a permis de mettre Montreux sur la carte du monde, clairement. Si vous allez à l'étranger, vous parlez de Montreux, tout le monde connaît grâce au Jazz.* » (Entretien 1). On peut donc affirmer que l'identité musicale de Montreux s'est principalement construite autour du Montreux Jazz Festival. Cependant, d'autres événements culturels ont également alimenté l'identité musicale de la ville, c'est le cas du Septembre Musical, du Montreux Choral Festival ou encore de la Saison Culturelle (cf. Base de données événementielles). Certes, la programmation de ces événements est plus spécifique et s'adresse à un certain public mais attire tout de même des personnes à travers le globe. Par conséquent, une construction identitaire autour du Montreux Jazz Festival permet de comprendre l'importance stratégique d'un tel critère. Il sert à renforcer et à alimenter l'identité propre de la ville (axée sur le

Montreux Jazz Festival et donc sur la musique) et de structurer l'activité événementielle à l'échelle de la gouvernance régionale. Effectivement, dans la Riviera, Vevey est ville d'images alors que Montreux est ville de musique. Il y a donc une spécialisation de l'offre événementielle et il n'y aurait pas de sens d'accueillir un événement de l'ordre de l'image étant donné que ceci est propre à la ville de Vevey (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).

Ce critère est donc purement promotionnel et identitaire. En d'autres termes, la municipalité se sert de l'identité musical du Montreux Jazz Festival pour orienter son identité propre. Étant donné le succès du festival, spécialiser la ville sur des événements musicaux semble être un moyen pour assurer le succès de ses événements. En lien avec la théorie, une telle construction identitaire autour d'un grand festival de marque peut être perçue comme une forme d'instrumentalisation de la part de la municipalité. Ceci s'explique car les grands festivals de marque apportent de grandes retombées symboliques et économiques pour la ville hôte (Barthon et al., 2007 : p7). La relation entre la municipalité et le Montreux Jazz Festival sera l'objet du prochain sous-chapitre (cf. chapitre 6.3).

#### **6.2.4. Lier l'événement culturel au tissu local urbain**

Finalement, la stratégie municipale s'appuie sur un dernier critère : celui de privilégier les fondations et associations locales déjà implantées dans le tissu urbain et que l'événement soit en lien avec celui-ci (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). L'enjeu quant à ce critère est double. Il garantit des échanges et des synergies entre les acteurs locaux et permet de poursuivre l'ancrage des événements au sein du territoire, notamment en augmentant l'adhésion sociale d'un événement. Dans ce sens, le service ECT encourage les fondations et les associations à travailler avec les acteurs locaux (sociétés locales, restaurateurs, commerçants etc.).

Dans le cadre du Montreux Jazz Festival, ce critère est respecté. Effectivement, le festival engage des sociétés et des associations locales durant l'événement, c'est le cas d'une grande partie des bars, des sociétés de nettoyage ou encore de l'association du skate-park de Montreux. Concernant l'intégration des associations, le Montreux Jazz Festival cède un bar au skate-park et celui-ci obtient un pourcentage des bénéfices engendrés, ce qui va lui permettre de survivre une bonne partie de l'année (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020). Il y a donc, pour le Montreux Jazz Festival, une réelle volonté d'intégrer les sociétés montreuysiennes et régionales au festival. Ce premier enjeu est donc essentiel dans une dynamique de développement de l'économie locale. Il implique aussi une certaine cohésion sociale et économique entre les collectivités locales en place (Getz & Andersson, 2008). Le second enjeu de ce critère est de garantir l'adhésion sociale de l'environnement au sein du territoire. Celui-ci fait écho aux dispositions opérationnelles effectuées par le service ECT pour préserver la cohésion sociale entre un

événement et la population locale. Ces mêmes dispositions font directement référence au processus d'institutionnalisation de l'événement (Getz & Andersson, 2008).

Par conséquent, privilégier un lien avec le tissu local et urbain est un critère stratégique principalement utilisé pour garantir la cohésion sociale et culturelle au sein du territoire. Il sert à la fois, au dynamisme et au développement économique local et conduit à une meilleure adhésion sociale de l'événement, permettant de préserver l'image positive de la ville. Dans ce sens, ce critère permet de ne pas entacher la réputation de la ville d'une mauvaise intégration de l'événement avec les parties prenantes de la ville (surtout les collectivités et la population locale).

L'événement culturel à Montreux est donc défini par plusieurs critères stratégiques. Dans la majeure partie du temps, on observe que ces critères sont surtout orientés vers la promotion de la destination et le renforcement de l'identité de la ville, notamment en tant qu'image de marque. La cohésion sociale et culturelle quant à elle, apparaît comme un impératif secondaire pour les acteurs de l'événement. La figure ci-dessous synthétise les différentes stratégies énumérées et leurs répercussions sur le territoire.

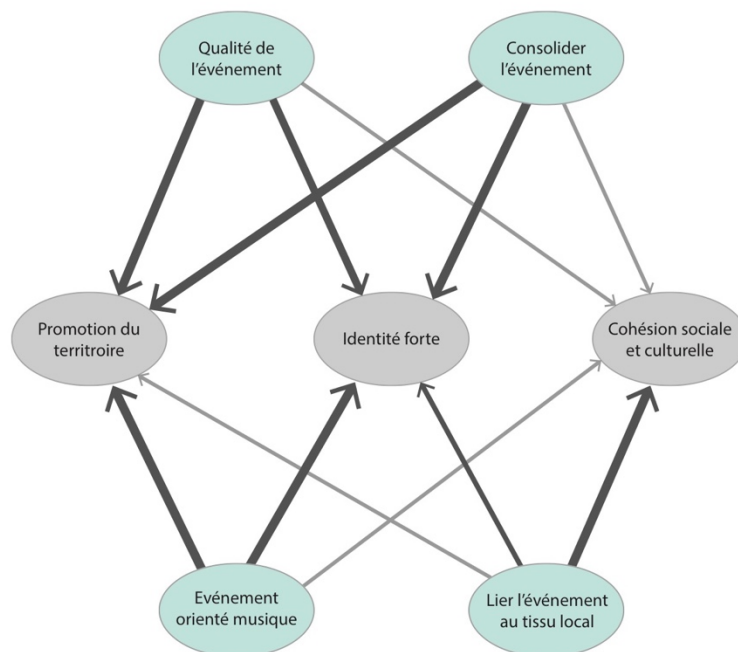


Figure 19 : Critères stratégiques et leurs répercussions sur le territoire (Source : Yannick Pitton)

Ainsi, l'événement culturel apparaît surtout comme un moyen de promotion du territoire et permet de continuer l'ancrage de Montreux à l'international. Il est donc stratégiquement orienté de sorte à être qualitatif, institutionnalisé, en lien avec le tissu existant et plutôt dirigé vers la musique. Dès lors, adopter une telle orientation stratégique peut pousser la municipalité à déprioriser les petites manifestations

sensées garantir une cohésion sociale au sein du territoire et à se concentrer principalement sur les grands événements phares institutionnalisés à fortes retombées économiques et immatérielles.

A Montreux, les petits événements locaux ne semblent cependant pas exclus des impératifs stratégiques. Effectivement, ils obtiennent un appui financier de la part de service ECT et peuvent demander une aide opérationnelle en cas de besoin. D'ailleurs, selon le service ECT, garantir une diversité des manifestations est un impératif dans la stratégie municipale. Il y a donc, malgré tout, une certaine volonté de préserver l'activité événementielle locale dans la vieille ville de Montreux et sur la plage du Pierrier à Clarens (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Par soucis de faisabilité, ce travail n'a malheureusement pas pu explorer en détail, les dispositions au sein d'une petite manifestation locale pour vérifier les dires du service ECT.

Finalement, en partant du principe que la promotion du territoire est l'impératif principal des stratégies en place en termes d'événement culturel, il est possible de réorganiser et de hiérarchiser les critères à différentes échelles (cf. figure 20). Ceci permet de mettre en avant les impératifs stratégiques en matière d'événements culturels. À savoir, majoritairement la promotion du territoire et le renforcement de l'image de marque de la ville.



Figure 20 : Stratégies événementielles hiérarchisées à différentes échelles (Source : Yannick Pitton)

A l'échelle du Montreux Jazz Festival, on peut affirmer qu'il satisfait entièrement les stratégies en place à différentes échelles. Effectivement, à l'échelle municipale, le festival est intégré au territoire, qualitatif, lié au tissu urbain, orienté niveau musique et permet d'ancrer Montreux à travers le monde. Au niveau régional, il apparait comme un support médiatique et promotionnel important pour la Riviera. Le lien étroit entre le Montreux Jazz Festival et l'orientation stratégique du métabolisme événementiel de la ville



laisse supposer que le festival est en partie responsable de l'émergence de ces critères. En d'autres termes, étant donné le succès du festival depuis sa création, il apparaît comme un moyen stratégiquement efficace de promouvoir le territoire et guide l'élaboration des stratégies en place et leurs trajectoires actuelles. En partant de ce principe, on peut affirmer que le Montreux Jazz Festival joue un rôle clé dans la promotion et dans les stratégies de développement du tourisme urbain de la ville (C. Michael Hall, 2006). Cette hypothèse sera développée plus en détail dans les discussions sur le métabolisme événementielle (cf chapitre 7.2).

Après avoir précisément défini l'orientation stratégique du métabolisme événementiel de Montreux, il convient à présent de se focaliser sur le poids du Montreux Jazz Festival et d'analyser sa relation avec la municipalité.

### **6.3. Municipalité – Montreux Jazz Festival, des intérêts mutuels**

Comme mentionné précédemment, le Montreux Jazz Festival apparaît comme étant un événement culturel primordial pour Montreux, autant pour le développement touristique de la ville que pour le métabolisme événementiel actuel. Depuis sa création en 1967, son rayonnement n'a cessé d'augmenter sur la scène internationale et a progressivement permis à Montreux, une reconnaissance internationale. D'ailleurs pour David Torreblanca, cet apport est la meilleure chose que le festival peut donner à Montreux. Du point de vue du service ECT, Pascal Friedmann déclare : « *Si on devait payer la promotion que nous fait le jazz, c'est juste hallucinant, c'est des millions qu'on devrait déboursier. C'est 1 : 17 le rapport, ça veut dire que si on met un franc dans le jazz, il nous en rapporte entre guillemets 17 en termes de promotion et de communication.* » (Entretien 1). En se référant à ces citations, le Montreux Jazz Festival apparaît comme un festival offrant des retombées immatérielles considérables pour la ville, que ce soit en termes d'image ou de promotion. D'un point de vue financier, son impact est également primordial. Effectivement, le festival offre des retombées économiques avoisinant les CHF 80 millions (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Ce chiffre correspond à la totalité des recettes, que ce soit les bénéfices internes du festival ou des retombées directes sur l'économie montreuusienne dans les commerces et l'hôtellerie (environ 55'000 nuitées). Il permet aussi de faire vivre et de dynamiser la ville avec la venue de 250'000 personnes en 16 jours (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020).

Par conséquent, le festival est incontestablement une aumône pour la ville, tant pour sa promotion que pour son activité économique. Un argument supplémentaire pour comprendre l'influence majeure du festival dans les stratégies événementielles en place et légitimer la subvention élevée octroyée par le service ECT au Montreux Jazz Festival. Avec de tels apports, on peut supposer que la municipalité est dépendante du festival et que son déploiement annuel est indispensable pour la santé financière et le

rayonnement de la ville. Par conséquent, la municipalité doit entretenir de bons contacts avec les organisateurs du Montreux Jazz Festival pour éviter une potentielle délocalisation du festival. Dans ce contexte de dépendance, les organisateurs du festival peuvent craindre un contrôle progressif par la municipalité à des fins politiques. En lien avec la théorie, celui-ci se traduirait par une pérennisation progressive du festival tout le long de l'année, une action qui serait bénéfique pour les pouvoirs locaux en place. Le risque d'une telle instrumentalisation de la part de la municipalité est donc fondé étant donné l'image de marque que véhicule le festival à travers le monde. Rappelons que « marque festivalière » désigne la volonté des organisateurs d'exporter leur concept dans d'autres villes et de devenir une entreprise culturelle (Barthon et al., 2007 : p.7).

Le principal signe de pérennisation du festival est celui du nouveau projet nommé « Montreux Music Experience ». Actuellement, la municipalité met en place ce projet visant à mettre en valeur le patrimoine musical de Montreux et d'en faire une réelle attraction touristique, notamment en proposant tout au long de l'année, une série d'activités culturelles et touristiques axées sur la musique. C'est une manière d'accompagner le studio d'enregistrement « Queen », une attraction touristique sur le thème de la musique lancée en 2013 au Casino de Montreux (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Il y a donc une réelle volonté de la part de la municipalité de pérenniser l'activité touristique en lien avec la musique en dehors de la période du festival. Ceci revient à proposer, non pas des événements sur le thème de la musique mais des attractions touristiques musicales.

L'attrait pour une telle pérennisation semble être purement stratégique car elle permet potentiellement de garantir une activité économique continue tout au long de l'année. En dehors de l'attractivité économique, on peut aussi affirmer qu'il s'agit d'un moyen pour la municipalité d'alimenter les héritages symboliques et imaginaires en lien avec le Montreux Jazz Festival. En d'autres termes, une manière de renforcer et d'alimenter l'identité musical de la ville, intimement liée à l'esprit du festival. Dans ce sens, se servir de l'identité musical du festival pour orienter l'identité propre de la ville confirme l'un des critères stratégiques évoqués précédemment (cf. chapitre 6.2.3). Cet élément indique aussi une certaine instrumentalisation identitaire de la part de la municipalité.

Du point de vue du Montreux Jazz Festival, cette forme d'instrumentalisation de l'événement ne semble pas poser problème étant donné que la fondation du festival elle-même aide la ville à mettre en œuvre ces nouvelles attractions et que, dans un sens, ce projet encourage sa promotion sur le territoire. D'ailleurs, le festival cherche également à diversifier et à pérenniser ses activités, ceci à une échelle plus internationale et dans un but de promotion d'une réelle marque festivalière. Cette diversification des activités se traduit par le développement des Montreux Jazz Cafés, par l'organisation d'autres éditions à travers le monde (Rio et Tokyo) et par la création du Montreux Media Ventures, une campagne de

valorisation des archives et de l'histoire du Montreux Jazz Festival (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020).

Il y a donc, autant de la part de la municipalité que du Montreux Jazz Festival, une volonté de pérennisation de leurs activités. Chacun à son échelle tente de diversifier ses activités, la municipalité à l'échelle de Montreux et le festival à l'échelle internationale. Habituellement, une telle forme d'instrumentalisation de la part du municipal est vue d'un mauvais œil par le festival touché. Cependant, dans le cas présent, celle-ci semble bénéfique aux deux parties. D'un côté, ceci offre à la municipalité, un moyen de diversifier ses activités touristiques en dehors de l'activité du festival. De l'autre, ceci renforce l'ancrage patrimonial du Montreux Jazz Festival sur le territoire. C'est d'ailleurs ce qui confirme les rapports étroits entre les deux entités. Ces intérêts mutuels expliquent en partie les relations saines et positives dans le couple municipalité – Montreux Jazz Festival. Cependant, une telle pérennisation de l'événement à l'échelle du territoire et à l'international peut remettre en cause l'aspect éphémère du festival et donc l'idée même d'événement culturel. Ce point sera traité en détail lors des discussions concernant le métabolisme événementielle de la ville (cf. chapitre 7.2).

Les relations saines et positives dans le couple municipalité – Montreux Jazz Festival proviennent également des nombreux services rendus l'un envers l'autre. D'un côté, le service ECT aide grandement le festival au niveau opérationnel et inversement, le festival garantit des retombées positives sur la ville. Dans le même sens, Montreux-Vevey Tourisme garantit des supports médiatiques de qualité pour le festival et en retour, celui-ci promeut activement la Riviera.

Malgré cela, on peut tout de même supposer une certaine crainte de la part de la municipalité quant à une potentielle délocalisation du festival à l'étranger. En effet, en continuant à exporter son image de marque à l'étranger, notamment en organisant des événements « satellite » dans d'autres villes, le risque est qu'au final l'activité économique de la marque festivalière ne soit plus focalisée sur l'événement à Montreux mais sur des activités parallèles plus lucratives. Cependant, une telle délocalisation semble peu probable étant donné l'ancrage du festival sur le sol montreuvisien et l'identité que ce festival a cultivé et construit en se développant à Montreux. Dans tous les cas, aucune crainte de la sorte n'a pas été mentionnée par le service ECT (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Celui-ci est sans doute conscient de ce risque et fait tout pour l'éviter, notamment en essayant d'intégrer durablement le festival sur son territoire et l'aider au mieux en cas de besoin. Cette crainte peut également être une hypothèse pour expliquer la volonté de pérennisation de la municipalité, qui à long terme, peut devenir un moyen de substituer économiquement le festival en cas de délocalisation ou de dénaturation du festival.

Par conséquent, on peut affirmer que les rapports dans le couple municipalité – Montreux Jazz Festival sont régis par une certaine confiance et par des intérêts communs. En lien avec la théorie, travailler de manière collaborative de la sorte est un moyen de garantir des retombées positives pour la ville hôte (Barthon et al., 2007 : p.8). Ces bons rapports interviennent alors comme un moyen stratégique de promouvoir le festival et la ville hôte à l'international. Autant pour la ville que pour le festival, il semble y avoir des intérêts mutuels à collaborer de la sorte. Du point de vue de la municipalité, cela s'explique étant donné la promotion qu'offre le festival à la ville, ce qui confirme d'ailleurs le rôle central que celui-ci détient au sein du métabolisme événementiel. Inversement, le Montreux Jazz Festival semble lui aussi avoir des intérêts à perpétuer son activité à Montreux, sûrement à cause de l'image et de l'identité que celui-ci a créé avec le territoire. Se délocaliser interviendrait comme une dénaturación totale de l'identité et de l'histoire du festival.

Pour les autres événements de la ville, on ressent une réelle confiance du service ECT envers les organisateurs, celui-ci semble vraiment vouloir garantir la légitimité des fondations quant aux événements qu'ils organisent (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Il n'y a donc, à mon sens, aucune volonté ouverte de la municipalité à vouloir contrôler les événements à des fins politiques, il s'agit plus d'aider opérationnellement et au cas échéant, de guider stratégiquement si celui-ci ne respecte pas les stratégies événementielles en place (municipaux au sein des conseils de fondation).

Par conséquent, on peut affirmer que cette manière collaborative et collective de travailler entre les acteurs de l'événement est une stratégie à part entière dans la promotion de la destination. Selon Pascal Friedmann, une dynamique qui fait la force de Montreux et il déclare même : « *Quand il s'agit de mettre Montreux en avant, on tire tous sur la même corde* » (Entretien 1). Ce qui confirme que, malgré certaines instrumentalizations entre les acteurs culturels, les efforts sont mis en œuvre conjointement à des fins mutuellement bénéfiques pour le territoire.

Après avoir étudié en détail le poids du Montreux Jazz Festival dans le métabolisme événementiel de la ville et sa relation avec la municipalité, il est à présent temps d'aborder le futur projet du 2m2c. Celui-ci consiste à rénover le Montreux Music & Convention Center et apparaît comme un enjeu fondamental pour le métabolisme événementiel de la ville.

#### **6.4. Rénovation du 2m2c, un enjeu primordial pour l'activité événementielle**

L'impératif principal de ce projet consiste surtout à préserver l'activité événementielle à Montreux. Effectivement, le bâtiment actuel du 2m2c ne respecte plus les normes sécuritaires, ce qui met en péril de nombreuses manifestations, notamment le Montreux Jazz Festival (« A Montreux, le refus du centre de congrès inquiète », 2019). Rappelons qu'en 2019, le projet de rénovation du centre 2m2c a été refusé par

la population et qu'aujourd'hui, un groupe de travail entre les groupes politiques, les opposants et les personnes favorables a été mis en place afin de proposer un nouveau projet (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). L'argument initial de l'opposition est que le coût du bâtiment devant être soutenu par la ville est trop élevé en comparaison du montant de l'aide cantonal. Le futur projet prévoit donc un budget réduit, passant de CHF 88.5 millions à CHF 78 millions (*Un projet réduit pour la rénovation du 2m2c*, 2020). Par conséquent, cette rénovation apparaît comme enjeu majeur et primordial pour le métabolisme événementiel de la ville.

Comme mentionné précédemment, le 2m2c est le centre névralgique de l'activité événementielle de la ville, notamment pour les grands événements phares. Environ 250 manifestations sur les 500 annuelles se déroulent dans ce bâtiment (« A Montreux, le refus du centre de congrès inquiète », 2019). Le 2m2c, à la base construit pour les congrès, est surtout fondamental dans l'accueil de grands événements tels que le Montreux Jazz Festival, le Montreux Comedy Festival ou encore le Polymanga. En effet, sa superficie et sa localisation adéquate, proche du centre-ville et de la gare mais aussi loin des lieux d'habitation sont essentielles pour accueillir convenablement de grandes manifestations pouvant induire de fortes nuisances, notamment au niveau sonore. Ainsi, un tel bâtiment aide grandement le service ECT et les autres acteurs opérationnels pour harmoniser les rapports entre l'événement et son cadre urbain (intégration des parties prenantes). En lien avec la théorie, la rénovation du 2m2c apparaît comme une nouvelle « vitrine » de l'activité événementielle de la ville. Elle est un moyen pour les acteurs publics en place, notamment le service ECT de rationaliser l'organisation et le soutien financier des fondations et des associations (Gravari-Barbas & Veschambre, 2005).

Mais la rénovation du 2m2c intervient aussi comme un moyen de matérialiser de nouvelles synergies entre les fondations et les associations. Elle apparaît également comme moyen d'améliorer la coordination en place entre les autorités et les organisateurs, notamment avec le service Montreux-Vevey Tourisme qui aurait ses locaux dans ce nouveau bâtiment.

En tant qu'acteur central dans le métabolisme événementiel de la ville, le service ECT a également le rôle d'incitateur, dans le sens où il encourage les fondations et les associations à travailler ensemble. Dans le contexte actuel, les synergies entre les organisateurs sont vraiment rares, voire inexistantes. Les autres autorités publics (ASR, Montreux-Vevey Tourisme ou l'administration générale) et surtout le service ECT sont les ponts faisant le lien entre les différents événements culturels à Montreux. En effet, comme le montre le travail de récolte d'informations pour la base de données événementielles, aucune personne au sein des conseils de fondation ne semble travailler pour deux fondations à la fois. Comme mentionné précédemment, uniquement les municipaux sont membres de différents conseils de fondation. On peut donc affirmer que la majeure partie des fondations travaillent de façon indépendante et que son

personnel s'engage uniquement pour celle-ci. Ceci s'explique étant donné que les structures festivières sont organisés sous le mode associatif, ce qui leur permet de garantir une certaine forme d'indépendance face aux autres acteurs culturels (Barthon et al., 2007).

La seule synergie apparente aperçu lors de ce travail est celle de la collaboration entre le Montreux Jazz Festival et le Marché de Noël. Celle-ci se traduit par un prêt de matériel pour les infrastructures et par la présence d'un stand lors de leur événement mutuel. Ce manque de synergies semble contradictoire avec la manière collective, collaborative et multi-partenariale de travailler, prônée par le service ECT. Des synergies entre les événements culturels semblent donc être le dernier élément pour arriver à un travail collaboratif et collectif à toutes les échelles et entre toutes les parties prenantes de l'événementiel. Par conséquent, le manque de synergie actuel peut être expliqué par plusieurs raisons. Tout d'abord, il y a une volonté de préserver l'organisation associative des fondations et donc son indépendance envers les autres structures culturelles. Puis, on peut supposer qu'il y a une certaine concurrence entre les événements culturels pour des raisons de subventions et de reconnaissance municipale (Barthon et al., 2007 : p.3). Cependant, il est difficile de démontrer une telle hypothèse, selon David Torreblanca, ce manque de synergie provient surtout du fait que les fondations ne ressentent pas forcément le besoin de s'associer.

Le nouveau bâtiment du 2m2c permettrait aussi d'accueillir conjointement les locaux de Montreux-Vevey Tourisme et de diverses fondations, notamment la fondation du Septembre Musical, celle du Montreux Comedy Festival, du Marché de Noël, du Montreux Jazz Festival et d'autres grands événements phares. Dans ce sens Pascal Friedmann déclare : « *On les incite vraiment à se mettre ensemble parce qu'une imprimante peut être partagée par plusieurs* » (Entretien 1). À travers ces propos, il sous-entend une volonté de partage des compétences (graphisme, comptabilité, gestion etc.) mais aussi d'idées entre les fondations dans le but de faire émerger de nouveaux événements culturels.

Cependant, un tel projet semble intégrer uniquement les grands événements phares institutionnalisés de la ville, offrant de nombreuses retombées matérielles et immatérielles. Il y a donc tout un ensemble d'événements culturels exclus de ce processus synergique, notamment les petits événements locaux. Cet élément confirme une fois de plus que l'événement culturel est orienté stratégiquement sur la promotion de la destination, notamment grâce aux grands événements phares et non grâce aux petites manifestations locales. Malgré tout, la rénovation des installations du 2m2c prévoit de pouvoir accueillir plusieurs petits événements grâce à des espaces modulables, ce qui n'est pas le cas actuellement (*Présentation du projet de rénovation du Centre de Congrès et de Musique de Montreux. | 2m2c, 2020*). Il y a donc tout de même une volonté de la municipalité de pouvoir offrir ce nouveau bâtiment aux petites manifestations locales. Cependant, est-ce qu'accueillir les petites manifestations au sein du 2m2c est

vraiment nécessaire étant donné que cette activité événementielle semble déjà bien intégrée dans la vieille ville de Montreux et à la plage du Pierrier ? À mon sens, il aurait été plus bénéfique d'intégrer les petites manifestations sous la forme d'une association les réunissant toutes plutôt que de n'offrir cette opportunité qu'aux grands événements phares de la ville.

En dehors de la volonté de synergies, la rénovation intervient également dans un but d'accueillir plus facilement et plus durablement les grands événements à vocation internationale. En lien avec la théorie, le nouveau 2m2c apparaît comme un moyen d'optimiser le lieu d'accueil des événements et faciliter son déploiement annuel (Pradel, 2013). En d'autres termes, ceci revient à poursuivre l'institutionnalisation des événements en place et de les intégrer dans une vision plus durable. Ainsi, ce projet revient à concrétiser une certaine stratégie de pilotage au même titre qu'un portefeuille territorial d'événements culturels visant à inscrire durablement au territoire le métabolisme événementiel d'une ville (Arnaud & Soldo, 2015). Adopter une telle stratégie sert donc à optimiser l'activité événementielle en place et à garantir son attractivité et sa visibilité, notamment en hissant les grands événements à une échelle internationale. Dans le cas de Montreux, ce projet semble cohérent avec la stratégie de pilotage du concept théorique de portefeuille territorial d'événements culturels étant donné qu'il compte inclure l'ensemble des événements.

Cependant, malgré la volonté d'inclure tous les événements, le processus d'institutionnalisation semble surtout concerner les grands événements phares, ce qui peut potentiellement creuser l'écart entre les types de manifestations. En effet, le risque est que les stratégies en place par la municipalité et par Montreux-Vevey Tourisme s'orientent progressivement en faveur des grands événements qu'accueillera le nouveau bâtiment du 2m2c. À l'inverse, les autres manifestations risquent de perdre de l'intérêt et de la reconnaissance de la part des acteurs publics et stratégiques. Par conséquent, on peut affirmer que ce projet est surtout un moyen de d'optimiser le développement des grands événements phares et non des petites manifestations. Ainsi, cette orientation permet de renforcer la promotion de la destination et d'alimenter l'identité autour de l'image de marque de Montreux comme étant une ville événementielle organisatrice de grands événements phares internationaux. De plus, un tel bâtiment moderne peut être également qualifié de « *flagship* » pour la ville car il matérialise symboliquement la position de Montreux en tant que ville événementielle de renom.

Finalement, le projet intègre également une forme de patrimonialisation des ressources endogènes de la ville, que ce soit en mettant en avant les qualités environnementales caractérisant le bâtiment (le lac, la vue sur les montagnes etc.) et en intégrant les événements considérés comme un « patrimoine » pour la ville. Le processus de patrimonialisation de l'identité semble être un processus continu, celui-ci a démarré

à partir des années 70 avec la création d'une identité binaire et complexe, et continue de se complexifier de nos jours.

Par conséquent, on peut affirmer que ce projet constitue un vecteur primordial dans l'avenir du métabolisme événementiel. Premièrement car il permet de préserver l'activité du 2m2c, le centre névralgique de l'activité événementielle et du Montreux Jazz Festival. Deuxièmement, il permet de matérialiser de nouvelles synergies entre les acteurs et parfaire le travail collaboratif et collectif à Montreux. Il sert aussi à inscrire durablement l'activité événementielle des grandes manifestations dans la stratégie de pilotage de la ville et continuer la patrimonialisation des événements culturels.

Finalement, dans une démarche entrepreneuriale, il sert surtout à promouvoir l'image de marque de Montreux en tant que ville événementielle à travers le monde. Une promotion utile au développement de l'activité événementielle de la ville, c'est d'ailleurs ce que déclare Laurent Wehrli, syndic actuel de Montreux : « *Pour trouver de nouveaux congrès intéressés par Montreux, l'offre doit être séduisante* » (*Votation annulée pour la rénovation du 2m2c*, 2019). Cette seconde rénovation du 2m2c apparaît donc clairement comme un moyen de matérialiser un lieu « vitrine » pour les événements institutionnalisés et pour exporter le prestige de la ville événementielle de Montreux à travers le monde. Au même titre que les nombreuses stratégies événementielles et dispositions opérationnelles énumérées dans ce chapitre, la finalité de la rénovation du 2m2c semble être avant tout promotionnelle et identitaire.

La figure ci-dessous indique les interactions majeures entre les acteurs de l'événement à Montreux ainsi que les pôles principaux au niveau stratégique, opérationnel et médiatique. Naturellement cette figure n'indique pas l'intégralité des interactions étant donné la complexité systémique que représente le métabolisme événementiel actuel de la ville.





## 7. Discussions

### 7.1. L'orientation actuelle du métabolisme événementiel est-elle favorable à tous ?

Le premier questionnement porte sur l'orientation actuelle du métabolisme événementiel de la ville. Plus précisément, il convient d'explorer de manière plus détaillée les impacts d'une telle orientation du métabolisme sur l'ensemble des parties prenantes de l'événement. Cette première discussion permet donc de se poser les questions suivantes : pour qui ce métabolisme est-il favorable et pourquoi ? Et est-ce que ce métabolisme est favorable au développement de l'activité événementielle des petits événements locaux ?

À travers les résultats énumérés lors du chapitre précédent, on peut attester que le métabolisme événementiel actuel de Montreux intègre les trois dynamiques théoriques de la ville événementielle selon P. Chaudoir. À savoir, la promotion de l'image globale, notamment par l'organisation de grands événements à vocation internationale, la construction d'une identité forte sur la base de ses ressources endogènes et la garantie d'une cohésion sociale et culturelle au sein du territoire.

On peut également affirmer que pour Montreux, l'événement culturel est la forme privilégiée pour promouvoir le territoire et exporter une image globale. Au niveau identitaire, l'événement culturel, au même titre que les autres ressources endogènes de la ville sont intégrées dans un processus de patrimonialisation, qui permet de créer une identité territoriale forte (Guex et al., 2012). Dans ce cas-ci, l'identité de la ville est passablement orientée dans une démarche de renforcement de l'image de marque de Montreux, approche découlant directement du « City Branding » et du marketing urbain (Dumont & Devisme, 2006). Dans ce sens, la rénovation du 2m2c en une « vitrine » prestigieuse de l'activité événementielle apparaît comme un moyen de promouvoir l'image de marque de la ville. On peut donc affirmer que l'image de marque, au même titre que l'événement culturel, est un levier entrepreneurial pour promouvoir la destination et se démarquer des autres villes touristiques.

Cependant, il est difficile d'attester que cette même identité est partagée par l'ensemble des parties prenantes de la ville. Effectivement, le processus de patrimonialisation et la construction de l'image de marque de Montreux découle principalement des acteurs publics, que ce soit la municipalité ou Montreux-Vevey Tourisme à l'échelle régionale. Il y a donc un certain choix stratégique de ce qui est considéré comme « patrimoine » et satisfaisant cette image de marque. Concernant l'événementiel, ce choix semble principalement s'orienter sur les grands événements phares institutionnalisés faisant partie intégrante du patrimoine territorial. Ce qui est notamment le cas du Montreux Jazz Festival ayant considérablement alimenté l'image de marque à l'international.

Pour cette raison, il est peu probable que les petits événements locaux soient intégrés dans la construction de l'image de marque de Montreux. Dès lors, on peut supposer la présence d'une identité parallèle, propre et commune aux collectivités locales et à sa population. Une identité satisfaisant les ressources endogènes propres à cette communauté et ayant pour but de renforcer le lien social au sein de la ville (Chaudoir, 2007). Pour appuyer cette hypothèse, le refus du projet de rénovation du 2m2c semble être une bonne piste. En effet, malgré le fait que la population semble avoir refusé à 50,7 % l'initiative pour des questions de budget (*Un projet réduit pour la rénovation du 2m2c*, 2020), un questionnement quant à la réelle nécessité du projet pour la ville peut également être la raison de ce refus. En partant de ce principe, le refus de la population peut indiquer un conflit idéologique ou identitaire entre la ville et ses habitants, remettant en cause le fonctionnement du métabolisme événementiel actuel et son image de marque. En d'autres termes, il conviendrait de savoir si l'identité collective est en adéquation avec l'image de « marque » qu'un tel projet compte matérialiser ? À mon avis, il y a potentiellement un fossé identitaire entre l'image de « marque » que les collectivités publiques veulent alimenter et l'identité collective et local au sein de la population. Dans ce sens, les manifestations locales, souvent nées d'un processus « bottom-up » (Canova, 2017) n'ont donc pas les mêmes aspirations qu'un grand événement phare institutionnalisé poussé stratégiquement par la ville. Pour des raisons de faisabilité, principalement liées à la crise sanitaire, ce travail n'a malheureusement pas pu explorer en détail le point de vue de la population locale et des petits événements de la ville. Cette problématique nécessiterait une étude plus poussée questionnant l'identité commune et l'intégration des petites manifestations au sein du métabolisme événementiel actuel de la ville.

Deuxièmement, l'institutionnalisation des événements culturels apparaît comme un élément dominant et primordial dans le métabolisme événementiel de la ville pour promouvoir la destination. Effectivement, autant au niveau stratégique qu'opérationnel, ce savoir-faire semble satisfaire tous les impératifs de la ville (la promotion du territoire, l'identité de marque et la cohésion sociale) principalement en augmentant annuellement la visibilité, l'attrait et la rentabilité des grands événements phares (Arnaud & Soldo, 2015). Au niveau identitaire, cette pratique semble être un moyen pour les acteurs publics de créer de nouveaux patrimoines, et de ce fait, de nouvelles ressources endogènes pour alimenter l'image de marque de la ville. En d'autres termes, en accueillant de nouveaux événements et en les institutionnalisant, les manifestations deviennent « équipement » et peuvent progressivement être considérées comme faisant partie intégrantes du patrimoine de la ville (Barthon et al., 2007). Le cas du Montreux Jazz Festival illustre parfaitement l'idée d'une création progressive d'un patrimoine fort pour l'image de la ville.

De plus, la pratique d'institutionnalisation semble aussi répondre aux enjeux sous-jacents de la ville événementielle, à savoir organiser des manifestations en milieu urbain. Ce cadre urbain constitue effectivement un environnement complexe pour l'accueil d'événements culturels, il est donc fondamental pour les organisateurs et pour la ville d'intégrer l'ensemble des composantes de ce système complexe. Dans ce sens, la rénovation du 2m2c apparaît comme un enjeu majeur pour intégrer ces composantes et dans une volonté de pérennisation de l'activité événementielle de la ville. Par conséquent, on peut affirmer que l'institutionnalisation est bénéfique pour les acteurs publics et pour les organisateurs d'événements. Cependant, dans l'orientation actuelle du métabolisme événementiel de la ville, cette pratique semble principalement concerner les grands événements phares et non les petites manifestations.

Effectivement, la plupart des petites manifestations locales sont assez récentes (cf. base de données événementielles) et celles-ci ne sont pas réellement intégrées dans le projet de rénovation du 2m2c, principal levier matériel du processus d'institutionnalisation. Malgré l'aide opérationnelle et financière que le service ECT octroie aux petites manifestations, celles-ci ne semblent pas naître et perdurer de la même manière que les grandes manifestations. En effet, la majeure partie des grands événements phares institutionnalisés actuels de la ville de Montreux ne sont pas issus d'un processus « bottom-up » des acteurs locaux mais d'une impulsion municipale (« top-down ») ou d'une arrivée externe. C'est le cas par exemple du Montreux Jazz Festival qui est né de Raymond Jaussi, ancien directeur de l'OT et Claude Nobs, l'ancien directeur du festival pour relancer l'économie de la ville. C'est aussi le cas du Marché de Noël en 1995, créé pour des raisons commerciales et promotionnelles (Guex et al., 2012 : p.65). Quant au Septembre Musical, au Montreux Comedy Festival ou encore au Montreux Choral Festival, ces événements semblent également issus d'un processus « top-down ». Pour le Polymanga, son nom était déjà réputé et celui-ci a décidé de s'installer à Montreux à partir de 2013, sûrement car la ville semblait attractive au niveau événementiel (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). Par conséquent, ce sont soit des événements culturels créés par un processus « top-down », soit des événements déjà développés qui décident de s'implanter à Montreux. De plus, la majeure partie des grands événements créés sous l'impulsion municipale ont une vocation internationale. Cette manière de faire s'intègre totalement dans la dynamique qu'entreprend la ville à partir de la fin de la Seconde Guerre Mondiale, c'est-à-dire, organiser des événements à vocation internationale pour promouvoir la destination. Ceci explique également pourquoi la ville souhaite actuellement rénover le 2m2c et attirer de nouveaux grands événements, potentiellement institutionnalisables. Dans la dynamique actuelle, la petite manifestation ne semble pas concernée par le processus d'institutionnalisation. Cependant, avec la rénovation du 2m2c et la volonté d'accueillir plusieurs petites manifestations à la fois, certains projets locaux pourront émerger d'un processus « bottom-up » et s'institutionnaliser au fil du rythme

événementiel. Ainsi, un petit événement local ayant lieu dans le nouveau 2m2c pourra potentiellement s'accroître au fil des années et devenir une manifestation majeure.

Finalement, dans le métabolisme actuel, il convient de se questionner quant à la médiatisation des événements. Plus précisément, comment le service Montreux-Vevey Tourisme focalise ses efforts communicationnels et promotionnels ? Et quelle est l'importance des réseaux sociaux dans la promotion d'une immatérialité à travers le monde ? Rappelons qu'à une ère de l'information et du numérique, les communes et les organisateurs investissent de plus en plus dans la communication et dans la médiatisation de leurs événements. Cette instrumentalisation médiatique est capitale pour garantir des retombées immatérielles et pérenniser l'activité économique de l'événement culturel (Barthon et al., 2007).

Dans le cas de Montreux, le service Montreux-Vevey Tourisme joue un rôle primordial au niveau de la médiatisation des événements. Ceci permet à la fois la promotion de l'événement, du territoire, de la Riviera et alimente l'image de marque de Montreux comme une ville événementielle de renom (Montreux Vevey Tourisme, 2020). C'est notamment ce service, autrefois appelé « Office du Tourisme de Montreux », qui a grandement médiatisé le Montreux Jazz Festival à travers le monde. Notamment grâce à l'accueil de médias télévisés qui depuis le début du festival en 1967, diffusent en live les concerts les plus légendaires du festival (Guex et al., 2012). C'est entre autres grâce à ce service que le festival s'est fait connaître à travers le monde, ce qui explique sa position centrale en matière de promotion et de communication pour la ville, la région et ses événements culturels.

Cependant, en explorant les supports mis à disposition par le service (notamment leur page web), on se rend vite compte que cette médiatisation ne touche pas tous les événements de la ville. Effectivement, l'effort communicationnel est principalement orienté sur les grands événements institutionnalisés de la région, à savoir le Montreux Jazz Festival, Vevey Images et le Marché de Noël. Quant aux autres grands événements comme le Montreux Comedy Festival ou encore le Polymanga, ils détiennent aussi une place importante en termes de visibilité sur le support web du service régional (souvent en première page dans la rubrique « événement »).

À l'inverse, les petits événements locaux n'apparaissent pas tous sur le site et ne sont que faiblement mis en avant dans les supports fournis par Montreux-Vevey Tourisme. On peut donc affirmer qu'au même titre que les stratégies événementielles en place à l'échelle municipale, ce service régional focalise ses efforts sur les événements culturels à forte plus-value sur le territoire. Il y a donc un lien étroit entre stratégie événementielle et médiatisation de l'événement. Ces deux composantes suivent une même trajectoire : celle de promouvoir positivement la destination.

En parallèle, de nombreux événements organisent leurs réseaux sociaux pour médiatiser leur contenu. En lien avec la théorie, les réseaux sociaux jouent un rôle capital dans la médiatisation des événements. Effectivement, une expérience positive de festival ou d'événement culturel combiné aux réseaux sociaux permet de promouvoir les marques des festivals et d'établir une relation à long termes avec ses participants (Hudson et al., 2015). En d'autres termes, l'organisateur de festival est créateur de contenu au même titre que l'ensemble des festivaliers participant à celui-ci. Dans le cas des événements montreuviens, les supports médiatiques privilégiés sont « Youtube » et « Instagram ». Sur « Youtube » par exemple, une plateforme de partage de vidéos, le Montreux Jazz Festival comptabilisent des millions de vues à travers le monde. C'est aussi le cas du Montreux Comedy qui a un impact phénoménal avec plus de 520 millions de vues cumulées sur ses vidéos. C'est d'ailleurs grâce à cet impact numérique que l'événement est devenu de plus en plus connu sur la scène francophone (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020). L'ensemble des informations concernant l'impact médiatique des événements se situent dans la base de données événementielles (annexe 3).

Par conséquent, dans l'ère numérique actuelle, l'utilisation des réseaux sociaux semble primordiale et complémentaire à l'apport offert par Montreux-Vevey Tourisme. Ainsi, dans certains cas, le service régional ne suffit plus à lui seul pour promouvoir médiatiquement les événements culturels, l'exemple le plus pertinent étant le Montreux Comedy Festival s'étant principalement fait connaître grâce à Youtube.

Dans certains cas, il est également intéressant d'observer que malgré le fait que certains événements ne possèdent que peu de visibilité sur les réseaux sociaux, leur rayonnement et leur impact médiatique reste important à l'échelle internationale. C'est le cas du Marché de Noël par exemple. À mon avis, ceci s'explique par un impact principalement alimenté par des supports publicitaires sur le web (promotion touristique par Montreux-Vevey Tourisme) et/ou par la presse et les journaux. Dans ce sens, l'événement commercial possède peu de visibilité sur les réseaux sociaux mais dispose d'un large soutien promotionnel de la part de Montreux-Vevey Tourisme et donc des agences de voyages à travers le monde. Il est notamment soutenu activement par Promove, le service qui soutient la promotion de l'économie de la région. Par conséquent, un événement peut avoir un fort impact médiatique malgré le fait que peu de travail soit fait sur les réseaux sociaux. Cela reste malgré tout une exception et s'explique sûrement par le fait que l'événement soit purement commercial. Cependant, pour les petites manifestations, les réseaux sociaux offrent une forme d'indépendance face au service Montreux-Vevey Tourisme car ils peuvent manager eux-mêmes leur médiatisation. L'utilisation des réseaux sociaux est d'ailleurs sûrement plus adaptée pour informer la population locale qu'un support web tel qu'il est utilisé par le service régional, surtout orienté pour informer les touristes.

À l'image de l'entrepreneuriat urbain et ses pratiques de communications territoriales (Gwiazdzinski, 2011), les nouvelles technologies numériques participent donc directement à cette nouvelle promotion immatérielle de la destination. Dans le cas du Montreux Jazz Festival (et pour d'autres événements), il y a donc une médiatisation mutuelle à trois échelles : Montreux-Vevey Tourisme avec des supports web et l'accueil de médias, les organisateurs d'événements avec leurs pages de réseaux sociaux et les festivaliers qui partagent leurs expériences durant l'événement. La ville n'est donc pas la seule responsable de la promotion de son image et, dans ce sens, la communication numérique sur les réseaux sociaux devient progressivement un levier fondamental pour se faire une place sur la scène internationale, surtout dans un contexte de crise sanitaire tel que le Covid-19 où la rencontre physique est restreinte. Un questionnement quant à la figure de l'événementiel durant la crise sanitaire sera abordé ultérieurement dans ce chapitre.

Par conséquent, l'orientation du métabolisme événementiel actuel de la ville semble surtout favorable pour les acteurs publics de la ville et les organisateurs de grands événements phares institutionnalisés. On entend par « métabolisme favorable », un métabolisme événementiel qui satisfait les critères stratégiques des acteurs culturels en place. Dans ce sens, étant donné que les impératifs principaux sont la promotion du territoire et la construction d'une identité de marque et que l'orientation actuelle du métabolisme satisfait ces impératifs, on peut affirmer que celui-ci est favorable à la vision municipale et régionale de l'événementiel.

Cependant, que ce soit du point de vue de l'identité, de l'institutionnalisation ou encore de la médiatisation, l'orientation du métabolisme événementiel actuel ne semble pas forcément être favorable pour l'ensemble des acteurs de la ville. Notamment pour les petites manifestations et potentiellement une partie de la population locale. Toutefois, même si ce métabolisme ne semble pas forcément favorable aux petits événements, cela ne veut pas dire que leurs activités sont directement impactées ou contraintes à disparaître. N'oublions pas que la préservation des petites manifestations et la garantie d'une cohésion sociale et culturelle reste un impératif pour la ville. Mais dans un tel contexte, le développement d'une cohésion sociale et d'une identité collective, notamment grâce à un événementiel local semble donc difficile. Cependant, l'accueil de petites manifestations au sein du nouveau projet de 2m2c peut être un moyen de développer cette activité événementiel. Sans compter le contexte actuel de Covid-19, qui oblige l'activité touristique et événementielle à se réinventer et à se tourner vers des approches plus locales (Romagosa, 2020).

## 7.2. La stratégie de pilotage de l'activité événementielle

Après avoir exposé l'orientation actuelle du métabolisme événementiel, il convient à présent de se focaliser plus précisément sur la stratégie de pilotage actuelle de l'offre territoriale d'événements culturels. Plus précisément, il s'agit tout d'abord de se questionner quant aux contributions du Montreux Jazz Festival dans la stratégie de pilotage actuelle et de comprendre d'où provient cette orientation stratégique de l'événement. Finalement, il s'agit de faire un lien direct avec l'outil de portefeuille territorial d'événements culturels et de se questionner sur la vision durable de la ville en matière d'événements.

Comme mentionné au chapitre précédent, le Montreux Jazz Festival occupe une place importante dans l'activité événementielle de la ville et satisfait entièrement les stratégies en place, que ce soit à l'échelle municipale ou régionale. Dans ce sens, on peut supposer que l'orientation stratégique actuelle mise en place par la municipalité découle en grande partie d'héritages issus de la gestion du festival depuis sa création en 1967. En d'autres termes, l'institutionnalisation progressive du festival sur le territoire a permis aux acteurs publics en place de développer un savoir-faire croissant au fil du rythme événementiel (Pradel, 2013). Ce savoir-faire concerne tout d'abord le développement d'aspects purement opérationnels comme la gestion de la mobilité et la réduction des nuisances. Mais il s'agit aussi d'un développement progressif de la coordination entre les acteurs de l'événementiel, notamment entre le festival et la municipalité. Avec le succès progressif du festival, la ville est poussée à rénover une première fois la Maison des Congrès en 1993, ceci dans un but d'inscrire le Montreux Jazz Festival au territoire de façon durable. C'est donc le Montreux Jazz Festival qui est l'élément déclencheur du tournant que prend la ville en matière d'événementiel durant ces années. Ce tournant va d'ailleurs permettre la multiplication des événements culturels à Montreux et l'exportation progressive à l'étranger de l'image d'une ville événementielle de renom.

De ce fait, l'institutionnalisation apparaît comme un moyen efficace de développer un festival, tant au niveau de son rayonnement que ses retombées sur la ville (Arnaud & Soldo, 2015). Ainsi, quand Pascal Friedmann déclare « *Je dirais qu'il faut consolider les acquis* » (Entretien 1), il fait directement allusion à cette stratégie efficace héritée de la gestion du Montreux Jazz Festival. Il en va de même pour la volonté de garantir un contenu orienté niveau musique. Cette stratégie semble découler directement du patrimoine fourni par le festival dans le processus de patrimonialisation des ressources endogènes de la ville. Ainsi, cultiver une telle identité en lien avec le Montreux Jazz Festival apparaît comme un moyen d'alimenter l'imaginaire musical de la ville et de rappeler les héritages du festival. On peut donc affirmer que le processus d'institutionnalisation et la spécialisation de la ville dans la musique découle directement des héritages du Montreux Jazz Festival et de son rythme événementiel sur le territoire.



La « qualité » quant à elle, semble surtout découler de l'héritage touristique que Montreux a cultivé depuis le début de son développement. Effectivement, avant d'organiser des événements, elle accueillait déjà des touristes et devait donc déjà garantir une certaine qualité de l'accueil et de l'hébergement. Ainsi, ce gage de qualité a sûrement été transposé aux événements culturels pour fidéliser la clientèle, les inciter à revenir et promouvoir positivement la destination. Au niveau identitaire, le luxe et le prestige sont des composantes que Montreux a alimenté tout au long de son histoire, ce qui explique en partie l'intégration de la « qualité » dans les événements culturels de la ville.

Quant à la coordination accrue à différentes échelles entre les acteurs de l'événement, elle semble également découler des héritages de la gestion touristique. Effectivement, dès l'arrivée des premiers acteurs publics et privés, la collaboration a toujours été un moyen de créer de nouvelles opportunités et de diversifier l'activité de la ville. Dans ce sens, quand Pascal Friedmann déclare : « *Quand il s'agit de mettre Montreux en avant, on tire tous sur la même corde* » (Entretien 1), il s'agit apparemment d'une manière de collaborer (capitalisme organisé) pratiquée depuis longtemps à Montreux. C'est d'ailleurs sûrement pour cela que la ville a toujours su se démarquer des autres villes et garder une place de choix ces dernières années dans un contexte de concurrence interurbaine généralisée (Brenner & Theodore, 2005).

Par conséquent, on peut affirmer que la stratégie de pilotage actuelle découle en partie d'héritages événementiels liés au Montreux Jazz Festival comme le processus d'institutionnalisation et l'identité musicale ou d'héritages touristiques comme la recherche de « qualité » et la coordination entre les acteurs. On peut affirmer que l'orientation stratégique actuelle du métabolisme événementiel découle de ces différents héritages. Actuellement, ces héritages stratégiques continuent d'être alimentés par les acteurs publics de l'événement, notamment par le travail fourni en matière d'opérationnalisation et de coordination du service ECT et par la pérennisation du Montreux Jazz Festival et des autres événements culturels de la ville.

En lien avec le portefeuille territorial d'événements culturels (Arnaud & Soldo, 2015), la stratégie de pilotage actuelle de l'activité événementielle semble totalement suivre l'idée de durabilité de l'événement, ceci principalement en s'orientant vers le processus d'institutionnalisation. De plus, l'événement semble totalement être intégré dans les responsabilités municipales et les impératifs politiques. Effectivement, la présence des municipaux aux conseils de fondation et le travail du service ECT sont des indicateurs de cette intégration. Du point de vue de la municipalité, on peut donc affirmer que l'événement est incontestablement perçu comme un levier de développement économique et promotionnel clé pour l'activité de la ville.

Quant au management territorial, il semble prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de l'événementiel et s'inscrit donc dans une dimension collective. En effet, la municipalité semble vraiment intégrer cette manière de travailler collaborative et collective, notamment en adoptant une position réactive et marquée en cas de conflits avec une des parties prenantes. Finalement, la municipalité semble également garantir une cohérence d'ensemble de la stratégie événementielle. Cela, tout d'abord en favorisant les grands événements institutionnalisés qui permettent de poursuivre l'ancrage de Montreux à travers le monde et en subventionnant uniquement les événements culturels et non les manifestations commerciales comme le Marché de Noël. Et finalement, en essayant tout de même de garantir une certaine diversité de manifestations.

Par conséquent, la stratégie de pilotage en place semble satisfaire les nombreux critères du concept théorique de portefeuille territorial d'événements culturels. Malgré le fait que la municipalité n'affirme pas utiliser un tel outil (P. Friedmann, communication personnelle, 18 février 2020), on peut attester que la stratégie de pilotage actuelle de l'événementiel de la ville suit les mêmes concepts théoriques (Arnaud & Soldo, 2015). Autant au niveau opérationnel que stratégique, il y a une réelle volonté de la part de la municipalité d'arriver à une attractivité territoriale durable en matière d'événementiel. Certes, il est vrai que cette stratégie de pilotage semble tout de même fortement orientée sur les grands événements phares institutionnalisés et moins sur les petites manifestations. Il serait donc peut-être bénéfique de constituer un tel portefeuille pour parfaire l'offre culturelle de la ville, notamment en intégrant plus de petites manifestations au territoire et en les liant aux autres événements montreuviens. Cela permettrait entre autres d'avoir une meilleure cohérence générale dans l'offre événementielle de la ville et à long terme, d'éviter de déprioriser les petites manifestations locales.

Finalement, un dernier questionnement subsiste quant à la stratégie de pilotage actuelle des événements, est-ce que les pérennisations entamées par la municipalité sont-elles vraiment durables pour l'activité événementielle ? Le premier exemple de pérennisation de l'événement concerne le projet de rénovation du 2m2c. En effet, comme mentionné précédemment, ses buts initiaux sont de revoir les normes sécuritaires pour continuer de pouvoir accueillir les grands événements institutionnalisés de la ville et pour poursuivre l'ancrage des événements sur le territoire. Ce projet s'inscrit donc clairement dans une logique durable du management de l'attractivité territoriale des événements (Arnaud & Soldo, 2015). De plus, ce projet peut aussi être un moyen de mieux intégrer les petites manifestations et donc d'augmenter la cohérence d'ensemble de l'offre culturelle de la ville (les liens entre les événements).

Le deuxième exemple de pérennisation de l'événement touche surtout le Montreux Jazz Festival avec la création d'une série d'activités touristiques musicales en lien avec le festival. Ce projet « Montreux Music Experience » semble quant à lui, plus problématique dans une vision durable de l'activité événementielle.

Effectivement, selon Barthon et al., pérenniser un événement tout au long de l'année revient à remettre en cause l'aspect éphémère du festival. Cependant, dans le cas de Montreux, l'événement du Montreux Jazz Festival est déjà largement pérennisé, notamment avec la célèbre statue de Freddy Mercury, le studio d'enregistrement « Queen » ou encore le bâtiment du 2m2c qui reflète le lieu d'accueil prestigieux du festival.

Il n'y a donc, à mon avis, pas de risque de remettre en cause l'événement avec le projet « Montreux Music Experience ». Si ce projet revenait à créer de nombreux sous-événements, alors peut-être que l'instrumentalisation du Montreux Jazz Festival serait nocive pour l'intégrité du festival. Mais à ce stade, cette pérennisation semble être bénéfique aux deux parties prenantes. C'est plutôt la pérennisation entamée par les organisateurs du Montreux Jazz Festival à l'échelle internationale qui semble afficher un risque plus élevé de dénaturation de l'événement. Effectivement, en diversifiant ses activités et en créant d'autres événements « satellites » à travers le monde, le risque est que la source de revenus se déplace du Montreux Jazz Festival vers une autre activité plus lucrative. Ceci pourrait se traduire par le succès d'une édition du festival dans une autre ville ou le développement d'une autre activité comme les Montreux Jazz Cafés. Par conséquent, les pérennisations entamées dans la ville ne semblent pas toucher à l'intégrité même du Montreux Jazz Festival et semble satisfaire une vision durable de cette activité au sein de la ville.

### 7.3. Le Covid-19, une attaque du métabolisme événementiel de la ville

Cette dernière discussion consiste à se questionner sur l'impact de la crise sanitaire sur l'activité événementielle de la ville et d'analyser les orientations qui se présentent à l'avenir pour faire face aux nouveaux enjeux d'une telle crise. Elle permet également de poursuivre le questionnement du chapitre précédent concernant la durabilité du métabolisme événementiel de la ville.

La crise sanitaire actuelle semble être particulièrement alarmante pour l'activité touristique de Montreux. Effectivement, le Covid-19 a provoqué un arrêt total de l'arrivée des touristes nationaux et internationaux et a stoppé l'entièreté du secteur touristique durant des mois. Déjà durant la Première et la Seconde Guerre Mondiale, l'activité économique de la ville a fortement été perturbée par l'arrêt soudain d'affluence touristique. A l'époque, ceci était dû au fait que la ville dépendait majoritairement du tourisme et que ses activités n'étaient pas diversifiées (Guex et al., 2012). Ainsi, la résilience de la ville face à une telle crise était moindre. Actuellement, Montreux a tout de même passablement diversifié ses activités économiques, notamment en développant ses aménités résidentielles et son secteur secondaire (cf chapitre 5.5) mais cela ne semble pas suffire pour encaisser les dégâts provoqués par la crise sanitaire actuelle. En 2008, l'économie de la ville dépendait encore énormément du secteur du tertiaire (85%), donc en grande majorité du tourisme (Guex et al., 2012 : p.63). On peut donc supposer que les principaux

dégâts sont d'origine financière et que ceux-ci n'endommagent pas forcément la réputation et la marque de la destination étant donné que le Covid-19 est un phénomène global touchant l'ensemble du tourisme international.

Dans ce contexte, les autorités ont dû répondre assez vite afin de gérer la crise et de trouver au plus vite des solutions pour limiter les dégâts de la crise (Buhalis & Costa, 2006). On peut affirmer qu'aux vues de la position stratégique que possède l'événement culturel dans les politiques économiques de la ville, les multiples annulations d'événements, notamment le Montreux Jazz Festival ont dû être un coup dur pour la ville et pour les organisateurs. Ainsi privé de son métabolisme événementiel, l'impératif premier du service ECT a été d'aider les organisateurs à faire face à ces annulations et d'organiser des dispositions alternatives à l'événementiel pour garantir la santé financière de Montreux. D'ailleurs, selon David Torreblanca, le Montreux Jazz Festival semble assez résilient face à cette crise, effectivement il déclare : *« C'est vrai que le Montreux Jazz c'est une grosse institution, on est proches de nos partenaires, on a des aides de nos partenaires aussi et de l'aide de la ville, on a réussi à mettre un peu d'argent de côté, avec tout ça je ne pense qu'on ne va pas couler mais rien n'est sûr »* (Entretien 2). Cette citation indique donc que la municipalité reste derrière le festival pour soutenir les pertes engendrées par l'annulation. Ce qui est assez logique étant donné l'importance du festival dans le métabolisme événementiel actuel et pour l'activité économique de la ville. De plus, cela indique également que les événements ayant des partenaires proches sont plus résilients que les événements ayant peu de relations.

Face à ces propos, une question intéressante se profile : est-ce que tous les événements sont réellement résilients face à ce genre de crise sanitaire ? Tout d'abord, on peut supposer que les grands événements institutionnalisés sont plus résilients financièrement que les petites manifestations. Effectivement, l'institutionnalisation progressive d'un événement permet de créer de nombreuses relations, notamment avec des partenaires mais aussi avec la municipalité. De plus, un grand événement phare apportant des retombées économiques et immatérielles est sûrement considéré pour la municipalité comme plus « digne de protection » que les autres événements. Par conséquent, les petites et moyennes manifestations ne semblent pas être prioritaires dans l'aide financière apportée par la ville. Cela ne veut pas pour autant dire que le service ECT n'aide pas les petites manifestations, mais au même titre que les stratégies événementielles en place, la priorité semble être aux grands événements phares institutionnalisés car ceux-ci détiennent une importance plus grande dans l'orientation actuelle du métabolisme événementiel.

Un nouveau projet a également été rapidement mis sur pied afin de faire vivre la région sans les grands événements et afin d'animer les villes durant l'été. Ce projet nommé « Dolce Riviera » regroupe l'ensemble des acteurs du tourisme à différentes échelles. À savoir, les différentes communes de la

région, Montreux-Vevey Tourisme, l'association des hôteliers, la SICOM, Promove et d'autres partenaires. Les organisateurs du Montreux Jazz Festival ont d'ailleurs été rapidement approché par le service ECT pour participer à la création de cette association (D. Torreblanca, communication personnelle, 15 mai 2020). Ce projet conçoit un ensemble d'activités à faire durant l'été, et organise de nombreux petits événements (cinéma open air, concerts, etc.) respectant les règles sanitaires en vigueur. De plus, celui-ci offre de nombreux nouveaux aménagements éphémères le long du lac pour pouvoir profiter de l'été (Dolce Riviera, 2020). Par conséquent, il y a donc une volonté réactive de la part des acteurs du tourisme et des villes pour répondre aux nouveaux enjeux qu'oblige la crise sanitaire. C'est notamment un moyen de diversifier l'offre touristique en substituant l'activité événementielle par de nouvelles dispositions ou par des événements plus petits. Le projet semble passablement orienté sur Montreux, ce qui montre l'intérêt marqué de la ville à devoir substituer l'annulation des festivals et des grands événements. Une réponse rapide et collaborative de la sorte est sûrement due à la coordination efficiente déjà en place entre les acteurs du tourisme avant l'arrivée de la crise. Cet élément est notamment un signe de résilience face à celle-ci. A plus long terme, ce projet peut être également un moyen de garantir une diversité des activités et d'augmenter la résilience de la région (et de Montreux) face à de telles épisodes épidémiques. En lien avec la théorie, ce projet est aussi un moyen de favoriser un tourisme de proximité (Romagosa, 2020), ici imposé à cause de la situation sanitaire mais qui pourra être développé dans ce sens.

Pour être résiliente face à ces épisodes, la municipalité a intérêt à poursuivre la diversification de l'activité économique de la ville, notamment en arrêtant de se focaliser majoritairement sur l'événement culturel. Elle ne doit donc plus être dépendante d'un marché particulier (Romagosa, 2020). Dans ce sens, le projet de « Montreux Music Experience » peut apparaître comme un bon moyen de diversifier l'activité de la ville. D'un côté, cette activité n'est pas dépendante du Montreux Jazz Festival et donc de l'événementiel et peut plus facilement respecter les règles sanitaires en vigueur pour tout de même accueillir des touristes. Quant à la qualité de l'activité touristique, elle semble déjà être en place, ce qui est un autre gage de résilience de la destination. Quant au projet du 2m2c, on peut supposer que celui-ci risque d'être repoussé étant donné les lourdes pertes économiques engendrées par le Covid-19.

Par conséquent, avec la crise du Covid-19 et face aux changements du tourisme international, la ville de Montreux fait face à de nombreux enjeux. Comment développer un tourisme de proximité à la fin de la crise alors que les stratégies événementielles sont principalement orientées sur un ancrage international (et donc un tourisme international) ? Il paraît donc difficile à l'avenir pour l'activité touristique et événementielle de la ville de recentrer ses activités sur une approche plus locale. A l'heure actuelle, l'orientation du métabolisme événementiel ne semble pas du tout adapté pour répondre à un recul du tourisme international et pour satisfaire des approches décroissantes. Cependant, la digitalisation de

l'événement durant la crise semble offrir une piste intéressante pour la ville afin de continuer à entretenir son rayonnement international (Larquet et al., 2020). Pour cette raison, dans un contexte de recul du tourisme international, le métabolisme événementiel de la ville pourrait tout de même survivre grâce à la technologie. Cela nécessiterait tout de même encore de nombreux changements dans la manière de gérer l'événement. Quant aux gouvernances en place en matière d'événements, elles semblent être adaptées et efficaces étant donné la rapidité de la réponse offerte par les autorités et par les acteurs du tourisme.

Par conséquent, on peut affirmer que le Covid-19 est réellement une attaque du métabolisme événementiel. Malgré le fait que cette crise implique de nombreux désagréments, elle oblige aussi les autorités locales à prendre de nouvelles orientations quant au développement de l'activité touristique et événementielle de Montreux. Ce genre de crise semble donc être un obstacle majeur dans la pérennisation du métabolisme événementiel tel qu'il est orienté actuellement.

## 8. Conclusion

Ce travail de recherche a cherché à illustrer de manière cohérente comment le métabolisme événementiel actuel de la ville est orienté. Notamment en montrant que l'événement culturel est surtout un levier stratégique pour promouvoir le territoire sur la scène internationale et alimenter l'image de marque de Montreux. Dans ce sens, la forme privilégiée actuelle est celle d'un événement culturel de qualité, institutionnalisé, orienté musique et à vocation internationale. L'ensemble des données récoltées lors de cette étude ainsi que leurs analyses a permis de répondre aux trois grands questionnements de ce travail.

Premièrement, en se référant aux dynamiques et aux formes de la ville événementielle de P. Chaudoir et à l'analyse des trajectoires historiques de Montreux par D. Guex et al., il a été possible de retracer précisément l'évolution de l'activité événementielle de la ville. Cette première partie du travail a donc démontré comment est née la ville événementielle et quels ont été les enjeux pour répondre aux trois actions politiques de la ville événementielle (promotion du territoire, cohésion sociale et culturelle et identité forte). De plus, elle a également permis de montrer que l'événement est une forme déjà longtemps utilisée par la ville pour se promouvoir à l'international et que le Montreux Jazz Festival a joué un rôle majeur dans les stratégies événementielles de la ville. Ainsi, il est possible de reformuler les hypothèses énumérées dans la problématique (cf. chapitre 2). Tout d'abord, on peut affirmer que la figure de Montreux en tant que ville événementielle s'installe réellement à partir de sa dernière phase de développement, notamment avec la rénovation de la Maison des Congrès en 1993. Ainsi, au même titre que la théorie, Montreux entame réellement une multiplication de l'acte festif à partir des années 90 (Chaudoir, 2007). De plus, on peut affirmer que son prestige historique et actuel est une composante importante pour se démarquer des autres villes organisatrices d'événements. Cependant, il s'agit ici plus de la construction d'une image de marque regroupant plusieurs composantes telles que le prestige, le luxe, le patrimoine, le cadre géographique, la culture, l'histoire ou encore les grands événements phares.

Dans un second temps, ce travail a aussi permis de montrer en détail l'orientation actuelle du métabolisme événementiel. Cela, en passant par les dispositions opérationnelles du service ECT, par les stratégies événementielles en place, par la médiatisation de l'événement et par les rapports entre la municipalité et le Montreux Jazz Festival. En lien avec les hypothèses, on peut confirmer que l'événement culturel à Montreux est un levier fondamental pour le développement et cela surtout au niveau économique et promotionnel. Cependant, à Montreux, c'est surtout le grand événement phare institutionnalisé qui semble répondre à ce développement territorial. Quant au métabolisme événementiel, on peut affirmer que son orientation repose totalement sur le tourisme international aux vues des dispositions stratégiques mises en place par les acteurs culturels.

Finalement, ce travail a exposé les leviers pour rendre le métabolisme événementiel durable et les enjeux quant à l'arrêt temporaire de l'activité touristique dû au Covid-19. La durabilité de la gestion événementielle semble principalement se focaliser sur le processus d'institutionnalisation des événements, notamment grâce à des projets comme la rénovation du 2m2c. En parallèle, la diversification des activités semble également être un moyen pour répondre aux nouveaux enjeux liés à la crise sanitaire et dans une volonté de pérennisation économique de la ville. On peut donc affirmer que la ville met en place des stratégies pour pérenniser son activité événementielle et garder sa place en tant que ville événementielle de renom sur la scène internationale. De plus, durant un contexte de crise sanitaire, de nombreux projets ont été mis en œuvre pour lutter contre l'annulation des festivals et contre les dégâts de la crise sur le secteur du tourisme. Notamment par des projets comme « Dolce Riviera », ce qui montre une certaine volonté de la municipalité à rendre ses activités résilientes.

Cependant, ce travail semble avoir quelques limites, notamment dans sa capacité à intégrer la dimension sociale de l'activité événementiel à Montreux. Effectivement, sans l'avis de la population et des petites manifestations locales, il est difficile de se faire un avis concret sur l'impact réel d'une telle orientation du métabolisme événementielle. Cela ouvre donc une perspective de recherche pour une future étude. Celle-ci pourrait interroger plus profondément les relations entre la municipalité et les petites manifestations ainsi que les réels rapports entre l'activité événementielle et la population locale. Dans un tel contexte, elle pourrait également intégrer des questionnements quant au développement de l'activité événementielle locale, notamment identitaire : Est-ce que l'identité collective au sein de la population est vraiment en adéquation avec l'identité de marque de la ville ?

Intégrer d'autres grands événements est également une limite de ce travail. Effectivement, le point de vue d'autres organisateurs de l'événement aurait pu appuyer la cohérence d'ensemble de la stratégie événementielle en place et informer plus en détail sur les relations entre les fondations et les associations. Dans ce sens, les données récoltées dans le cadre de ce travail ne suffisent pas à comprendre l'intégralité du métabolisme événementiel de la ville. Il permet de confirmer l'orientation de celui-ci sur la promotion du territoire et l'image de marque mais ne suffit pas à expliquer l'intégralité des questionnements, surtout les liens entre l'événement culturel et le tissu local et social. Pour cette raison, malgré la délimitation de la problématique, le sujet d'étude semble encore trop vaste pour répondre à l'ensemble des questionnements. A noter que la crise sanitaire a fortement perturbé la récolte de données de ce travail et a limité ses ambitions.

Ce travail expose une dernière piste de recherche. En faisant le lien entre la crise sanitaire et le métabolisme actuel de la ville, il est possible de se questionner quant à l'avenir d'une telle activité. Notamment, quels ont été les impacts réels sur l'activité événementielle et sur le secteur touristique ?



Est-ce que la municipalité est consciente que ces nouveaux enjeux induisent des probables changements du tourisme à l'international ? Et quelles perspectives se profilent pour l'événement culturel de demain, notamment comment intégrer des dimensions décroissantes alors que le métabolisme actuel est dépendant du tourisme international ? Cette piste semble pertinente pour questionner l'avenir de l'événement.

Par conséquent, ce travail de recherche semble tout de même contribuer à enrichir les savoirs théoriques existants sur les villes événementielles. Notamment dans le cas d'une ville complexe tel que Montreux, où l'ensemble des ressources endogènes semblent participer à l'émergence de l'activité événementielle. De plus, ce travail offre des pistes intéressantes pour questionner la nouvelle figure de l'événement culturel que celui-ci devra sans doute adopter dans le cas d'un retrait progressif du tourisme à l'échelle mondiale.

## 9. Bibliographie

A Montreux, le refus du centre de congrès inquiète. (2019, février 10). *Le Temps*.  
<https://www.letemps.ch/suisse/montreux-refus-centre-congres-inquiete>

ARE, O. fédéral du développement territorial. (2008). *Montreux—Projet urbain « CLARENSemble »*.  
<https://www.are.admin.ch/are/fr/home/staedte-und-agglomerationen/programme-und-projekte/programm-projets-urbains---gesellschaftliche-integration-in-wohn/liste-der-projekte/montreux--projet-urbain--clarenssemble-.html>

Arnaud, C., & Soldo, E. (2015). Le portefeuille territorial d'évènements culturels (PTEC) : Nouvelle modalité de gestion de l'offre d'évènementiel culturel pour un management stratégique des territoires. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 115-127.  
<https://doi.org/10.7202/1030390ar>

*Ville, événementiel, méga-événements et tourisme*, (2020) (testimony of Astres & ORME).

Barthon, C., Garat, I., Gravari-Barbas, M., & Veschambre, V. (2007). L'inscription territoriale et le jeu des acteurs dans les événements culturels et festifs : Des villes, des festivals, des pouvoirs. *Géocarrefour*, 82(Vol. 82/3), 111-121. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2155>

Brenner, N., & Theodore, N. (2005). Neoliberalism and the urban condition. *City*, 9(1), 101-107.  
<https://doi.org/10.1080/13604810500092106>

Buhalis, D., & Costa, C. (2006). *Tourism Management Dynamics*. Routledge.

Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales—4e édition*. Dunod.

Canova, N. (2017). Inscrire l'événement dans l'espace et le temps. *L'Observatoire*, 2, 51–53.

Chadoir, P. (2007). La ville événementielle : Temps de l'éphémère et espace festif. *Géocarrefour*, 82(Vol. 82/3). <http://journals.openedition.org/geocarrefour/2301>

Commune de Montreux. (2019a). *Préavis No 41/2019 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention de CHF 100'000.- en faveur de l'organisation de Montreux Acrobatics, à porter au budget 2020*. <https://www.conseilmontreux.ch/conseilcommunal/download.asp?d=5180>

Commune de Montreux. (2019b). *Rapport-préavis No 40/2019 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention de CHF 50'000.- en faveur de l'organisation du Montreux Trail Festival, à porter aux budgets 2020 et suivants*.

Comune de Montreux. (2018). *Jean-Jacques Rousseau*. <https://www.montreux.ch/habiter-et-decouvrir/archives-communales-de-montreux/histoire/personnalites/jean-jacques-rousseau/>

- Di Méo, G. (2005). Le renouvellement des fêtes et des festivals, ses implications géographiques. *Annales de géographie*, 227–243.
- Dolce Riviera. (2020). *Dolce Riviera – La Dolce Vita à la mode Riviera*. <https://dolce-riviera.ch/>
- Dumont, M., & Devisme, L. (2006). *Les métamorphoses du marketing urbain*. Espacestemp.net.
- Florida, R. (2005). *Cities and the Creative Class*. Routledge.
- Friedmann, P. (2020, février 18). *Interview Pascal Friedmann, Chef du service ECT Montreux* [Communication personnelle].
- Getz, D., & Andersson, T. D. (2008). Sustainable Festivals : On Becoming an Institution. *Event Management*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.3727/152599509787992625>
- Gravari-Barbas, M., & Veschambre, V. (2005). S’inscrire dans le temps et s’appropriier l’espace : Enjeux de pérennisation d’un événement éphémère. *Annales de géographie*, n° 643(3), 285-306.
- Gueux, D., Roy, J., & Sauthier, G. (2012). *La trajectoire historique du développement touristique de Montreux entre 1850 et 2010*. Institut Universitaire de Kurt Bösch.
- Gwiazdzinski, L. (2011). *La ville par intermittence : Des temps de la fête à un urbanisme des temps*.
- Gwiazdzinski, L. (2009). La ville éphémère, festive et événementielle. *Colloque tourisme urbain, patrimoine et qualité urbaine en Europe*, pp–21.
- Hall, C. Michael. (2006). Urban Entrepreneurship, Corporate Interests and Sports Mega-Events : The Thin Policies of Competitiveness within the Hard Outcomes of Neoliberalism. *The Sociological Review*, 54(2\_suppl), 59-70. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2006.00653.x>
- Hall, Colin Michael. (1989). The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal*, 19(3), 263-268. <https://doi.org/10.1007/BF00454570>
- Harvey, D. (1989a). From Managerialism to Entrepreneurialism : The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 71(1), 3-17. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/490503>
- Harvey, D. (1989b). *The condition of postmodernity* (Vol. 14). Blackwell Oxford.
- Histoire et développements des méthodes quantitatives en sciences sociales*. (2020). [https://baripedia.org/wiki/Histoire\\_et\\_d%C3%A9veloppements\\_des\\_m%C3%A9thodes\\_quantitatives\\_en\\_sciences\\_sociales](https://baripedia.org/wiki/Histoire_et_d%C3%A9veloppements_des_m%C3%A9thodes_quantitatives_en_sciences_sociales)

- Hudson, S., Roth, M. S., Madden, T. J., & Hudson, R. (2015). The effects of social media on emotions, brand relationship quality, and word of mouth : An empirical study of music festival attendees. *Tourism Management*, 47, 68-76. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.001>
- Larquet, V., Badot, O., & Valentin, L. L. (2020). *Vers une incontournable refondation de l'événement ?* ESCP Business School.
- Laville, Y. (2014). Festivalisation ?. Esquisse d'un phénomène et bilan critique. *Cahiers d'ethnomusicologie. Anciennement Cahiers de musiques traditionnelles*, 27, 11-25.
- Limb, M., & Dwyer, C. (2001). *Qualitative Methodologies for Geographers : Issues and Debates*. Arnold.
- Mallet, S. (2014). Les rythmes urbains de la néolibéralisation. *Justice spatiale - Spatial justice*, 6. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01056139>
- Mezerai, S. (2015, septembre). *Cure de raisin : Ma detox d'automne - Nana Turopathe*. <https://www.nana-turopathe.com/>. <https://www.nana-turopathe.com/cure-de-raisin-detox-dautomne/>
- Montreux Vevey Tourisme. (2015). *Stratégie 2015-2020*.
- Montreux Vevey Tourisme. (2020). *Rapport annuel 2019*.
- Müller, M. (2018, septembre 8). *Thinking Cities. Building Cities, Cities and Capital*.
- Müller, M. (2019). La crise des événements, ou l'extraordinaire devenu quotidien. *Le Temps*.
- Pradel, B. (2007). Mettre en scène et mettre en intrigue : Un urbanisme festif des espaces publics. *Géocarrefour*, 82(3), 123-130. <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.2177>
- Pradel, B. (2013). Rythmes événementiels et aménagement des espaces publics à Paris, Bruxelles et Montréal. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 36(1), 78-93. <https://doi.org/10.1080/07053436.2013.805581>
- Présentation du projet de rénovation du Centre de Congrès et de Musique de Montreux. | 2m2c*. (2020). <http://www.2m2c.ch/centre/avenir/>
- Romagosa, F. (2020). The COVID-19 crisis : Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 690-694. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447>
- Shorten, A., & Smith, J. (2017). Mixed methods research : Expanding the evidence base. *Evidence-Based Nursing*, 20(3), 74-75. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102699>
- Torreblanca, D. (2020, mai 15). *Interview David Torreblanca, responsable COO du Montreux Jazz Festival* [Communication personnelle].

*Un projet réduit pour la rénovation du 2m2c.* (2020, janvier 27). htr.ch. <https://www.htr.ch/edition-francaise/article/un-projet-reduit-pour-la-renovation-du-2m2c-26617.html>

*Votation annulée pour la rénovation du 2m2c.* (2019, août 21). <https://www.lematin.ch/story/votation-annulee-pour-la-renovation-du-2m2c-338711402258>

Zukin, S. (1996). Space and Symbols in an Age of Decline. In *Re-presenting the City* (p. 43–59). Springer.

## 10. Sources « Base de données événementielles »

CHILL Festival—Des parasols, des transats, la plage et ... VOUS! (s. d.). Consulté 4 avril 2020, à l'adresse <http://chill-festival.com/>

Commune de Montreux. (2015). *REPONSE DE LA MUNICIPALITE à l'interpellation de Monsieur le Conseiller communal Grégoire FURRER intitulée « Pour une saison culturelle rassembleuse à Montreux ? » ainsi qu'à l'interpellation de Monsieur le Conseiller communal Christophe PRIVET intitulée « la saison culturelle ».*

Commune de Montreux. (2016). *Préavis No 28/2016 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention exceptionnelle de CHF 75'000.-, à financer par crédit complémentaire, à titre de participation à la recapitalisation, à hauteur de CHF 300'000.-, de la Fondation du Septembre musical à Montreux.*

Commune de Montreux. (2017). *Rapport-préavis No 08/2017 de la Municipalité au Conseil communal relatif à un bilan du soutien public et des décisions prises par le Conseil de fondation du Festival, ainsi qu'à l'octroi d'un crédit budgétaire de CHF 150'000.-, à financer par crédit complémentaire, en faveur de la Fondation du Festival du Rire à Montreux.*

Commune de Montreux. (2019a). *Préavis No 21/2019 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention complémentaire exceptionnelle d'au maximum CHF 50'000.-, sous la forme d'une garantie de recettes de billetterie, à financer par crédit complémentaire au budget 2019, en faveur de la Fondation du Festival du Rire de Montreux pour le spectacle « La Revue ».* <https://www.conseilmontreux.ch/conseilcommunal/download.asp?d=5180>

Commune de Montreux. (2019b). *Préavis No 41/2019 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention de CHF 100'000.- en faveur de l'organisation de Montreux Acrobatics, à porter au budget 2020.* <https://www.conseilmontreux.ch/conseilcommunal/download.asp?d=5180>

Commune de Montreux. (2019c). *Rapport-préavis No 40/2019 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention de CHF 50'000.- en faveur de l'organisation du Montreux Trail Festival, à porter aux budgets 2020 et suivants.*

Commune de Montreux. (2020). *Rapport-préavis No 06/2020 de la Municipalité au Conseil communal relatif à l'octroi d'une subvention de CHF 95'000.-, à financer par crédit complémentaire au budget 2020, en faveur de la Fondation MAG pour la réalisation du salon d'art Montreux Art Gallery 2020.*

*Deux fois plus de monde au marché de Noël de Montreux qu'au Jazz Festival.* (2017, novembre 23). [InfoSport]. rts.ch. <https://www.rts.ch/info/regions/vaud/9111639-deux-fois-plus-de-monde-au-marche-de-noel-de-montreux-qu-au-jazz-festival.html>

*Fondation et Équipe—Montreux Comedy.* (s. d.). Consulté 14 avril 2020, à l'adresse <http://www.montreuxcomedy.com/fr/fondation-et-equipe/>

Friedmann, P. (2020, février 18). *Interview Pascal Friedmann, Chef du service ECT Montreux* [Communication personnelle].

*Montreux Jazz Festival.* (s. d.). MJF. Consulté 2 avril 2020, à l'adresse <https://www.montreuxjazzfestival.com/fr/>

*La fourmilière.* (2018, juillet 10). [Storytelling]. rts.ch. <https://www.rts.ch/couleur3/9703275-la-fourmiliere.html>

*La Saison Culturelle -.* (s. d.). La Saison Culturelle. Consulté 12 avril 2020, à l'adresse <https://lasaison.ch/>

*Montreux Acrobaties—Accro d'acro—Du 23 au 24 septembre 2017 à Montreux.* (s. d.). Montreux Acrobaties. Consulté 2 avril 2020, à l'adresse <https://www.montreux-acrobaties.com/>

*Montreux Choral Festival du 7—10 avril 2021 : Bienvenue!* (s. d.). Consulté 4 avril 2020, à l'adresse <https://www.choralfestival.ch/>

Montreux, L. S.-. (s. d.). *Montreux Celebration.* Consulté 16 avril 2020, à l'adresse <https://www.montreuxcelebration.com/>

*Montreux Miniature's Show.* (s. d.). Montreux Miniature's Show. Consulté 4 avril 2020, à l'adresse <https://mtxms.ch/>

*Montreux Noël—Accueil.* (s. d.). Consulté 2 avril 2020, à l'adresse <https://www.montreuxnoel.com/>

*MONTREUX ONIRIA FESTIVAL.* (s. d.). Consulté 2 avril 2020, à l'adresse <https://www.oniriafestival.com/>

*Montreux Tattoo Convention | International Montreux Tattoo Convention | La plus grande convention tattoo de Suisse.* (s. d.). Consulté 8 avril 2020, à l'adresse <https://montreuxtattooconvention.ch/>

*Montreux Volley Masters 2019.* (s. d.). Consulté 10 avril 2020, à l'adresse <http://www.volleymasters.ch/fr/>

*Polymanga 2020—Du 7 au 10 Aout 2020.* (s. d.). Consulté 12 avril 2020, à l'adresse <https://www.polymanga.com/>

*Ride For The Cause.* (s. d.). Consulté 12 avril 2020, à l'adresse <https://www.ride4thecause.org/>

*Septembre musical.* (s. d.). Consulté 10 avril 2020, à l'adresse <https://www.septmus.ch/>

Torreblanca, D. (2020, mai 15). *Interview David Torreblanca, responsable COO du Montreux Jazz Festival* [Communication personnelle].

*Tous en chœur.* (s. d.). Consulté 10 avril 2020, à l'adresse <https://tousenchoeur.ch/>

## 11. Sources « Images »

Figure 8 :

<https://mymontreux.ch/news/montreux-music-convention-centre-2m2c-8/>

Figure 9 :

<https://mymontreux.ch/news/affiches-du-montreux-jazz-festival-1968-2016/>

Figure 11 :

À gauche : <https://www.region-du-leman.ch/en/P6621/2m2c-montreux-music-convention-centre>

À droite : <http://www.2m2c.ch/centre/avenir/>

Figure 12 :

<http://www.ultimatequeen.co.uk/freddie-mercury/miscellaneous/freddie-mercury-statue.htm>



## 12. Annexes

### Annexe 1 : Grille d'entretien Pascal Friedmann, Chef du service « économie, culture et tourisme de la ville de Montreux »

1) Quel est votre rôle au sein du service ?
2) Pouvez-vous me décrire quelles sont les tâches du service « économie, culture et tourisme » et que gère le service en termes d'événement ?
3) Ensuite, une question plus large au niveau de la ville. Quelles sont les personnes en charge de l'événementiel à Montreux et à quel niveau ? a. Est-ce que la gestion des événement se fait sous la forme d'un event portfolio ? (Document stratégique permettant d'optimiser l'événementiel)
4) Quelle est la répartition des ressources mises à disposition par la ville pour l'événementiel ? Est-ce que l'événement détient une place importante à Montreux ?
5) Quelles sont les collaborations avec les autres services en matière d'événementiel ? Des services d'autres villes également ?
6) Quelle est la place du Montreux Jazz festival dans le métabolisme événementiel de la ville ? Est-ce que ce festival fait partie intégrante des stratégies de développement de la ville ?

### Retranscription – Interview 18.02.2020 - Pascal Friedmann, Chef du service « économie, culture et tourisme de la ville de Montreux ».

**Y : Quel est votre rôle au sein du service ?**

**P :** Alors ici, c'est économie, culture et tourisme. C'est une des seules directions en Suisse qui mêle l'économie, la culture et le tourisme car Montreux, c'est un cas très spécial où évidemment, il y a un lien très étroit entre économie, culture et tourisme. De tout temps.

La ville, la station Montreux est née des touristes anglais qui venaient au début du siècle, passer avec Rousseau Byron etc.. qui ont créé quelques hôtels, pas mal d'hôtels même. Enfin vous trouvez tout ça sur internet. Et ces gens, très vite, fallait les occuper, donc on a créé la première piste de bob suisse, elle a été aux Avants. Donc, tout de suite des activités pour les touristes, d'où un impact sur l'économie avec la construction des hôtels, avec la création d'usines qui travaillaient le meuble, le bois, pour faire des meubles pour les hôtels. Donc l'industrie et l'économie ont tout de suite été mêlées au tourisme.

Et ensuite, y a eu quelqu'un de génie, M. Jossie, qui s'occupait de l'office du tourisme dans les années 60 et qui à la fin de la guerre a dû trouver une idée pour faire revenir les touristes et les garder, puis leur offrir quelque chose. Bien sûr, il y a eu la fête des Narcisses, c'est quelque chose d'autre, mais il a eu l'idée de faire un petit festival de jazz et il avait quelqu'un qui s'appelait Claude Nobs, qui travaillait pour lui, et qu'il a envoyé en Amérique. Enfin, vous connaissez sans doute toute l'histoire.

Et puis, il y a 54 ans sauf erreur, a été créé le premier festival de jazz, qui s'est ensuite développé avec le Septembre musical, avec le Montreux choral festival, avec tout plein d'événements autour de la musique, voire l'événementiel comme le volley master qui malheureusement va s'arrêter mais on en a d'autres, on

a Montreux Acrobatie, on le Montreux Tattoo qui malheureusement va partir aussi cette année ailleurs. On a le Montreux Comédie, qui est un festival des plus réputés dans le monde francophone. Et puis on a le Montreux Noël qui attire pas moins de 600'000 visiteurs en un mois. Donc voilà.

Alors, au sein de la direction ECT, d'abord, moi, je suis là à 100%, mon adjointe à 80%. Donc la direction ECT a été créée en 2005, il y a 15 ans, par la volonté du syndic actuel, Laurent Wehrli, qui était à l'époque municipal de la direction ECT, pour regrouper justement tout ce qui est économie culture et tourisme.

Alors nous, évidemment, notre rôle principal c'est soutenir les événements, de manière générale, que ce soit de manière financière par des subventions ; on a environ 6 millions qui sont alloués chaque année, par des aides individuelles aux personnes qui ont des problèmes financiers ; pour les études musicales, les études artistiques, on alloue certaines bourses, pour des personnes qui ont le subsidé à l'assurance maladie et qui n'arrivent pas à payer les cours de leurs enfants. On offre aussi un chéquier activité, donc ça c'est les gens qui ont un subsidé à l'assurance maladie, qui bénéficie de 50% de rabais trois fois par année sur une entrée à un événement montreuisien, c'est nous qui gérons ça.

Mais surtout, je pense qu'on a un rôle de conseiller et de facilitateur. Donc beaucoup de gens qui veulent créer un événement à Montreux viennent vers nous, on les oriente, on les conseille, on les aide, on ouvre des portes si on peut, pour faciliter la création de l'événement. J'ai encore un exemple ce matin, j'avais une séance pour le centre de ? de Montreux qui veut un événement le 21 juin sous le marché couvert. Bah voilà, où est-ce qu'on s'adresse pour ça, pour ça, comment on obtient une subvention ? On est un peu la porte d'entrée en termes de conseil et d'assistance et surtout de facilitateur.

Ensuite, la demande elle doit quand même faire l'objet d'une demande formelle à la municipalité, qui se fait par mail ou par courrier avec toutes les demandes de l'organisateur, quelle qu'elle soit. Il y a un entonnoir à l'administration générale, entonnoir entre guillemets qui récolte toutes ces demandes, qui traite toutes ces demandes, qui va voir dans tous les services, à la voirie, chez nous pour les subventions, chez le service des travaux, tout ce qui concerne l'événement. Les services répondent à l'administration générale qui rédige un courrier qui résume tout et qui est envoyé à l'organisateur. Donc il pose toutes les questions, s'il veut, il vient ici pour être conseillé, mais ensuite il reçoit une réponse, c'est une lettre. Là pour la petite histoire, je vous ai imprimé celle du Jazz mais c'est confidentiel donc je peux pas vous la laisser mais c'est 15 pages de texte où tout est précisé. On a les horaires de montage, de démontage, les terrasses, les échoppes sur les quais, le parking, les avis du canton s'il y en a, tout est calé. En plus de ça, vous savez que chaque événement sur le territoire vaudois doit remplir un formulaire POCAMA qui n'est pas obligatoire, mais qui est vivement suggéré car le canton veut avoir, d'une part, une vision globale de tout ce qui se passe sur le canton de Vaud et d'autre part, ça permet à tous les services cantonaux de donner leur avis. Il peut y avoir le service de l'environnement qui peut avoir une remarque à faire sur l'événement, le service de l'eau si en partie, on est sur l'eau parce que tout ce qui est eau, c'est cantonal, pas communal. Tout ce qui est pompier, police, ambulance, service civil, tout passe par le formulaire POCAMA. Donc il y a un côté très formaliste, obligatoire, en tout cas, fortement suggéré qui est le formulaire cantonal POCAMA pis il y a toutes les demandes qu'on peut faire à la commune de Montreux. C'est pas si compliqué que ça. Je vous ai imprimé aussi. Alors ça c'est public, c'est pour ça que je peux vous le laisser, c'est la réponse à un conseiller communal qui date de 2006, qui est encore assez d'actualité, qui précise un peu tous les engagements en faveur du Jazz qu'on fait, que ce soit des prestations, des subventions etc... Que vous sachiez, nous, on offre, entre guillemets, le 2m2c au Jazz.

Le Jazz, avec Polymanga, c'est les deux seuls événements qui louent tout le Centre des Congrès, tout, c'est gigantesque. Et pour le Jazz, on a environ 570'000 Fr de subvention, d'aide à la location du Centre des Congrès. C'est une subvention qu'on verse au Centre des Congrès, c'est-à-dire que le Jazz ne le paye pas. Et puis, en tout cas, ils ne payent pas ce montant-là, il en a pour un peu plus de frais de location. Et puis,

on prend en charge aussi : gratuité des transports publics, la ligne 201 qui est d'ordre 280'000 à 300'000 Fr. Ce n'est pas grand-chose, on arrive à moins d'un million de subvention cash pour un budget de 28 millions, c'est un des événements le moins subventionnés de la commune de Montreux. Pour des retombées qu'on estime entre 50 et 60 millions, 55'000 nuitées, c'est énorme. 240'000 visiteurs en 15 jours, que 95'000 payants. Ce qu'il faut savoir avec le Jazz, c'est que tout ce qui est à l'intérieur du 2m2c est payant mais tout le reste est gratuit, les  $\frac{3}{4}$  des événements sont gratuits : tous les concerts dans le parc Vernex, tous les workshops, les ateliers qui sont ouverts à tout le monde.

Oui, donc le Jazz c'est un gros paquebot, mais essentiel pour la commune de Montreux car c'est ce qui a permis de mettre Montreux sur la carte du monde, clairement. Si vous allez à l'étranger, vous parlez de Vevey, pas grand monde qui connaît, si vous parlez de Montreux, tout le monde connaît grâce au Jazz. Et un peu plus maintenant grâce au Comédie dans les parties francophones.

### **Y : Pis le marché de Noël, c'est surtout connu en Suisse ?**

**P :** Non, ça fait partie des plus gros marchés de Noël d'Europe, c'est 600'000 visiteurs en un mois. Très bonne réputation.

Mais là on verse aucune subvention, on estime que c'est commercial, qu'il n'y a pas un aspect culturel. Le Jazz, pour nous, évidemment, ça implique une très grande coordination en termes d'accueil et d'accessibilité. Parce qu'il y a l'organisation du Jazz qui roule maintenant, l'installation des tentes sur les quais, les décors du 2m2c, tout ça, ça roule.

Ce qui est plus compliqué à gérer, c'est l'accessibilité. Donc c'est l'année passée, 30'000 véhicules à parquer dans une ville de 26'000 habitants, faut pas l'oublier, qui est coincée entre la montagne et le lac, qui a deux axes autoroutiers principaux, plus l'autoroute. Faut savoir que s'il y a un problème sur l'autoroute, on doit pouvoir libérer les deux axes routiers pour faire passer le trafic, donc c'est pas simple mais avec l'habitude, c'est le cas de le dire. Parce qu'on travaille beaucoup avec l'ASR, c'est la police régionale, on a une police au niveau régional, peut-être que vous devriez aller voir M. Gattone qui est responsable des manifestations sur toute la Riviera au niveau ASR, donc police, ambulance, pompier, tout ce qu'on appelle les feux bleus, le stationnement. Et le Jazz nous a permis et nous a obligé en même temps de mettre en place un concept de stationnement le long de la route cantonale, que vous connaissez certainement, soit côté Vevey, soit côté Villeneuve. On essaye de remplir en même temps ces deux axes et ça joue assez bien en principe, pis la ligne 201 est gratuite.

Donc ça c'est le principal souci, après on a d'autres soucis sur lesquels on travaille presque tous les jours, c'est pas quelque chose de résolu, c'est l'accessibilité, la descente sur les quais car y a beaucoup de gens qui viennent de plus en plus en train, alors c'est très bien. Comment gérer la descente des gens depuis la gare jusque sur les quais, sans boucher l'avenue des Alpes, car cette avenue, y a un passage piéton en face de la gare, s'il y a un flux de voitures continuels, alors les gens peuvent pas passer, si il y a un flux de piéton continuels, ça bouche. Idem au passage piéton sur la Grande rue. Alors quand vous accueillez 10'000 personnes par jour, ça devient un petit peu compliqué, on le voit aussi à Montreux Noël. C'est pas lié spécifiquement au Jazz, mais ça implique de penser un peu différemment l'accessibilité. Ça je pense que pour vous, dans le domaine de l'urbanisme, ça peut vous parler. Donc voilà, ajouté à ça les transports publics, la ligne 201 qui va jusqu'à l'hôpital, donc on peut pas bloquer la ligne 201, c'est juste exclu. Pendant le Montreux Noël, les VMCV avec lesquels on travaille étroitement, sont arrivés cette année à 40 minutes de retard maximum, ce qui est bien pour eux, au-delà ça devient très compliqué, idéalement, on devrait être dans les 15-20 minutes de retard maximum, on y travaille. Mais ça implique de mettre du personnel, de laisser passer la circulation, de définir qui, où, est-ce que les transports publics passent par

en bas uniquement ? Et pis tous les véhicules passent par la rue des Alpes, mais à ce moment-là, ça pose des problèmes à l'avenue des Alpes.

Donc on a un dialogue perpétuel entre les transports publics VMCV et l'ASR afin d'améliorer tout ça. Et on cherche toujours des solutions, même si les gens viennent beaucoup en train, ça pose quand même des problèmes.

Donc il y a ce problème d'accessibilité, y a des problèmes de sécurité, je dirais pas de brigandages, de vols parce c'est vraiment négligeable, c'est impressionnant, on a très peu de problèmes, tant mieux.

En revanche, on a plus de problème d'incivilité dans le sens où les gens s'abandonnent un petit peu à la fin de la nuit, à 5 heures du matin, vous devez connaître ça, les gens qui vont pisser, vomir, jeter des choses dans les espaces privés qui sont proches de l'événement, donc là aussi, on essaye de mettre en place certaines choses, la même chose pour le bruit parce que tout le voisinage est impacté par le bruit. On essaye aussi de réduire fortement les décibels, d'une part les décibels, les basses surtout, et si possible les horaires, ce qu'on peut comprendre. On a eu des gros soucis à la Place du Marché couvert avec d'autres événements, on a eu beaucoup de contact avec les voisins et pour finir, on a quand même réussi à réduire les décibels, maintenant, à partir de 22 heures en principe, on baisse les décibels, y compris les DBA qui sont les décibels qu'on entend normalement et les DBC qui sont les basses, qu'on entend très fortement. Donc on a réussi à imposer aux organisateurs de baisser le volume sonore, tant des volumes normaux que des basses. Je pense que c'est un peu unique dans le canton de Vaud. Pendant le Jazz, ça se remarque moins mais je vous assure que pendant d'autres événements, le Marché de Noël par exemple sous le marché couvert. En moyenne, on accueille plus de 500 manifestations à Montreux chaque année donc voilà. Vous connaissez aussi la place du Pierrier à Clarens, là aussi y a des événements et là aussi, on a eu des plaintes du voisinage.

Et pis c'est notre but, c'est que tout le monde s'entende et que chaque événement vienne s'intégrer dans l'environnement de la ville, parce qu'on est en pleine ville, on est pas à Paléo dans un champs vers Nyon. Donc il faut une bonne intelligence de tout le monde pour qu'on arrive à trouver des solutions, pis là aussi, au Pierrier, on a limité à douze événements par année, et pis toujours avec ces limites de volumes sonores. Pis on essaye de faire la même chose avec sous la Place du Marché.

On cherche pas absolument à accueillir des événements, on cherche des événements de qualité qui correspondent aussi à une stratégie municipale, qui est plutôt d'accueillir des événements en lien avec le tissu local et plutôt orienté musique qu'image par exemple. On est complémentaire avec Vevey. Vevey ne va pas faire de Montreux jazz, nous on va pas faire un festival d'image, ça va de soit. On est tellement proche.

**Y : Et sur cette question, je me demandais s'il y avait des collaborations avec Vevey en matière d'événementiel ?**

**P :** Alors oui, on se voit régulièrement.

**Y : J'ai compris qu'il y a l'office du tourisme qui comprend Vevey et Montreux.**

**P :** Alors il y a l'office du tourisme régional, MVP, Montreux-Vevey tourisme et puis la promotion économique régionale, les deux ont une vision régionale du développement touristique. Alors nous, moi en l'occurrence et mon municipal, on travaille pour le développement touristique avec MVP bien sûr, notamment en ayant des subventions, en ayant beaucoup de séances avec eux parce que chaque projet, nouveaux projets qu'on reçoit, on va les consulter, on demande l'avis du professionnel du tourisme, est ce

que c'est bien pour Montreux ou la destination, ou pour la Riviera. Parfois, on pourrait se dire, tel événement irait mieux à Vevey ou à la Tour, ou à Blonay qu'à Montreux ou vice versa.

**Y : Donc ils participent également à l'événementiel de la ville ?**

**P :** Oui, enfin pas directement mais via MVP, oui. Il y a une stratégie touristique en place et on essaye de s'y tenir et après nous, on se voit régulièrement avec Mme Cruton, cheffe du service de la culture à Vevey, mais ils ont pas une personne propre, alors ils ont une déléguée aux manifestations à Vevey, mais sauf erreur, ils n'ont pas une personne qui s'occupe, c'est le municipal qui s'occupe du tourisme pour l'instant. Pis la promotion économique, là aussi, c'est des relations avec la Promove, donc la promotion économique avec les entreprises de la région, avec tous les commerçants, la SICOM, une association des commerçants, il est très important de travailler avec eux. Donc pas ignorer les commerçants, quand on ferme une avenue, quand on bloque des places de parcs, il faut les avertir, il faut les mêler à la réflexion et tout ça, un travail de groupe. Je pense que c'est une chance qu'on a à Montreux, c'est de travailler tous ensemble. C'est vite vu, c'est essentiel parce que la montagne, le lac, voilà, tout est concentré.

**Y : Peut-être juste pour revenir à la question fondamentale, mais je pense que vous avez plus ou moins répondu mais qui sont toutes les personnes en charge de l'événementiel à Montreux et à quel niveau ?**

**P :** Alors, si vous voulez une personne, on a une chargée des manifestations qui s'appelle Antonella Buccarello à l'administration générale. Elle reçoit toutes les demandes, elle dispache dans les services, les services lui répondent, elle fait la synthèse, elle rédige le courrier municipal, évidemment que, in fine, c'est la municipalité qui a l'autorité suprême et c'est la municipalité qui va signer l'autorisation de la manifestation. Après il y a M.Gattone à l'ASR, qui lui est responsable de toutes les manifestations dans toute la Riviera. C'est aussi une personne clé que, à mon avis, vous devriez interroger. Toutes les communes ont délégué leurs compétences organisationnelles à l'ASR mais Montreux, pas entièrement, parce que Montreux souhaite garder une certaine autonomie dans l'autorisation ou pas de manifestation. Donc on a souvent des séances avec l'ASR, on s'entend très bien, il y a pas de soucis, les grandes manifestations comme le jazz, le Montreux acrobatie, le Montreux comédie etc... On a toujours des séances à l'ASR avec tout le monde, c'est l'ASR qui convoque les organisateurs, la commune, les feux bleus, enfin tout le monde, autour d'une grande table et pis voilà. On cause des problèmes, on essaye de trouver une solution etc.... Ça c'est l'ASR qui pilote, après formellement l'autorisation elle vient de la commune de Montreux et parallèlement de l'ASR aussi.

**Y : Et du coup, ces événements se font sous la forme d'un « event portfolio » ? C'est un document stratégique qui permet d'optimiser l'événementiel.**

**P :** Non, on a pas. On a des directives au niveau de la direction pour l'accueil de nouvelles manifestations. On a reçu par exemple des gens qui voulaient absolument faire un festival de Food truck à Montreux sur les quais. Et ça c'est clairement pas dans notre stratégie, nous ce qu'on essaye plutôt, c'est d'enlever tous les véhicules des quais, ça veut pas dire qu'on ne veut pas faire un événement de cuisine ou autre mais pas de Food truck, c'est pas notre objectif. Montreux, c'est cité énergie gold en plus donc on est attaché au développement durable. Donc on essaye de quand même de filtrer les demandes au niveau de la direction bien sûr, le municipal qui est absent aujourd'hui, il est partie prenante, c'est la municipalité qui décide, qui dit oui ou non à l'événement. Alors, souvent on va privilégier les associations locales ou les institutions à Montreux, qui sont intégrées dans l'environnement, c'est pas des zurichois qui débarquent, qui font leur événement et qui repartent. C'est pas notre objectif non plus. C'est des gens de Montreux, de la région ou de la Riviera qui veulent travailler avec les gens de Montreux et pas tout seul dans leur coin. D'où l'implication toujours très forte avec la SICOM, avec les écoles hôtelières, on demande aux gens de travailler ensemble. Mais on a pas « d'event portfolio », mais pourquoi pas en créer un.

**Y : Quel est la répartition des ressources mises à disposition pour l'événementiel par la ville ?**

**P :** Bah, la commune n'organise rien elle-même, rien. De temps en temps, la fête des 50 ans ou des événements exceptionnels mais en principe, elle n'organise rien car on a pas les ressources nécessaires. Nous, on est 1,8 ici, on n'organise pas grand-chose, c'est juste pas possible, donc on délègue toujours aux associations et aux fondations. On les aide, on essaye de trouver des solutions à tous leurs problèmes mais on peut pas organiser nous-même. C'est un choix qui a été fait de ne pas développer au sein de l'administration communale, un service d'organisation de manifestation. Mais on soutient les associations locales et les fondations comme le jazz, le Montreux Noël, Montreux acrobatie. Elles ont leur identité, leur fondation. On essaye aussi de les faire travailler ensemble, ces associations et ces fondations. Par exemple, ici, on est en train de développer l'aspect vieille ville parce que dans la vieille ville, qui est un peu le Montmartre de Montreux, il y a pleins d'associations culturelles et on les incite vraiment à se mettre ensemble parce qu'une imprimante peut être partagée par plusieurs. Enfin voilà, tout le monde n'a pas besoin d'avoir son imprimante, ses bureaux etc... C'est un travail qu'on fait depuis quelques années et qui commence à porter ses fruits. Le projet du nouveau 2m2c, c'est un exemple parfait, parce que la, si tout se passe bien, on va intégrer Montreux tourisme, Riviera Convention bureau, Septembre musical, comédie, jazz, tout sous le même toit. Donc ça veut dire qu'on partage plus facilement des idées, on peut partager nos imprimantes, on peut mettre en synergie des compétences en graphisme, en comptable, enfin voilà quoi. La fondation du Montreux jazz est déjà au 2m2c, il en y'en a deux enfaite. Y'a la fondation qui fait tout ce qui est payant au Stravinski, pis la fondation 2 ou Montreux jazz artists full nation qui elle, gère tout ce qui extérieur et tout ce qui est gratuit, qui elle reçoit des subventions du canton, contrairement à l'autre.

**Y : Est-ce que le jazz fait partie d'une stratégie de développement économique de la ville ? et en quoi, il répond aux objectifs de cette stratégie ?**

**P :** Oui clairement. Eh bien, il permet d'abord de poursuivre l'ancrage de Montreux dans le monde entier dans la musique. Enfin, Elton John, il est pas venu par hasard ici l'été passé, il a choisi Montreux clairement, il a choisi le 2m2c et pis après il s'est rendu compte qu'avec son décor, bah il faudrait quelque chose d'autre pis la, bah pendant quelques mois on a transpiré avec Mathieu Jatton pour trouver une solution, pis voilà, on a trouvé le stade de la Saussaz. Ça a très bien été.

**Y : C'est exceptionnel ça ?**

**P :** C'est tout à fait exceptionnel ça. Mais beaucoup de gens rêvent de venir jouer à Montreux car les planches du Stravinski, tout le monde y est passé. Donc il y a vraiment cette volonté de poursuivre le développement de ce festival, alors c'est pas nous qui insistons auprès de Mathieu pour faire tel ou tel chose. On laisse les fondations, les associations totalement libres mais on va toujours les soutenir. Quand Mathieu a appelé notre syndic en fin d'année 2018 pour lui dire, écoutes, Elton John qui veut venir mais il peut pas venir au Stravinski, quid la Saussaz ? Bah, ça paraît une idée folle comme ça, c'est vraiment pas un stade qui est fait pour ça, pis à force, on trouve des solutions. Pis ça a très bien marché.

C'est d'accueillir le plus de monde, le mieux possible, vous savez qu'à Montreux, il y'a quand même 49% d'étrangers, 118 nationalités différentes, donc c'est une ville qui est ouverte au monde et je pense que la musique, c'est tout à fait quelque chose qui parle à tout le monde, on est au-delà des langues donc en termes d'accueil. En termes de cadre aussi, ça met en valeur Montreux et son cadre exceptionnel. Paléo, vous n'êtes pas les pieds dans l'eau ou ailleurs non plus. Il y a quelque chose d'exceptionnel à Montreux, au-delà de la qualité acoustique et tout ça, il y a un cadre environnemental, il y a le chalet de Claude Nobs à Caux, c'est un tout. C'est Claude qui fait à manger pour ses artistes dans le chalet avec une vue imprenable, c'est un lien beaucoup plus fort qu'un simple contrat, c'est presque un lien d'amitié, voire

d'amour avec Montreux qu'on eut les artistes et qu'on essaye de poursuivre. Quand Lady Gaga vient pis depuis le mirador, elle tweet comme quoi c'est extraordinaire, bah voilà, en termes de promotion, on peut difficilement faire mieux car Lady Gaga je sais pas combien de suiveurs elle a sur Tweeter. Pis si elle fait, on lui pas demander de la faire, c'est que vraiment, elle est tombée amoureuse de cet endroit. Ça, pour nous, c'est le paradis, les gens qui tombent amoureux de la région. Quoi de mieux. Donc promotion de la destination bien sûr, parce qu'après, on a d'autres événements, on a la saison culturelle qui travaille fortement dans la musique, qui fait 15 dates au Stravinski. Mais il y a beaucoup de congrès qui se disent, pourquoi pas Montreux ? Il y a le 2m2c, le centre des congrès qui est connu grâce au jazz, au comédie, voire à Montreux Noël mais on a l'habitude d'accueillir des événements, ça devient une ville d'événement Montreux. Et le fait qui est le jazz, tous ces grands noms qui aient joués à Montreux, voir dormi au palace, ça peut inciter aussi certains congressistes à venir à Montreux et à faire tourner l'économie régionale et locale. Vous pourriez éventuellement en discuter avec Rémy Créguz, le directeur du 2m2c. En termes d'impact, si nous, on devait payer, on avait calculé, si on devait payer la promotion que nous fait le jazz, c'est juste hallucinant, c'est des millions qu'on devrait déboursier. C'est 1 : 17 le rapport, veut dire que si on met un franc dans le jazz, il nous en rapporte entre guillemets 17 en termes de promotion et de communication, voilà.

**Y : Et pis peut-être une dernière question du coup. Quels sont les grands axes de développement en termes d'événements pour l'avenir ?**

**P :** Je pense qu'il y a un mot, c'est la qualité quel que soit l'événement. On cherche vraiment, et quand je dis qualité, c'est pas seulement de l'événement mais aussi de l'accueil, c'est très important d'accueillir très bien les gens, d'accessibilité, de stationnement, de restauration, de l'accueil des gens qui viennent dans les commerces, il faut lier les commerces aux événements. Il faut que les gens trouvent des places de parc, ça on essaye de l'éviter parce qu'on essaye de rejeter les véhicules à l'extérieur de la ville. On essaye mais on arrive gentiment, faut faire changer les mentalités, c'est compliqué. La qualité de la manif, on a peu de prises, on fait confiance aux organisateurs, alors certes, les municipaux sont souvent membre des conseils de fondation donc ils ont accès à toutes les réflexions. Mais, un septembre musical, c'est lui qui décidera et qui accole les compétences pour décider que tel chef vient avec tel orchestre, nous on a pas les compétences, on ne sait pas qui est le meilleur pour jouer du Stravinski. Mais on insiste sur la qualité de l'événement, qualité de l'accessibilité, des alentours, propreté, respect, enfin ouais, la qualité, je pense que c'est un crédo d'avenir. Parce que les gens, ils viendront toujours, enfin je l'espère. C'est quelque chose qu'on aime bien mettre en avant. Vous savez même les tout petits événements, même le Freddy Mercury Memorial Day, le concert qu'ils font, ça attire des milliers de gens fan de Freddie, qui viennent de l'Italie, il y en a même qui viennent du Japon juste pour ce weekend. Parce qu'ils savent qu'à Montreux, ça sera parfait. Que sous le marché couvert, il y aura la sono, le petit bar, la statue de Freddie Mercury illuminée, ça c'est des petites choses qui font beaucoup et je dois dire qu'on a beaucoup de fidèles, qui reviennent souvent à Montreux. Ils soulignent à chaque fois la qualité de l'accueil. Mais c'est vraiment à tous les niveaux, le 2m2c aussi, mon municipal avec un autre du membre du conseil d'administration, ils essayent aussi de toujours aller dans l'aspect qualitatif de la chose, même pour le MAG, le tatoo, qui a eu un excellent écho à Montreux. Les gens se disaient mais qu'est-ce que vient faire le tatoo à Montreux ? Non seulement c'est original, c'est comme polymanga, ça marche super bien parce que c'est qualitatif. Parce que c'est des organisateurs en qui, maintenant, on a confiance, on sait qu'ils sont raisonnables en termes financier parce qu'on a aussi des contraintes budgétaires. Vous connaissez pas les finances des communes mais elles sont assez plafonnées ces temps, on peut pas dépenser beaucoup plus pour des subventions pour de nouveaux événements, en revanche, on peut essayer d'améliorer la qualité. Faut toujours penser à la cible quand on fait quelque chose, faut pas persuader de faire le plus bel événement du monde parce que nous on est passionné mais il faut qu'il y ait un public, une cible qui suive. Le développement, c'est la qualité effectivement, on travaille sur une stratégie municipale sur de nouveaux règlements pour aussi pour les subventions, on a pleins de projets, mais euh... Je dirai c'est consolider les

acquis, donc consolider le jazz, le septembre musical, le comédie, même le Montreux choral qui a des difficultés actuellement, on travaille aussi avec le Montreux Noël, on vient de faire le débriefing, on va bientôt travailler sur l'édition de cette année, c'est des choses qu'on prépare au moins une année à l'avance. Et puis un exemple concret, c'est le déménagement de la Grande Rue sur les quais de tous les chalets de Montreux Noël. Ça a l'air simple comme ça, mais c'est pas si simple à mettre en place et au début, tout le monde criait au scandale, plus personne ne viendra dans les commerces alors qu'en fait c'est l'inverse maintenant. Les gens effectivement, c'est noir de monde les quais et ils apprécient beaucoup la sécurité, il y a un aspect sécuritaire qu'il faut pas négliger mais du coup les trottoirs sont accessibles, on est plus coincé entre le chalet et la vitrine, donc les gens peuvent aussi aller plus facilement dans les commerces. Donc voilà, on travaille tous les jours pour améliorer la qualité en oubliant pas également la population montreuusienne parce que ces gens-là qui subissent toutes les nuisances, ils doivent aussi pouvoir bénéficier du festival mais bénéficier aussi de l'accès au commerce en tout temps, si possible au parking, ceux qui viennent faire leurs courses, ils doivent pouvoir accéder à la ville, on travaille aussi la dessus. Et avec les organisateurs, toujours qualité en termes d'incivilité, stationnement sauvage, on fait pour que tout le monde soit le plus heureux possible. Notre seul objectif quand les gens viennent ici, c'est qu'ils repartent avec la banane, le sourire, voilà. Parce qu'après, ils vont revenir. Il y a des gens reviennent hors festival pour vivre Montreux plus tranquillement, on est pas loin des stations de ski, il y a le lac, il y a le cadre, il fait beau, pis si ils veulent skier, ils partent vite en station, c'est pas loin ou ils vont vite à Genève ou à Milan. On est au centre de tout, on n'est pas qu'une ville festival, ils peuvent aller à Lausanne voir le musée olympique, le Chaplin's World qui est pas loin, Chillon, il y a beaucoup de choses à faire. Pis on essaye quand même d'être une destination d'accueil, que ce soit pour les festivals ou pour les congrès, parce que bien entendu, si on met quelques millions dans le 2m2c, c'est aussi pour accueillir des congrès, on accueille déjà maintenant mais pour mieux les accueillir. On a eu des congrès internationaux, on a eu Nicolas Sarkozy qui se baladait le long des quais.

**Y : Et du coup le 2m2c, s'en est où pour l'instant ?**

**P :** Alors le 2m2c, ça a été refusé, on a présenté après avoir travaillé tout l'automne avec les groupes politiques, les opposants, ceux qui étaient favorables, on a fait un groupe de travail, on s'est tous mis autour d'une table, pis on a dit maintenant, voilà, on va essayer de travailler ensemble, qu'est ce qu'on peut améliorer ? Comment on peut réduire les coûts ? A quoi on doit renoncer pour réduire les coûts ? Pis on est arrivé avec un nouveau projet devant le conseil communal, qui a été présenté et là, on a eu deux séances de commission, le résultat de ces commissions vont être présentées lors du prochain conseil communal, pis on verra bien si c'est adopté ou pas.

**Y : Parce que le 2m2c, c'est vraiment le centre névralgique de l'événementiel à Montreux ?**

**P :** Oui c'est un pôle, c'est un des centres. Il y en a trois en fait, c'est le Pierrier. Il y a quelques événements aux Pierrier. Il y a clairement le 2m2c et la région juste autour et pis la place du marché, marché couvert. Le casino, un peu moins car il fait moins d'événements extérieurs mais c'est un lieu où certaines personnes vont organiser des événements, il y a la piscine qui est pas désagréable. Pis on essaye de faire de l'événementiel avec moins de fréquentation mais tout aussi intéressant dans la vieille ville. Parce qu'il y a vraiment des perles artistiques dans la vieille ville, la maison Visinand, le musée de Montreux, le TMR, le théâtre, il y a Taulan Art Factory, l'ancien bâtiment où il y a tout pleins d'artistes qui sont venus. Il y a une vie culturelle riche et diverse. Il y a pleins d'ateliers d'artiste aussi qu'on essaye de mettre en valeur, on soutient Private Parts qui est un projet qui met en valeur ça, donc nous on fait que soutenir, aider et faciliter. Il y a le NED aussi qu'on soutient depuis longtemps et qu'on continue de soutenir. Parce que voilà, c'est pas que de la musique jazz dans le Stravinski, c'est aussi des plus petites salles avec d'autres styles de musique pour d'autres âges. La culture n'a pas d'âge.



**Y : Voilà, en tout cas, merci beaucoup, je crois que nous avons fait le tour.**

**P :** Comme vous voulez, moi je reste à votre disposition, donc il y a ce document la qui est une bonne base, après vous pouvez aller sur le site du conseil de Montreux, c'est conseilmontreux.ch, vous avez tous les préavis, tous les documents officiels politiques qui sont publics et qui ont été adoptés par le conseil communal, il y a peut-être quelques trucs qui vous intéresseront.

C'est un gros boulot le jazz (faisant référence au document), mais voilà, c'est quelque chose qui fonctionne très bien, et surtout, moi je reste persuadé car on a des contacts très étroit avec tout le monde, pis on travaille la, on travaille avec Sylvain Delait pour tout ce qui est incivilité et nuisance sonore. Un travail avec David Torreblanca pour tout ce qui est infrastructures, avec Mathieu évidemment. Mais lui, il est plus dans la programmation. L'organisateur de Polymanga, il vient régulièrement ici pour parler de ses problèmes, voilà, je pense que c'est essentiel, c'est comme ça qu'on avance. C'est pas chacun dans son coin pis on s'envoie des mails et des lettres, ça sert à rien, on se met autour d'une table, c'est plus simple.

Après on traite aussi tout ce qui est plainte aussi, parce que quand on accueille 200'000 personnes, bah ça fait quelques mécontents. Mais on est en train de travailler pour le Pierrer, on peut dire que c'est réglé les voisins du Pierrier parce qu'on a montré qu'on a fait des mesures, qu'on va limiter, diminuer les volumes sonores, limiter les horaires aussi, on essaye de limiter à minuit, au-delà de minuit, il y a plus un bruit. Idem pour la place du marché où on a fait des mesures avec des professionnels du son pour savoir s'il fallait mettre les bâches ou pas, combien on pouvait réduire. Ces gens qui nous écrivaient des lettres d'insulte, la dernière, c'est une lettre de remerciement et de félicitation. Pourquoi ? Parce qu'autant avec ceux du Pierrier qu'avec ceux de la place du marché, bah on s'est mis autour d'une table. Quand on est autour d'une table, on peut s'expliquer et s'exprimer calmement, ça change beaucoup de choses. Et les organisateurs peuvent aussi dialoguer avec ceux qui les critiquent. Nous, on fait pas l'arbitre mais on essaye de parfois trouver une solution et de parfois en imposer une. Et je pense que c'est un des atouts de Montreux, contrairement à d'autres villes, d'autres stations, c'est que vraiment, on travaille ensemble. Et même au niveau politique. De tout bord, quand il s'agit de mettre Montreux en avant, on tire tous sur la même corde. Pis alors le grand avantage de Montreux je vais vous dire, c'est que c'est pas une ville comme Vevey ou Lausanne. C'est une commune qui va du lac à deux milles mètres aux rochers de Naye. C'est génial, ça veut dire que c'est une Suisse miniature Montreux. Il y a les villages, et à Montreux, vous fêtez 15 fois le premier Août, c'est la seule commune suisse, chaque village fête son premier août donc les municipaux doivent aller faire plusieurs discours. On est un agglomérat de village. On a est vraiment une ville signature, on a les alpages, on a les chalets, les vaches, on a du fromage, une petite partie des Rochers-de-Naye. On peut skier à Montreux, je dis toujours, on peut skier été comme hiver, en été sur le lac et en hiver aux rochers-de-Naye. Et puis je pense il y a cette vision totalement différente, c'est pas une ville totalement renfermée comme Vevey. On a toujours travaillé avec nos vignes, on a les alpages, les chalets, on a tout. C'est une vraie petite Suisse Montreux. D'où aussi les 49% d'étrangers, les 118 nationalités et on vit tous en bonne harmonie. Ça aide, niveau ouverture d'esprit, ça aide. Et pour la petite histoire, le syndic vient de Clarens d'origine pis il a été habiter à Glion et au début, c'était quand même l'étranger parce qu'il venait d'en bas, il venait de Clarens. On a un petit esprit de village, c'est des gens fiers, des gens qui s'engagent, dans chaque village, il y a un gouverneur. C'est le chef du village, qui n'a pas de rôle politique en tant que tel mais quand même, c'est symbolique mais fédérateur surtout. Et c'est à lui qu'on va parler si on a un souci. C'est particulier et ça donne une force et une richesse incroyable a toute la commune, voilà.

**Y : j'hésitais à contacter Montreux Vevey Tourisme mais je sais pas encore.**

**P :** Oui, Christophe Surni, alors eux, ils gèrent quand même tout ce qui est hébergement, c'est du job, 55'000 nuitées, ou eux c'est surtout l'aspect promotionnel, ils vont inviter des journalistes pendant le jazz. Essayez Christophe Surni, dites que vous venez de ma part, ça ouvre peut-être une petite porte. Et puis une dernière chose mais dont il faut pas trop parler, en parlant de futur, on a fait, on travaille sur Enjoy Montreux. Comme Enjoy Vevey, c'est comment améliorer l'expérience client dans une destination touristique, ça passe par pleins de choses mais surtout par la signalétique. A Vevey, toute la signalétique a été refaite. Ça a été piloté par Vevey Montreux Tourisme, vous pourriez en parler à Christophe Surni. Notre idée dans une vision régionale, c'est de développer maintenant Enjoy Montreux parce qu'on va pas faire une signalétique à Montreux différente de Vevey, le touriste qui fait 5 minutes de bus pis qui se retrouve plus, pour lui Vevey-Montreux, c'est la même ville, à l'échelle mondiale, c'est peanuts la Riviera. C'est pratique. Pour l'avenir, c'est Enjoy Montreux en termes d'accueil et de développement touristique. C'est amélioration de signalétique, c'est amélioration de l'accessibilité, c'est l'amélioration de l'accueil au sens général dans les différents bâtiments et pis c'est aussi le développement d'une idée qui s'appelle « Montreux music Experience », où le concept est en cours de faisabilité donc il faut pas en parler. C'est de mettre en valeur le patrimoine musical de Montreux et d'en faire une vraie attraction touristique. Parce qu'en dehors des festivals, à part le Casino et le studio d'enregistrement, il n'y a pas grand-chose, même rien. Je parle en termes de musique bien sûr. Il y a pleins d'activités culturelles mais en termes de patrimoine musical, il n'y a pas grand-chose. Là, on a un gros projet pour les 5-10 ans à venir sur la musique à Montreux et la mise en valeur de ce patrimoine. On espère être suivi car cela va demander des moyens mais on a quelques belles idées. Pour que les gens viennent à Montreux aussi en dehors des festivals puisque Montreux est réputé et connu par le Jazz, je vois beaucoup de cars rester quelques minutes à Montreux et puis ils partent directement à Chillon, il faut qu'ils restent plus longtemps à Montreux, si possible qu'ils passent une nuit. Donc on va tout faire pour les inciter à venir et une fois dormir ici et pas ailleurs. On aimerait développer un parcours pour la musique au sein de Montreux, voilà.

Alors c'est vrai que l'impact et la gestion des manifestations dans une ville aussi compliqué que Montreux, c'est pas simple d'un point de vue opérationnel, il y a pleins de petits soucis à régler. Je pense que c'est un métier d'avenir. C'est plus facile à Paléo je pense, je le dis sans méchanceté, je suis un grand fan de Paléo. Mais voilà, on trouve des solutions.

**Y : En tout cas merci beaucoup.**

**P :** Merci à vous.

## Annexe 2 : Grille d'entretien David Torreblanca, responsable COO du Montreux Jazz Festival

1) Quel est votre rôle au sein de la Fondation du Montreux Jazz Festival ?
2) Quels sont les objectifs du festival et quels sont les valeurs que le MJF souhaite véhiculer ?
3) Quelle est la stratégie mise en place au niveau de la collaboration avec la ville de Montreux et avec les différents acteurs ?
4) Effectuez-vous des collaborations avec d'autres événements de la ville ? Si oui, lesquels ?
5) Obtenez-vous des subventions ? Si oui, par qui et à quelle échelle ? A quel point sont-elles indispensables au bon déroulement du festival ? (Quelle part représente-t-elle dans le budget du festival ?)
6) A votre avis, quels sont les apports d'un tel festival pour la ville de Montreux ?
7) Comment la population locale appréhende-t-elle le festival et quels sont les liens avec celui-ci ?
8) Avez-vous subi des critiques ces dernières années ? Si oui, comment avez-vous réagi face à celles-ci et qu'avez-vous adapté ?
9) Comment résumeriez-vous l'identité du Montreux Jazz ? A-t-elle évolué au fil des années ?
10) Quels sont les points forts du MJF par rapport à d'autres grands festivals ?
11) Quels grands changements avez-vous opérés ces dernières années ?
12) Dans quelle direction se projette le Montreux Jazz dans les années à venir ?

### Retranscription – Interview 15.05.2020 – David Torreblanca, responsable COO du Montreux Jazz Festival

#### **Y : Quel est votre rôle au sein de la Fondation du Montreux Jazz festival ?**

**D :** Alors moi je travaille au festival depuis 2004, je suis aujourd'hui COO, ce qui veut dire « Chief Operating Officer », en français ça revient à directeur des opérations. Les opérations, ça reprend tout ce qui est les infrastructures, les aménagements, le FMB (Food & Beverage) donc la restauration. Tout ce qui est développement durable aussi et la sécurité. En plus de ça, je m'occupe de la programmation du LAB, du Liszto Club, tout ce qui est musique nouvelle et émergente.

#### **Y : Quels sont les objectifs du festival et les valeurs que le festival souhaite véhiculer ?**

**D :** Les valeurs, on parle toujours d'hospitalité, de proximité parce qu'on reste un festival de taille humaine, on est un mastodonte parce qu'on est très connu, on a une histoire et tout ça mais on reste très petit. On a une authenticité justement et la qualité aussi, tout ce qui est accueil, infrastructures. Et puis, je dirai universalité, c'est qu'on s'adresse à tous les publics et ce qu'on veut nous, c'est faire vivre un événement culturel de renommée internationale à beaucoup de personnes avec tout genre musicaux confondus. C'est vrai qu'on s'appelle Montreux Jazz Festival parce qu'à la base, c'était du jazz et puis aujourd'hui, on s'est ouvert vraiment à tous les styles et on propose une hospitalité qualitative surtout en termes d'accueil. On essaye en tout cas d'aller jusqu'au bout des choses, de nos idées, de nos projets. On aimerait que la personne quand elle arrive, que ça soit l'artiste ou le public, quand ils arrivent sur place,

qu'ils restent très longtemps et pas seulement pour écouter de la musique, mais aussi pour manger, pour profiter du lac, profiter des infrastructures, pour discuter, faire connaissance, c'est vraiment tout cet aspect qualitatif en termes de sécurité aussi. Parce que la sécurité fait partie de l'accueil, c'est un tout. Et comme on est un festival un peu particulier parce qu'on a une grande partie gratuite et une grande partie payante, la gestion des flux et des personnes est un peu plus compliquée. Ce n'est vraiment pas facile, on vient de loin.

**Y : Quelles sont les collaborations que vous avez mises en place ? Peut-être déjà avec la ville.**

**D :** Alors bien sûr, on a des rapports avec la ville qui sont très sérieux, on s'entend très bien, on discute beaucoup parce qu'on est quand même un festival qui a une retombée d'environ 80 millions sur la ville de Montreux. Donc la ville de Montreux crée un dispositif qu'on appelle le CECO (Centre d'engagement et de coordination) qui est un centre de coordination où il y a la Police Riviera, les pompiers, la voirie, l'infirmerie, l'ambulance, la police judiciaire, la police cantonale, tout ce qui a un rapport avec la sécurité. On met ça en place avec la ville et ce dispositif dure pendant ces 16 jours. C'est de là que tout ce qui est sécurité pendant le festival se met en place et toutes les décisions, accords avec les organisateurs se prennent quand il y a des problèmes. Vraiment, il nous aide vraiment beaucoup, on est aussi un **festival urbain**, on n'est pas dans un champ enfermé, c'est vraiment très différent. Donc nous on fait tout simplement des demandes d'autorisation à la commune comme tout le monde le fait, sur différents projets, certains projets sont très longs, certains prennent une année. La ville de Montreux nous a aussi beaucoup aidé lors du concert d'Elton John, c'est une première fois qu'on faisait un concert hors murs. Sans l'aide de la ville, on n'aurait jamais pu le faire. On n'a vraiment un partenariat très étroit avec la ville. Sur le long de l'année, on les consulte souvent, ils nous consultent aussi parfois pour d'autres événements qu'eux veulent faire. On travaille vraiment main dans la main et c'est super.

**Y : Est-ce que vous avez des collaborations en dehors de la ville de Montreux ? Avec d'autres villes ?**

**D :** Non, on n'a pas de collaborations avec d'autres villes. On a Montreux Jazz Festival à Tokyo, on a Montreux Jazz Festival à Rio. D'autres collaborations avec des villes non, mais parfois ils demandent un peu des « inputs » où ils posent des questions par rapport à certaines choses qu'ils aimeraient faire et nous on donne de notre expérience. Sinon ça reste assez international, là justement, on est en discussion avec la ville de Montreux. Elle nous a approché parce que vu qu'il n'y a pas de festival et qu'il y'aura pas le marché de Noël, pas mal de choses qu'il n'y aura pas cette année. Ils nous ont approchés pour créer une association pour faire vivre un peu la ville de Montreux sans festival, enfin d'animer cette ville pendant la saison d'été et pourquoi pas aussi de manière pérenne. Et pis forcément, ils nous consultent et on est très content de participer à ce projet. Ça reste pour l'instant un peu confidentiel mais vous pouvez le mettre dans votre rapport sans soucis. C'est vraiment en train de se mettre en place maintenant. Après on a parlé avec la jeunesse mais ça va être géré par Montreux Tourisme en fait. Et pis là, ils vont créer plusieurs pôles et chaque pôle va mettre en place quelque chose.

**Y : Pour faire face aux différents événements annulés ?**

**D :** Oui sur Montreux, Aigle ou Saint Maurice, toutes ces villes, il n'y a vraiment rien à faire. Tous ces jeunes, tous les gens, ils vont ailleurs. Après quand il n'y a pas le festival, quand il n'y a pas le marché de Noël, les jeunes en l'occurrence ils s'embêtent parce qu'il n'y a rien.

**Y : Et du coup, est ce que vous avez des collaborations avec d'autres événements de la ville ?**

**D :** On travaille avec le marché de Noël parce qu'on a un stand pendant leur événement, juste ça. Pis on collabore avec eux pour tout ce qui est infrastructures. On se prête du matériel, c'est vraiment plutôt surtout à ce niveau-là, on prête du matériel, c'est plutôt ça.

**Y : Du coup, vous n'avez pas des gens dans la fondation qui travaillent aussi pour d'autres fondations ?**

**D :** Montreux Jazz Festival, on travaille à l'année, on est une trentaine de personnes à l'année, on est que pour le festival.

**Y : Et du coup, au niveau des subventions, en dehors de celle de la ville, est ce que vous recevez d'autres subventions ?**

**D :** Alors de la part la ville, on n'a jamais reçu de de l'argent, c'est surtout ce dispositif de sécurité, les transports publics mais de la part du canton, on ne reçoit pas, pas du tout.

**Y : Et pas de fonds culturels ou de choses comme ça ?**

**D :** Non plus. C'est nous même qui allons chercher parce que Montreux Jazz Festival est divisé en plusieurs filiales, il y a le Montreux Jazz Festival, le Montreux Jazz Artist Fondation et c'est là où on va plutôt chercher des mécènes pour tout ce qui est un peu culturel. Pis il y a Montreux Jazz International pour la marque à l'étranger et les Montreux Jazz Cafés et en plus de ça, il y a les MMV (Montreux Media Ventures) qu'on a créé cette année qui gère tout ce qui est notre contenu et monétise aussi notre contenu. Oui parce qu'on a des archives, parce qu'on a de l'histoire et ça maintenant, c'est valorisé, pas que ça reste dans un tiroir.

**Y : Quels sont les apports d'un tel festival pour la ville ? Vous avez déjà parlé des retombées mais peut-être d'autres choses que vous apportez à la ville ?**

**D :** Je pense qu'on fait vivre la ville parce qu'il y a quand même 250'000 personnes qui viennent sur les 16 jours donc on fait clairement vivre une ville. Et on donne à la ville de Montreux, une reconnaissance qui est clairement mondiale et internationale. Et ça c'est unique, on est un festival, qui de par son histoire, qui est vraiment magnifique. La ville a une renommée internationale. Je pense que plus que ça comme apport, mieux que ça, ce n'est pas possible. Pis en plus de ça, on a une belle histoire de la Suisse parce que Montreux c'est magnifique, il y a le lac, les montagnes, la vue, c'est très beau.

**Y : Et peut-être au niveau de la population locale, comment appréhende-t-elle le festival ? Est-ce que vous avez des liens avec celle-ci ?**

**D :** Alors je sais pas si M.Friedmann vous en a un peu parlé, on essaye d'être le plus transparent et le plus proche possible d'eux. Pour une partie de la population, c'est la fête, c'est super et pour une autre partie de la population, on fait du bordel, on fait pipi sur la route, on se drogue, il y a des bagarres. Donc on travaille beaucoup avec M.Piemontesi et tout ça pour essayer d'envoyer des courriers, des lettres, essayer de parler aux gens qui se plaignent, ou on va directement vers les personnes expliquer comment on travaille, pourquoi on fait les choses, on n'est pas là pour embêter. C'est donc essayer d'être proche des gens, de les accueillir pis de leur montrer ce qu'on fait, après ça tranquillise un peu plus mais on a quand même pas mal de gens qui nous écrivent en nous demandant pourquoi on fait le festival une semaine au lieu de deux. Mais on donne aussi la possibilité d'avoir des tarifs à prix réduits si on vient de la ville de Montreux.

**Y : Est-ce que la population a la possibilité de participer au festival ?**

**D :** Oui on travaille avec des sociétés locales pour les bars, on a le volley, le skate-park et d'autres sociétés de la région qui viennent travailler dans des bars qu'on leur donne pied en main. Pis après ils ont un pourcentage du chiffre d'affaire qui permet à l'association de vivre une bonne partie de l'année.

**Y : Au niveau de la restauration, c'est aussi des montreuusiens ?**

**D :** Oui, on privilégie clairement des gens de la région, après on avance, dans le canton de Vaud. Après, il y a ce qu'on privilégie mais si la qualité n'est pas là, on va pas prendre quelqu'un qui vient de Montreux si c'est pas ce qui nous intéresse. Mais on travaille clairement avec les gens de la région, tout ce qui est société de nettoyage, c'est de Montreux, on reste très local. On travaille beaucoup avec les gens de la région, enfin le plus qu'on peut.

**Y : Est-ce que vous avez subi des critiques ces dernières années ? Si oui, comment avez-vous réagi face à celle-ci et qu'avez-vous adapté ?**

**D :** Alors la plus grosse critique qu'on a eu c'est des problèmes de sécurité, je sais plus quelle année c'était. Si vous voulez, c'est un peu cette insécurité que les gens ont sur les quais à un certain moment donné de la nuit parce que les gens sont bourrés, parce qu'il y a ce côté « c'est ouvert à tout le monde » donc il n'y a pas un prix d'entrée pour aller sur les quais. Du moment que c'est ouvert à tout le monde bah il y a tout le monde quoi. Donc à partir de là, on a commencé, tous nos lieux de nuit étaient un peu ouverts donc on pouvait entrer sortir comme on voulait, maintenant, nos lieux de nuit, si vous voulez, ils sont tous enfermés. Quand je dis enfermé, il faut entrer, il faut avoir 18 ans et puis tout ce qui est sur le passage des quais c'est quelque chose qui n'est pas animé et qui reste tranquille. Et de cette manière, on a quand même pas mal réussi à gérer, après on travaille étroitement avec la ville de Montreux pour créer une chose qui s'appelle « les virabasses », qui sont des jeunes éducateurs qui travaillent avec nous et qui sont un peu une sorte de grand frère sur les quais, ils essaient de comprendre comment avance la nuit. Toute la zone de Montreux, elle est aussi marquée par des entrées, maintenant c'est des arches et toutes les choses qu'on a faites ont permis que maintenant, on est beaucoup plus serein la nuit et ça a pas mal calmé les choses. Après il y a une bagarre, il y a une bagarre mais on essaye de la gérer du mieux qu'on peut mais il y en a vraiment de moins en moins.

**Y : Est-ce que vous avez subi une critique au niveau du développement durable ?**

**D :** Le développement durable, on n'a pas vraiment eu de critiques. C'est vrai que nous, comme tous les festivals, on a des gobelets consignés, on va passer l'année prochaine, à toute la vaisselle consignée aussi. Après c'est sûr que tous nos artistes, ils prennent l'avion, ils ne veulent pas venir en bateau ou à cheval quoi. C'est ça vraiment qui pollue. Après le visiteur veut voir, c'est que le site est propre et je dirai que notre site, pour 70%, il est quasi tout le temps propre après quand on arrive plus à marcher sur les quais, on n'arrive pas non plus à le nettoyer. Sinon on trie tous les déchets, on n'a jamais eu de problèmes, on a même eu des prix. Vraiment pas de soucis de développement durable.

Après un autre problème qu'on a toujours et les gens ne comprennent pas vraiment, c'est nos prix d'entrée. Donc la personne qui dit « oui moi je vais voir cet artiste pour tant là-bas », bah oui vas le voir là-bas, ce qui il y a c'est que nous, un artiste qui demande par exemple deux cents milles balles pour un festival, il va demander deux cents milles balles chez nous aussi pis par contre la capacité de la salle est beaucoup plus petite. Donc forcément le prix est vite là. Après à Montreux, on a une qualité de son qu'on voit nulle part ailleurs, les gens quand ils viennent, ils viennent voir un concert. C'est rare, moi je voyage beaucoup, je vois beaucoup de festivals mais la qualité d'écoute de Montreux je la retrouve nulle part. Pis une autre chose qu'on nous reproche souvent mais ça c'est aussi les gens qui ne regardent pas, il y a beaucoup de gens qui râlent pour râler. Ils disent qu'il y a plus de jazz à Montreux alors qu'on a créé une salle exprès qui fait du jazz tout le temps, tous les jours, on a beaucoup, beaucoup de jazz. C'est les prix, la sécurité et la musique. Nous on a quand même un directeur, donc Mathieu Jaton qui aime bien le changement, qui a horreur du copier-coller, moi aussi d'ailleurs, on se remet tout le temps en question, on évite de faire du copier-coller, je suis d'accord qu'il faut un peu laisser durer les choses, on essaye de changer les choses tous les deux ou trois ans parce qu'il faut quand même rentabiliser. On se remet tout le temps, tout le temps en question pour savoir ce qu'on peut faire pour que le visiteur soit content et que l'artiste soit content

**Y : Au niveau des programmations d'artiste, est-ce que vous faites attention à la connotation que pourrais avoir un tel artiste ou pas ?**

**D :** Alors on fait attention oui et non. Il ne nous viendrait pas d'inviter Koba la D, il est venu chez nous dans la salle du LAB l'année d'avant mais là ce qu'il a fait c'est juste horrible. Par exemple le gars de noir Désir aussi qui a tué sa femme, on ne l'a pas fait alors oui on fait attention un petit peu. Après on ne connaît pas toutes les chansons par cœur donc c'est vrai qu'on fait du rap français, il y a des insultes mais voilà, ils viennent quand même.

**Y : Quels sont les points forts du Montreux Jazz par rapport à d'autres grands festivals ?**

**D :** je pense, la qualité de la programmation, on travaille vraiment par salle et par jour et on essaye vraiment de créer une atmosphère qu'on voit nulle part ailleurs. Quand on fait des rencontres d'artiste sur le même plateau, qui après se retrouvent pour faire des « jams ». On voit ça que chez nous. La qualité de l'infrastructure aussi, la qualité du son, l'histoire du festival, ses archives, sa renommée, tout ça fait qu'on est quand même un festival unique. Sans être prétentieux. Mais on n'est pas là non plus entrain de crier sur les toits, moi je pense qu'il faut toujours un peu rester modeste et savoir pourquoi on fait les choses et dans quel but. Et nous, on fait les choses pour que l'artiste soit content et qu'il revienne, Quincy Jones, etc..., ils viennent toujours chez nous, ils viennent en vacances chez nous, c'est ça qui est important et que le visiteur, quoi qu'il arrive se sente en sécurité et puis qu'il puisse quand il arrive à midi, rester jusqu'à la fermeture du festival. Ça pour nous, c'est très important. C'est pour ça que la qualité de la programmation, des infrastructures, d'écoute du son, le cadre aussi, le bord du lac, les montagnes, ce n'est pas partout.

**Y : Avec la hausse de l'offre en festival durant l'été, est-ce que vous subissez une quelconque pression peut-être ? Est-ce que vous avez des peurs, des craintes ?**

**D :** C'est vrai que la Suisse, c'est le pays qui a le plus de festivals au monde par rapport à la capacité de gens. Donc bien sûr, on subit la pression parce que les cachets deviennent de plus en plus chers, du coup il y a une plus grosse concurrence, du coup c'est celui qui paye le plus et parfois les artistes disent « c'est vrai on vient à Montreux parce qu'on a envie de faire Montreux ». Ça arrive souvent, l'artiste qui dit « nous on veut faire Montreux ». C'est pour ça qu'on essaye toujours de se réinventer pour que la personne, elle arrive à trouver cette proximité. Parce que le pouvoir d'achat de la personne, il n'est pas non plus illimité. Du coup, nous parfois, on a des billets qui coutent 100 Fr pour une place debout au Stravinski, pour 100 Fr suivant comment je vais à Londres, je prends l'avion et je vois encore le concert. Il n'y a pas que la concurrence entre les festivals, il y a aussi la concurrence à l'étranger, elle est presque parfois plus grande. Je pense que non, on se réinvente pas mal et on essaye de rester frais pour ne pas subir la concurrence même si on la subit quand même. Quand une année tu as la fête des vigneron, t'as le foot, le festival, bah au bout d'un moment les gens doivent choisir. D'ailleurs l'année de la fête des vigneron, on pensait qu'on allait être dans le rouge et pis en fait non. Sur le 100% des gens qui viennent pour le festival, il y a 60% qui viennent pour le « off » et 40% pour les salles payantes.

**Y : Du coup, vous avez une relation de partenariat avec les autres festivals ou c'est uniquement concurrentiel ?**

**D :** La concurrence qu'on a avec les festivals, c'est quand on fait des clauses d'exclusivité pour booker un artiste. On dit par exemple, je book cet artiste, tant d'argent mais par contre aucun festival en Suisse romande mais parfois même en Suisse. Et c'est ça qui est la concurrence, après bien sûr, tout se fait par rapport au « routing », si le « routing » de l'artiste joue à cette date pour passer à Montreux ou non ça ne joue pas mais par contre ça joue pour Paléo. Il y a pleins de choses. On est des amis parce qu'il faut qu'on soit amis après on ne va pas manger avec eux et dormir chez eux et se raconter nos vies voilà. Des fois la communication de chez nous téléphone à la communication de chez Paléo pour mieux avancer ensemble. Là avec cette période, tout ce qui a été racheté, il y a notre CFO (Chief Financial Officer) qui a beaucoup parlé CFO de Paléo pis les directeurs se sont aussi beaucoup parlé pour savoir quel va être le festival de demain donc oui, on travaille quand il faut se donner la main, on se donne la main pour une survie. Mais on n'est pas là à se critiquer et tout.

**Y : Quels sont les grands changements que vous avez opérés ces dernières années ?**

**D :** Le grand changement qu'on a opéré c'est en 2013 quand on a créé cette nouvelle salle qu'on a appelé le Montreux Jazz Club, du coup c'est une salle qui est totalement dédiée au jazz et pis cette année là aussi, on a donné une nouvelle identité. On a totalement refait les quais, on a donné une identité très forte sur les quais en termes d'aménagement. Notamment un grand changement en termes d'image, on a créé

cette nouvelle filiale de Montreux Jazz qui s'appelle MMV, « Montreux Media Ventures » qui est justement une création qui valorise le patrimoine audio-visuel du festival parce qu'on a des archives qui valent de l'or et MMV met cela en exergue. Et puis l'année dernière encore, on a créé une maison qu'on appelle la House of jazz dans laquelle on a déménagé le club et dans cette même maison, il y a aussi les « jams » et tout ce qui est l'esprit du Montreux Jazz Festival. Ça c'est un peu les grands changements. Pis les changements de sécurité aussi. Mais le gros changement c'est en 2013 quand on a refait cette nouvelle salle et refait tous les quais, voilà.

**Y : Plus au niveau prospectif, dans quelle direction se projette le Montreux Jazz dans les années à venir ?**

**D :** On cherche toujours à diversifier nos activités afin d'optimiser les revenus sur toute l'année et pas seulement pendant le festival. Justement avec la création de la société comme je l'ai dit MMV ou Montreux Jazz International avec les cafés, ou en collaboration avec d'autres festivals que ça soit Tokyo ou Rio. Enfin vraiment, on veut se diversifier, je pense qu'il faut savoir se diversifier et créer le Montreux Jazz Festival comme une grande marque, plus que juste un festival.

**Y :** Est-ce que vous avez des sous-événements le long de l'année en dehors du jazz ?

**D :** A Montreux même non. Uniquement à Tokyo et Rio après ça peut venir, on est pas du tout fermé à ça mais c'est vrai que je pense que la diversification de nos activités est importante. Des fois on nous demande de l'aide pour faire des concerts, des événements mais on reste toujours très discret.

**Y :** Donc créer un musée du Montreux Jazz Festival à Montreux par exemple ?

**D :** Oui par exemple, ou une petite salle de concert.

**Y : Du coup en période de Corona et avec l'annulation du MJF, est ce que vous comptez sur l'animation de la ville durant l'été d'une manière un peu différente qu'un festival ?**

**D :** Non ça c'est vraiment plus pour la ville. Complètement pour la ville. C'est vraiment la ville qui nous a approché et on travaille avec eux mais sinon par rapport à subir le corona, c'est clair on le subit mais on est tous dans le même bateau, il y a pas que Montreux, il y a des restaurants qui ne s'ouvrent pas, il y a des amis qui doivent fermer leurs boutiques, il y a pas plein de choses, c'est vrai que Montreux c'est une grosse institution, on est très proche de nos partenaires, on a des aides de nos partenaires aussi, on a des aides de la ville, on a réussi à mettre un peu d'argent de côté, avec tout ça, je ne pense pas qu'on va couler mais rien n'est sûr encore.

**Y : Merci beaucoup en tout cas.**

**D :** Pas de soucis et n'hésitez pas à me rappeler ou m'envoyer un mail si jamais vous avez encore des choses qui vous turlupine.



## Annexe 3 : Base de données événementielles



Annexe 3 Base de  
données événementielles