

Visions partagées... ou partage de préoccupations

Le colloque des directeurs artistiques des compagnies institutionnelles

Laurent Lapierre

Numéro 35 (2), 1985

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/27221ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

ISSN

0382-0335 (imprimé)

1923-2578 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Lapierre, L. (1985). Visions partagées... ou partage de préoccupations : le colloque des directeurs artistiques des compagnies institutionnelles. *Jeu*, (35), 93–110.

visions partagées... ou partage de préoccupations

le colloque des directeurs artistiques
des compagnies institutionnelles

À la fin de la saison 1983-1984, le conseil d'administration de l'Association des directeurs de théâtre organisait le premier colloque des directeurs et des directrices artistiques de compagnies institutionnelles de théâtre. Tenu les 23, 24 et 25 juin 1984, à Strathmere House, un lieu retiré près d'Ottawa, dans la plaine ontarienne, ce colloque se voulait une occasion d'explorer et de partager les visions et les préoccupations des directeurs artistiques actuels, une prise de contact plus formelle et une amorce de coordination et de concertation entre ces différents directeurs artistiques.

Ont participé à cette rencontre: Jean-Luc Bastien de la Nouvelle Compagnie Théâtrale, André Brassard du Centre National des Arts, Yvette Brind'Amour du Théâtre du Rideau Vert, Guillermo de Andrea du Théâtre du Trident, Nicole Fillion du Théâtre Populaire du Québec, Louise Latraverse du Théâtre de Quat'Sous et Olivier Reichenbach du Théâtre du Nouveau Monde.

Les deux directrices permanentes de l'Association des directeurs de théâtre, Micheline Gobeille, secrétaire générale désignée, et Céline Marcotte, qui avait assumé l'intérim pendant la saison 1983-1984, participaient d'office au colloque, à titre de personnes-ressources. C'est à titre de chercheur intéressé à la gestion artistique des entreprises théâtrales qu'on m'a invité au colloque, en m'accordant le statut d'observateur-participant et en me confiant le mandat d'établir le compte rendu de cette rencontre exploratoire. Le colloque fut animé par André Brassard, de façon à susciter une discussion ouverte, dans un climat de confiance et d'échanges informels.

origine et objectifs du colloque

L'idée de cette rencontre est née d'une interrogation lancée à la Commission consultative du Conseil des Arts du Canada au sujet de la place et de l'importance des oeuvres de création (nouveaux textes dramatiques) à l'intérieur des programmations des entreprises institutionnelles de théâtre. On a souhaité qu'une consultation soit menée auprès des directeurs et des directrices artistiques de ces entreprises. Quatre d'entre eux (Bastien, Brassard, de Andrea et Reichenbach) se rencontrant, depuis un certain temps, pour discuter de façon informelle de leur nouveau



La tournée, si elle représente une voie de rentabilisation possible, comporte ses aléas. Comment, par exemple, concevoir, pour K2, une montagne « transportable » qui puisse supporter l'illusion? Production du Théâtre Populaire du Québec. Photo: André Panneton.

métier, ont décidé d'élargir cette base de discussion aux autres directeurs artistiques.

méthode et structure du rapport

La discussion n'étant pas menée par propositions appuyées, discutées et mises au vote, il n'était pas question d'en arriver à des prises de position ou à des résolutions fermes. Ce rapport ne se veut donc pas un compte rendu d'une rigueur juridique. Dans une première rencontre exploratoire, il s'agissait d'établir un nouveau type de contact et d'échanger des idées.

Ce rapport s'inspire donc des méthodes qualitatives de recherche où le chercheur tente de dégager les sens, les directions qui ressortent des actions et des entretiens entre des personnes dans le contexte observé. J'ai donc choisi de structurer ce rapport par thèmes et par regroupements de thèmes (métathèmes) soulevés lors du colloque et ayant fait l'objet d'un consensus relatif, sans mentionner par qui ils avaient été proposés.

l'esprit de la rencontre-colloque

Cette première rencontre formelle des directeurs artistiques de théâtre organisée par un organisme officiel comme l'A.D.T. apparaît comme un fait historique. Le climat qui a prévalu tout au cours des deux jours en a été un de respect mutuel, d'ouverture, de confiance. Les gens n'ont pas hésité, par exemple, à admettre certaines erreurs qu'ils auraient commises au cours des dernières saisons, ce qui a eu pour effet de briser la chaîne de la méfiance.

On en est vite arrivé à se parler sur un ton de franchise, d'aveu spontané. Il s'est vite installé une sorte de complicité entre les directeurs et les directrices artistiques sur la communauté de leurs préoccupations et de leurs problèmes respectifs. On s'est fait part de ses questionnements, de problèmes communs et on a partagé quelques solutions essayées ou préconisées par certains. Les trois directrices artistiques, qui participent pour la première fois à une rencontre de ce type, se sentent rapidement intégrées et manifestent à la fin de la rencontre une très grande satisfaction. Elles disent même avoir été agréablement surprises.¹

la direction artistique comme carrière: nouveau profil

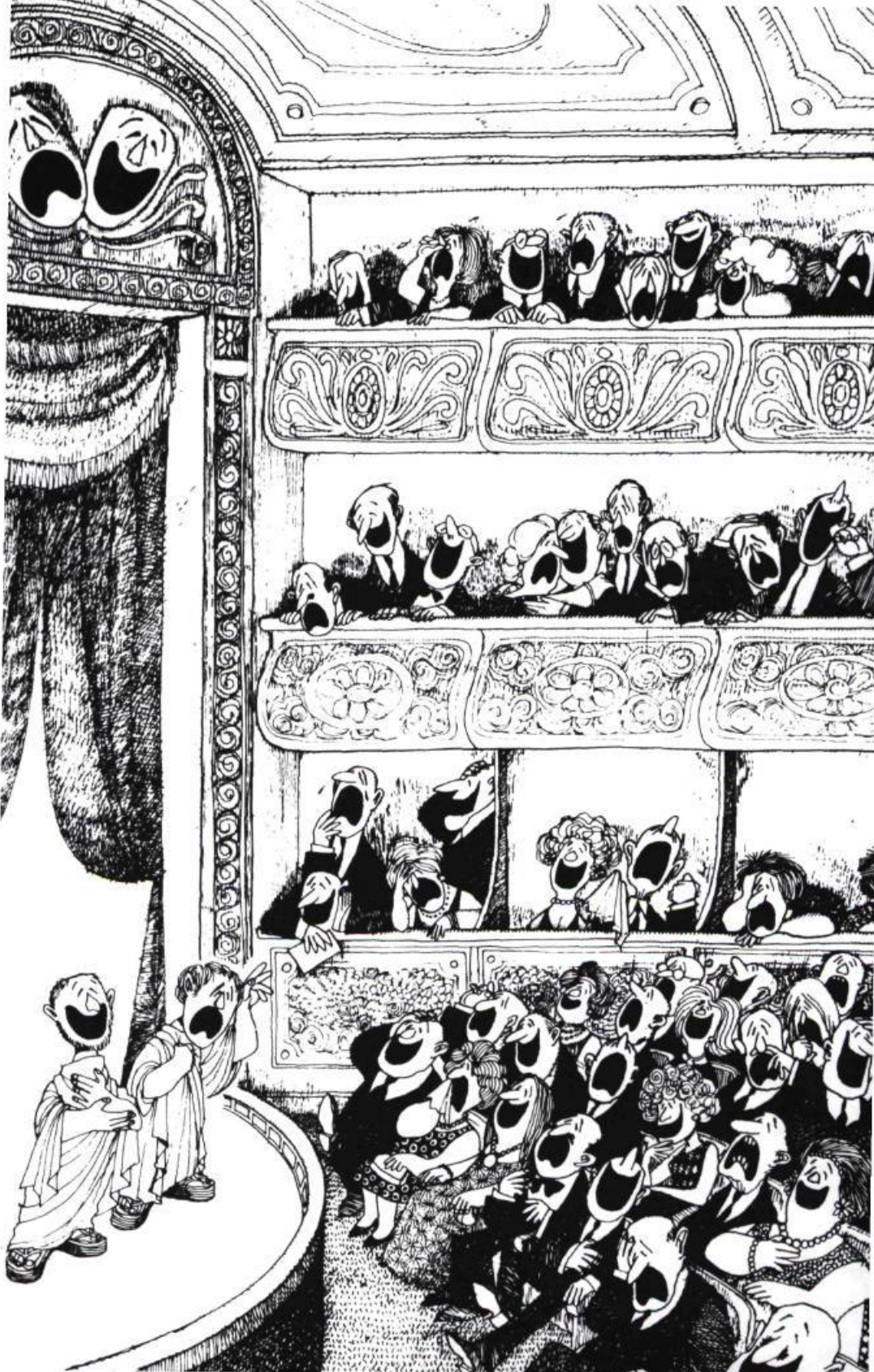
Les dernières années ont été marquées par l'entrée en scène de la deuxième génération de directeurs et de directrices artistiques dans les entreprises de théâtre. Ce ne sont plus les directeurs artistiques qui se choisissent un conseil d'administration, mais ce sont les membres du conseil d'administration en place qui les choisissent et les engagent. On les a choisis non seulement parce qu'ils sont des artistes et des visionnaires, mais aussi en fonction de leur qualité de gestionnaires professionnels, de leur capacité d'organisation et de contrôle. Pour ces personnes, leur métier correspond à un type précis de carrière. De plus, les nouveaux directeurs artistiques engagés se définissaient davantage comme metteurs en scène que comme acteurs.

Dans cette nouvelle carrière, un certain nombre de problèmes apparaissent. La programmation présente le défi le plus grand. Comment en concevoir une assurant à la fois le développement des artistes et du public et maintenant le pont entre l'entreprise théâtrale et son public? Si pour le metteur en scène, le public n'est parfois qu'un mal nécessaire, il devient, pour le directeur artistique, une préoccupation majeure. Plus qu'un succès d'estime auprès des collègues, du milieu ou de la critique, il faut des succès auprès du public.

On constate le manque de temps pour une réflexion en profondeur quand il s'agit d'élaborer une programmation: le temps de lire des pièces, d'en voir, d'en parler avec des metteurs en scène, des concepteurs et des interprètes, la course de dernière minute pour trouver la pièce manquante qui pourrait assurer l'équilibre de la programmation, la recherche de metteurs en scène qui travailleront dans le sens préconisé par l'entreprise et qui serviront la pièce, la recherche de concepteurs et d'interprètes, etc. Tout cela sans compter les difficultés de logistique pour lesquelles il faut trouver des ajustements et des compromis tenant compte des disponibilités de chacune des personnes jugées indispensables à la réalisation du projet.

La difficulté d'être à la fois visionnaire et gestionnaire est perçue comme le dilemme des directeurs artistiques coincés entre l'art et le commerce. On se sent parfois condamné au succès, le risque inhérent à la création n'étant pas permis. Les coproductions sont-elles la solution à l'accroissement des coûts? On s'inquiète d'une baisse de la ferveur des artistes et du public, et d'une baisse de la qualité théâtrale. On appréhende aussi la dégradation de la place et de l'importance du théâtre dans la société.

1. Cette rencontre présente des similitudes évidentes avec les forums du *Young Presidents Organization*, cette organisation internationale où se regroupent de jeunes présidents d'entreprises dans le but de s'apporter mutuellement une *assistance personnelle* dans l'exercice de leurs nouvelles fonctions. Dans les faits, on utilise le langage de la gestion et ce sont justement les directeurs et les directrices artistiques qui sont les véritables P.D.G. de leurs entreprises. Les présidents des conseils d'administration ne sont que cela justement: des présidents de conseil.



la direction artistique, la mise en scène et le milieu

La pratique théâtrale est souvent le fait de gens qui se regroupent par affinités autour de l'artiste qui assure le rôle de leader. Si l'influence de la direction artistique se fait sentir dans la programmation, c'est souvent en travaillant au produit théâtral lui-même, à la mise en scène des spectacles présentés par son entreprise, qu'un directeur artistique insuffle une direction, un sens, et laisse sa marque.

Pour ce faire, vaut-il mieux, par exemple, embaucher moins d'acteurs et d'actrices mais plus régulièrement, leur procurant ainsi du travail stable et favorisant un esprit de corps (une troupe) ou embaucher plus d'acteurs et d'actrices moins souvent, favorisant ainsi une plus grande flexibilité de l'entreprise et l'embauche d'interprètes correspondant le mieux à l'emploi de chacun des personnages? (Le pigisme?) Ces approches sont deux façons différentes d'insuffler une orientation, une direction, un sens.

Au théâtre, les metteurs en scène sont très dépendants des interprètes pour réaliser leurs produits. Ce sont les acteurs et les actrices qui jouent et qui « ont le dernier mot ». Au cinéma, par contre, les interprètes sont très dépendants du réalisateur ou de la réalisatrice. C'est son oeil qui est dans le cadrage, c'est donc toujours sa vision des choses qui est projetée. De plus, c'est le réalisateur qui coupe et qui monte le produit final. Dans le cas du théâtre, cette dépendance du metteur en scène et du directeur artistique pourrait militer en faveur de la constitution d'un groupe stable, d'un noyau d'interprètes capables de servir la vision du directeur artistique.

Ce dernier devrait se faire un devoir d'assister aux spectacles des finissants de toutes les écoles de théâtre. Si les auditions générales du type de celles tenues par l'A.D.T. permettent d'évaluer rapidement la promotion d'une année donnée, voir ces étudiants dans un spectacle donne une meilleure idée de ce qu'ils peuvent faire. Si on affirme parfois qu'il y a trop d'écoles d'art dramatique, leur grand nombre permet par contre à chaque étudiant d'avoir sa chance, l'exercice du métier éliminant par sélection naturelle ceux et celles qui ne réussissent pas à s'imposer, à passer la rampe.

La direction artistique comme telle serait-elle devenue un travail de plus en plus à plein temps? La connaissance du milieu, des auteurs, des concepteurs, des interprètes, l'encadrement et l'entraînement des jeunes metteurs en scène prennent de plus en plus de temps. Comme il n'y a pas d'école de mise en scène, assurer cette formation de la relève pourrait devenir un travail très important, à plein temps, où seraient dissociées les fonctions de directeur artistique et de metteur en scène. Quand c'est la même personne qui remplit les deux fonctions, le dialogue, pourtant essentiel, n'est plus possible. L'assurance, la sécurité peuvent alors s'installer, entraînant l'absence de doute et d'esprit critique. La dissociation impliquerait que les directeurs artistiques fassent moins de mises en scène. Mais ils vivent là un dilemme car, comme on l'a vu précédemment, la mise en scène est le moyen souvent privilégié par le directeur artistique pour insuffler l'orientation qu'il désire donner à son entreprise. C'est par la mise en scène qu'on fait le théâtre et qu'on lui donne un sens, une direction.

Contenter le public? Un moyen de vendre le théâtre? Dessin de Quino, tiré de *Bien chez soi*, album publié aux Éditions Glénat en 1979.

Les directeurs artistiques se montrent préoccupés d'assurer et de préserver la dimension artistique de l'activité théâtrale. Si, comme on l'a vu, c'est le directeur artistique qui doit assurer un sens à l'activité de son théâtre, cette poursuite d'une vision particulière, originale, fait souvent des directeurs et des directrices artistiques les moteurs de leur entreprise, les autres intervenants tenant plutôt le rôle de contraintes, agissant comme freins. On souligne l'importance de conserver ce rôle de moteur et de ne pas se laisser happer par les contraintes.

visionnaire et gestionnaire

C'est à la direction artistique de définir l'orientation de l'activité théâtrale de son entreprise. Les metteurs en scène devraient être choisis en fonction d'une vision précise. Si, au Québec, contrairement à l'Europe, on semble reconnaître que les metteurs en scène sont plus polyvalents, on constate qu'il y a quelquefois impossibilité de dialogue entre celui qui donne l'orientation et celui qui l'exécute. De plus, il y a souvent une déviation, entre le concept de départ et sa réalisation, d'où émergent quelquefois de nouveaux concepts.

L'appréhension des directeurs et des directrices artistiques réside dans le fait que les impératifs, les nécessités et les contraintes les amènent à négliger la « dimension visionnaire » de leur activité au profit de la « dimension gestionnaire ». Un directeur artistique qualifie d'heureuse l'image de Jean-Pierre Ronfard qui parle du démon et du cuisinier, symboles du débat intérieur entre vision et gestion, invention et recette.



L'Avare de Molière, la dernière production du T.N.M. (et la seule de la saison 1984-1985), n'a pu être présentée qu'au Centre National des Arts à Ottawa, à cause des difficultés qu'a connues le T.N.M. « La difficulté d'être à la fois visionnaire et gestionnaire est perçue comme le dilemme des directeurs artistiques coincés entre l'art et le commerce. »



Coproduction du Trident et du Rideau Vert, *Une journée particulière* d'Ettore Scola. « Les coproductions sont-elles la solution à l'accroissement du coût de production? » Photo: Guy Dubois.

[...] Nous ne pouvons pas nous empêcher d'écouter notre démon, le démon secret, le sacré démon auquel Socrate prétendait que chaque être humain devait obéir. Et chacun a son démon particulier. Il se manifeste par petites questions irrévérencieuses dans leur simplicité: quoi? pourquoi? qui? avec qui? pour qui? À côté du démon, dans le même logement, il y a le cuisinier qui, tout occupé qu'il est à manier les comment? combien? quand? où?, veut chasser le démon dans le salon ou la chambre à coucher et n'a qu'une seule idée en tête: qu'on le laisse seul à ses fourneaux.

Toute entreprise artistique résulte de ce débat, de cette bataille parfois, avec victoires et défaites alternées, entre le démon et le cuisinier.

Le cuisinier à force de pratiquer finit par savoir. Connaissant les recettes, il les croit intangibles. Installé dans son pouvoir, il hésite à changer de cuisine, de chaudrons, de viandes et d'épices.

Le démon est plus inquiet. Appliqué à contester le passé, il ne vit que d'agitations présentes et d'incertitudes sur ce que demain lui apportera, sur ce que lui-même va découvrir en lui-même qui détruira son équilibre précaire.²

Même si, au point de départ, l'objectif du colloque est principalement de « parler théâtre » et non seulement de cuisine, de plomberie, de problèmes administratifs et d'autres préoccupations subordonnées à la vocation première des entreprises de théâtre, ces questions concrètes et terre à terre reviennent constamment à la surface. Les directeurs artistiques constatent à quelques reprises qu'ils s'éloignent facilement du cœur du sujet, de l'objet même de leur pratique, pour revenir à ces questions.

2. Jean-Pierre Ronfard, « le Démon et le Cuisinier — notes en vrac », *Jeu* 25, 1982.4, p. 25-26.

Comme il s'agit d'une première rencontre, on n'a pas l'occasion de parler de ces problèmes communs. Cela apparaît donc à chacun comme un fait inévitable, nécessaire même. On souligne de plus qu'il faut une très grande confiance pour accepter de partager ses visions du monde et du théâtre, ses projections personnelles et ses convictions, sans pour autant croire que cela puisse se faire lors de rencontres de ce type.

agir, réfléchir et écrire sur sa pratique

Les gens de théâtre ont la faculté d'être intimes et de ne pas l'être en même temps, pour se protéger. Certes, on peut confier à un journaliste ses états d'âme, mais jusqu'à un certain point. Les artistes de la scène se réfugient souvent derrière le prétexte de l'action pour refuser l'introspection. « Du théâtre, je n'en parle pas, j'en fais. » Réflexion par l'action, théâtre, hypocrisie³, mensonge⁴ ou difficulté de réfléchir ou de théoriser sur sa pratique? On aborde l'éternel débat entre théorie et pratique, entre théoriciens et praticiens. On signale que même si les pages de *Jeu* sont ouvertes aux praticiens, bien peu y écrivent sur leur pratique.

la programmation

Par les campagnes d'abonnement, on finit par imposer une régularité au travail des directeurs artistiques. Les subventionneurs exercent une certaine pression pour que les entreprises aient des abonnés, ce qui leur assure une sécurité financière, mais enlève beaucoup de flexibilité aux directeurs artistiques. Pour pallier ces inconvénients, quelqu'un propose que des abonnements puissent être offerts conjointement par plusieurs entreprises, une sorte d'abonnement pour le théâtre en général et non pour une compagnie, ce qui n'enlèverait pas de flexibilité aux entreprises, pourrait donner plus de choix au public et assurer des entrées de fonds avant le début de la saison. Cependant, les gouvernements et les conseils d'administration manifestent beaucoup de réticences quand les directeurs d'entreprises veulent changer leur façon de concevoir la saison théâtrale, surtout quand ils songent à une programmation spectacle par spectacle, où il s'agirait de créer un événement chaque fois, un peu dans l'esprit traditionnel du *show business* plutôt que dans l'esprit d'un « abonnement culturel ».

● *la création*

Les directeurs artistiques reconnaissent le risque inhérent à la création et constatent que les subventionneurs ne donnent plus aux grandes entreprises le droit à l'erreur. Elles sont condamnées au succès. La société ayant perdu le sens de l'aventure, les organismes subventionneurs encouragent moins le risque et voient d'un mauvais oeil le déficit financier. Les entreprises de théâtre établissent leur programmation en conséquence. Quant aux publics des grands théâtres montréalais, ils exigent des produits finis, n'acceptent plus aussi facilement que certaines compagnies institutionnelles leur présentent des spectacles d'essai.

La création dramatique (un texte nouveau) et la *création théâtrale* (la rethéâtralisa-

3. En grec ancien, *hypocrisis* veut dire « jeu de l'acteur ».

4. « Le mensonge est essentiel à l'humanité », disait Marcel Proust. Si le mensonge est encore plus essentiel au théâtre, ceux et celles qui le font ne veulent quand même pas trop se raconter d'histoires sur eux-mêmes.

Le répertoire américain, un répertoire étranger privilégié des directeurs artistiques. Sur la photo: Germain Houde et Andrée Lachapelle dans *Un Tramway nommé désir*, production du Trident. Photo: Yves Martin.





tion d'une oeuvre du répertoire) offrent des motivations différentes aux metteurs en scène. Comme créateurs, ceux-ci ont parfois l'impression qu'un auteur chevronné va les nourrir davantage. Il faut du temps et de l'abnégation pour mettre en scène un nouveau texte et c'est l'auteur qui en reçoit les crédits; alors que si le metteur en scène monte un Shakespeare, c'est à lui qu'ils reviennent. Dans le cas des *créations théâtrales*, on commence davantage à identifier les spectacles à leur metteur en scène ou réalisateur, comme au cinéma, plutôt qu'à leur auteur ou scénariste.

L'évolution actuelle de la dramaturgie québécoise préoccupe les directeurs artistiques. Il semble y avoir beaucoup de jeunes auteurs, mais on se demande s'il y en a suffisamment de chevronnés pour que toutes les compagnies puissent monter une bonne pièce inédite chaque saison. Les courants dominants de la dramaturgie actuelle semblent moins engagés. La vague de nationalisme et de recherche d'identité nationale qui avait favorisé un théâtre d'actualité et plus autochtone étant passée, on se demande quelles sont les préoccupations actuelles des auteurs quant au contenu et à la forme.

Les spectacles qui s'écrivent actuellement ne s'adressent-ils pas davantage aux compagnies de jeune théâtre? Souvent l'envergure et le sujet des pièces qui s'écrivent se prêtent mieux à ces petites entreprises. Comme on apprend aussi l'écriture en voyant une oeuvre réalisée, les directeurs artistiques se disent prêts à offrir aux auteurs des stages de formation dans les grandes entreprises pour qu'ils connaissent les réalités (possibilités et contraintes) de la production théâtrale. On souhaite que soit intensifié ce qui existe déjà au Centre d'essai des auteurs dramatiques, c'est-à-dire l'existence d'ateliers d'écriture pour les auteurs où, avec l'aide de professionnels, les pièces sont bonifiées, théâtralisées et rendues accessibles aux grandes entreprises de théâtre.

● *les coproductions*

Quant aux spectacles de grande envergure, les coproductions permettent l'enrichissement artistique des productions et des artistes. D'une part, on peut produire des spectacles qu'une entreprise seule n'aurait pas les moyens de monter et d'autre part, de jeunes artistes, surtout à l'extérieur de Montréal, peuvent côtoyer des gens de métier ayant des expériences diversifiées. Bien sûr, les coproductions peuvent impliquer des compromis plus grands parce qu'il faut tenir compte des contraintes de deux ou trois entreprises et, parfois, provoquer un certain nivellement.

● *le recours au c.e.a.d.*

Les directeurs artistiques reçoivent de la part de nouveaux auteurs plusieurs textes qu'ils n'ont pas le temps de lire. Il leur est donc impossible de donner à ces auteurs une appréciation adéquate de leurs oeuvres. Comme c'est justement là le rôle du C.E.A.D., on convient à l'unanimité que tous les textes de nouveaux auteurs seront envoyés au C.E.A.D. dont c'est la mission de développer la dramaturgie. Les directeurs artistiques entendent collaborer avec cet organisme sur ce point et ils s'engagent à lui donner crédit quand une pièce mise à l'affiche dans leur théâtre aura été retravaillée, développée, élaborée ou promue par le C.E.A.D.

- *un théâtre voué au répertoire québécois*

Il semble que, souvent, une pièce qui a été créée au théâtre soit reléguée aux oubliettes pendant quinze ans ou « finie » pour toujours. Les pièces déjà jouées sont rarement reprises. La notion de répertoire québécois n'existe pas. Est-ce que nos pièces vieillissent trop vite? Y en a-t-il dont le sujet et la forme soient toujours d'actualité et qui mériteraient une reprise? On lance l'idée qu'il pourrait bien manquer une salle de 350 à 400 places consacrée à la dramaturgie québécoise.

la pratique du métier

- *la répétition plutôt que la recherche et l'approfondissement*

Il est symptomatique qu'en français on utilise le mot répétition pour parler des séances de travail avec les comédiens. Le mot répétition peut impliquer la monotonie, l'ennui, alors que des mots comme approfondissement (*probe*), recherche, essai, épreuve et pratique indiqueraient mieux la nature du travail d'élaboration qui s'y fait.

Dans la même veine, on déplore que le spectacle de théâtre soit conçu et perçu comme une chose répétée, placée, arrêtée et organisée, par opposition à la partie de hockey, toujours unique jusqu'à un certain point. C'est ce que la Ligue Nationale d'Improvisation a récupéré: le caractère unique du jeu, de la représentation théâtrale, comme celui de la partie de hockey.

- *la revalorisation du métier de comédien*

Un directeur artistique affirme que les acteurs et les actrices ont perdu le feu sacré et le sens de la grandeur de ce qu'ils font. Il parle de la revalorisation du métier de comédien, de leur responsabilité de le faire sérieusement, sans bluff, sans faire les clowns en entrevue, par exemple. Sous ce rapport, on évoque l'image qu'on donne de Charles Dutoit ou que lui-même se donne.

Les acteurs ne sont pas suffisamment disponibles pour faire leur métier à la scène. Les horaires de répétition s'établissent en fonction des autres engagements (télévision, radio, postsynchronisation, commerciaux . . .), perçus comme prioritaires. Le théâtre doit se contenter de ce qui reste.

Tout en reconnaissant que le théâtre ne peut pas faire vivre les acteurs et les actrices, obligés de gagner leur vie ailleurs, on déplore que, parfois, ils ne préparent pas suffisamment leurs séances de répétition. Un metteur en scène fut étonné, un jour, d'entendre un acteur anglais chevronné déclarer au début d'une répétition: « Je ne pourrai pas répéter aujourd'hui, je n'ai pas eu le temps de faire mes deux heures de travail de préparation. »

Certains souhaiteraient, y compris pour eux-mêmes, plus de rigueur, de discipline, de responsabilité dans la pratique du métier.

- *diriger ou ne pas diriger*

Certains metteurs en scène valorisent la participation et l'égalité en favorisant un type de direction où l'on aurait des concepteurs et des interprètes « idéaux » qu'on n'aurait pas besoin d'orienter, de diriger et de mettre en place. Si, dans certains cas, cette pratique peut convenir aux personnes et donner de bons résultats (on en doute), dans d'autres cas, ça ne leur va pas. Certains metteurs en scène n'acceptant



La notion de répertoire québécois n'existe pas, à une exception près: l'oeuvre de Michel Tremblay. *Bonjour, là, bonjour*, produit l'an dernier par le Trident, en témoigne. Photo: Denis Méthot.

pas d'être trop directifs, n'assument pas leurs responsabilités et, comme les interprètes, « ne font pas leur devoir jusqu'au bout ».

● *l'excellence*

En paraphrasant John F. Kennedy, on lance l'idée que les gens de théâtre devraient cesser de se demander ce que le pays peut faire pour eux mais plutôt ce qu'ils pourraient faire pour le pays. On affirme que l'engagement, l'excellence et le dépassement sont essentiels à la pratique du théâtre.

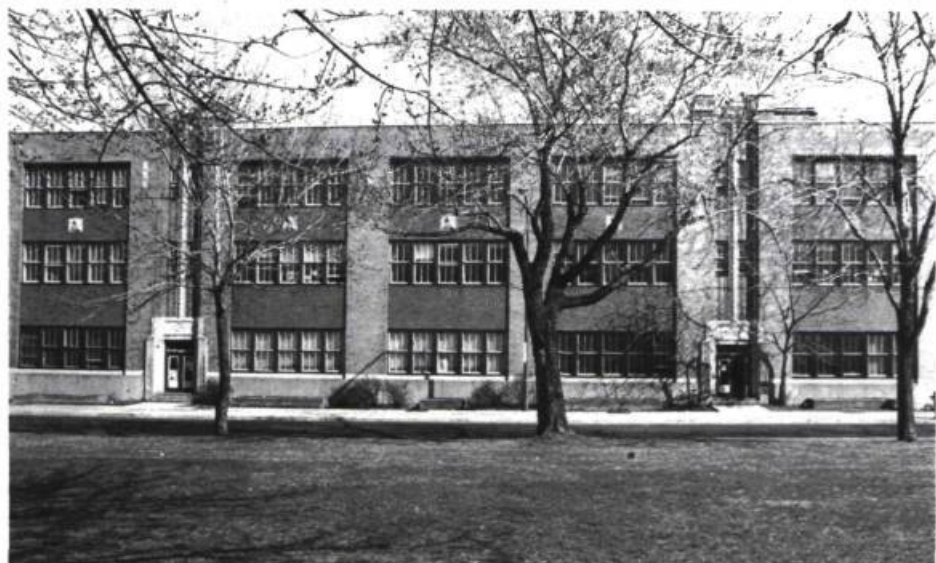
« Pourquoi ne fait-on pas uniquement des spectacles auxquels on croit profondément plutôt que de glisser au travers de sa pratique des spectacles moyens, ordinaires? »
« Il vaut mieux monter jusqu'au bout des oeuvres de moindre envergure que de monter des chefs-d'oeuvre à moitié. »

La pratique théâtrale professionnelle donne-t-elle autant lieu à la passion, à l'enthousiasme?

« Si des spectacles ne marchent pas, ce n'est pas faute d'être assez comiques, tragiques, mélodramatiques, etc.; c'est parce qu'ils sont inintéressants, faits sans enthousiasme, sans dépassement. »

On parle de « radiocanadianisation » de la pratique théâtrale, de banalisation, de pasteurisation et d'homogénéisation du métier. Être très bon, exceptionnel, excellent, dévoué n'est pas plus gratifiant que d'être moyen, ordinaire, médiocre. N'assiste-t-on pas également, dans la société, à un nivellement généralisé?

L'enthousiasme et l'implication de jeunes comédiens très engagés dans les groupes autogérés sont, par contre, cités en exemple. Avec très peu de moyens, ils réussissent parfois à réaliser des oeuvres intéressantes. Parce qu'ils ont pris l'habitude



« On lance l'idée qu'il pourrait bien manquer une salle de 350 à 400 places consacrée à la dramaturgie québécoise. » L'Atelier Continu n'aurait-il pas pu devenir ce lieu?

d'être plus impliqués dans le processus de création et de réalisation, quand ils arrivent dans les entreprises institutionnelles, ils contestent parfois plus facilement une relation de type conception-exécution ou dirigeant-dirigé.

On se demande si une déréglementation généralisée ne pourrait pas avoir des effets bénéfiques sur la pratique du théâtre en rendant tout le monde responsable du produit à réaliser.

subventionner l'art ou le commerce?

Le fait que l'entreprise de théâtre oscille constamment entre les dimensions artistique et commerciale de son activité préoccupe les directeurs artistiques. À vouloir éviter à tout prix le *déficit financier*, il arrive qu'on sacrifie l'art pour répondre à des impératifs commerciaux. Ce faisant, on risque d'être en perpétuel *déficit artistique*. Il est dangereux, sur le plan artistique, de n'obéir et de ne répondre qu'aux pressions de la rentabilité. Chaque fois qu'on fait un geste théâtral et qu'on ne va pas jusqu'au bout, c'est l'art qui paie pour le geste avorté.

Qu'est-ce qui est privilégié par les pouvoirs publics auxquels on demande des subventions: l'art ou le commerce? Si la politique valorise l'art, la subvention le soutiendra. Les directeurs miseront alors sur l'imaginaire, appuieront leur argumentation sur le caractère transcendant de l'art dans la société, sur l'importance de l'imaginaire dans la recherche et le développement des artistes et du public. Si, par contre, la politique valorise la rentabilité, la subvention ira à l'entreprise, et l'argumentation des directeurs s'appuiera sur un raisonnement de type économique, ou

« Les acteurs ne sont pas suffisamment disponibles pour faire leur métier à la scène. Les horaires de répétitions s'établissent en fonction des autres engagements (télévision, radio, postsynchronisation, commerciaux), perçus comme prioritaires. Le théâtre doit se contenter de ce qui reste. » Photo: Normand Rajotte.



pis encore, sur l'économisme, cette propension, dans la société nord-américaine, à tenter de tout ramener à une utilité économique, comme si le beau et le vrai, qui sont souvent inutiles, n'étaient pas nécessaires.

Chez nous, les subventions sont versées à des entreprises, non à des artistes, comme c'est le cas en France. En Europe, l'artiste semble perçu comme ayant un statut plus élevé qu'en Amérique où l'on accorde souvent plus d'importance à l'avoir, à la richesse et à la rentabilité commerciale.

Quelqu'un voit dans le fait qu'on subventionne l'entreprise et non l'artiste la manifestation de l'ambivalence de notre société vis-à-vis des artistes qu'on admire et qu'on adule d'un côté, qu'on méprise et qu'on trouve irresponsables de l'autre. On veut être artiste, mais on est *business man*. Quelqu'un avance, enfin, que dans ce refus de subventionner directement l'individu, on pourrait voir le signe que les artistes sont encore perçus, dans notre société, comme aussi irresponsables et incapables que les mineurs et les femmes dans l'ancien code civil.

structuration: l'autorité du directeur artistique par rapport au conseil d'administration et aux metteurs en scène

On a vu précédemment que lorsqu'il devient directeur artistique, le metteur en scène est parfois forcé de faire des compromis qu'il aurait difficilement acceptés ou qu'il aurait refusés à l'époque où il était pigiste. L'autonomie du metteur en scène-directeur artistique est brimée du fait qu'il est aussi gestionnaire du budget de son entreprise, ce qui l'oblige à s'autocensurer ou à s'autocontrôler.

On constate que le directeur artistique a, sur le metteur en scène qu'il a choisi, une autorité très limitée, alors qu'en milieu anglo-saxon (à Londres et à New York) le



« Si on réussissait à faire de plusieurs spectacles des événements (*Charbonneau et le Chef, la Sagouine, Broue, la Déprime*, par exemple), on contribuerait à accroître considérablement le public de théâtre. » L'art de la gestion? *Broue*, production de la Compagnie Jean-Duceppe.

producteur a sur le metteur en scène un pouvoir immense. La culture qui prévaut dans notre milieu accorderait plus d'autonomie au metteur en scène. Si les directeurs artistiques sont contraints de mesurer leur autorité sur les metteurs en scène, la question de leur autonomie ou même de leur autorité vis-à-vis de leur conseil d'administration se pose aussi avec beaucoup d'acuité. Les directeurs artistiques actuels ont été choisis et engagés par des conseils d'administration déjà en place. Cette autorité du conseil d'administration sur la direction artistique pose un problème crucial pour certains.

la promotion du théâtre

Les directeurs artistiques s'accordent une responsabilité dans la promotion du théâtre. Ils croient de leur devoir de sensibiliser l'opinion publique et de faire du *lobbying* auprès des autorités pour faire la promotion du théâtre.

Encore une fois, on insiste sur l'importance de l'enthousiasme et du message positif. Il faut cesser de se plaindre. Même si l'on constate qu'en semaine, les journaux accordent moins d'espace à l'information artistique, on insiste sur l'importance d'avoir le sens de la nouvelle pour exploiter toutes les occasions de faire parler de soi. Les directeurs artistiques ont un rôle actif à jouer dans la promotion de leur théâtre et des spectacles qui y sont présentés. La promotion de ces produits, l'image, le style et le langage mis de l'avant ne peuvent être étrangers à la perspective de la direction artistique et à l'orientation qu'on lui donne.

Pour faire ce travail d'animation auprès du public, on suggère des campagnes d'information sur le théâtre, sur son rôle, sur son importance. On propose de tenir des rencontres avec le public dans tous les lieux pertinents. Ce contact avec le public, sans cesse à recommencer, devrait être une responsabilité collective des gens de théâtre.

Le théâtre peut lui-même conquérir un plus vaste public en exploitant au maximum le succès d'une pièce. La structure de la pratique théâtrale permet difficilement cet autodéveloppement. On est piégés par les abonnements et par la durée courte des contrats des pigistes. Si on réussissait à faire de plusieurs spectacles présentés des événements (*Charbonneau et le Chef, la Sagouine, Broue, la Déprime*, par exemple), on contribuerait à accroître considérablement le public de théâtre.

épilogue

Ce colloque constitue une première pour les directeurs et les directrices artistiques des compagnies institutionnelles de théâtre. Si cette première rencontre a permis une exploration et un partage de préoccupations communes aux directeurs artistiques, il est possible et souhaitable d'envisager une suite à ce colloque, qui puisse porter sur des préoccupations moins générales, plus particulières à certains aspects de la pratique de la direction artistique ou à certaines difficultés vécues par les personnes en poste. Il est d'ailleurs à souhaiter qu'on invite encore un chercheur à participer à ces rencontres, en lui donnant le mandat de dégager ce qui en ressort.

Quant à l'échange des visions artistiques et esthétiques de chacun, c'est une matière plus délicate. La formule qui permettrait le partage des visions ou des mobiles qui sous-tendent le cheminement des directeurs artistiques reste à inventer. D'une part, c'est souvent dans la pratique même que cela se manifeste et les rationalisations

qu'on en donne n'en rendent compte qu'imparfaitement. D'autre part, quand sa pratique est basée sur une vision personnelle, sur la projection de son monde intérieur et de son univers spirituel, on comprend l'artiste d'être prudent et réservé, surtout dans le contexte d'une inévitable rivalité pour s'attirer la collaboration du milieu, le support du public et les ressources des pouvoirs publics.

Quant au reste, comme au théâtre, il est inutile de fermer complètement le sens. Je laisse à la réflexion, à l'imagination et à la capacité d'improvisation et de synthèse des lecteurs et des lectrices ce qu'il faut retenir de ce colloque. Là aussi, la capacité de projection, d'identification et de vision personnelle sont essentielles à la compréhension.

laurent lapierre