

## Gestion et pratique : un lieu d'expérimentation

Marie-France Bruyère

Numéro 52, 1989

Vous avez dit expérimental?

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/26696ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

ISSN

0382-0335 (imprimé)

1923-2578 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Bruyère, M.-F. (1989). Gestion et pratique : un lieu d'expérimentation. *Jeu*, (52), 147–150.

# gestion et pratique: un lieu d'expérimentation

Quel ne fut pas mon étonnement de recevoir de *Jeu* la proposition d'écrire un article sur la gestion du théâtre expérimental... Moi qui avais toujours cru faire de la gestion expérimentale de théâtre, voilà qu'on m'apprenait que je consacrais ma vie à l'inverse! Je sais donc depuis la fin juin que le Théâtre Petit à Petit fait du théâtre expérimental et, depuis ce temps, j'ai très hâte de lire les articles qui doivent être publiés en même temps que le mien pour mieux comprendre ce que nous faisons! Existe-t-il beaucoup de gens de théâtre qui n'expérimentent pas au moins un aspect de leur média? Cela étant dit, revenons-en à mon mouton: la gestion.

Comme je le disais, je considère faire de la gestion expérimentale de théâtre — ou devrais-je plutôt écrire de l'expérimentation en gestion théâtrale: on finit par douter de tout...

Comme la piste qui m'a été indiquée est d'établir en quoi diffère la gestion des théâtres expérimentaux de celle des «autres» théâtres et que j'ai eu maintes occasions de collaborer avec ces «autres théâtres», je tenterai de souligner des différences possibles, différences qui relèvent peut-être surtout d'une philosophie du théâtre...

D'abord, que gère-t-on au juste lorsque l'on gère un théâtre? Et de quel théâtre s'agit-il donc? Gère-t-on des équipements immobiliers ou mobiliers? Le gestionnaire d'une compagnie avec salle n'a pas les mêmes problèmes que le gestionnaire d'une compagnie de tournée. Toutes ces questions doivent être considérées dans une approche de différenciation des gestions théâtrales. Cet aspect seul pourrait susciter des pages de tableaux des différences.

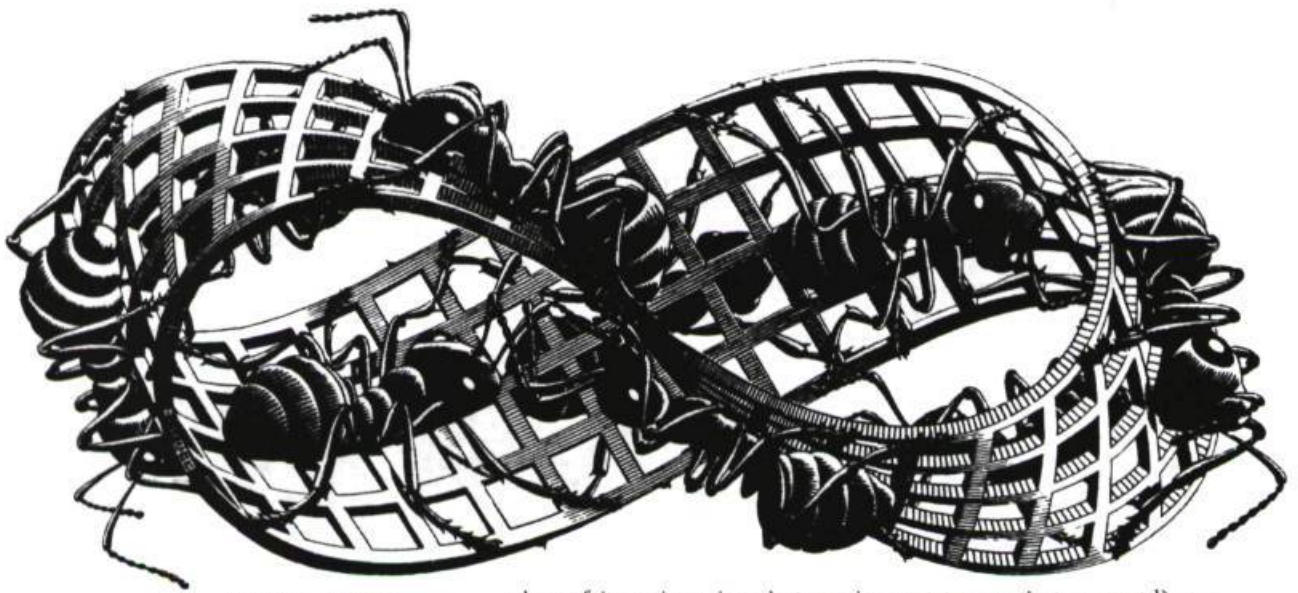
Gère-t-on une compagnie de création ou un lieu de diffusion? Là encore, beau débat en perspective. Si l'on veut se référer aux dénominations d'usage courant, gère-t-on une compagnie institutionnelle, intermédiaire, de la relève...? Alors là, pour moi qui n'ai jamais déposé de mémoire de maîtrise, voilà l'occasion rêvée!

Cependant, ces ébauches de mise en évidence des différences me renvoient à mon intuition fondamentale: la philosophie de la gestion du théâtre et, comme le premier constat est qu'il y en a plusieurs, corrigeons: les philosophies de la gestion du théâtre. Je ne peux, en effet, m'empêcher de croire qu'il s'agit là fondamentalement d'une question de vision et de place accordée à la gestion dans la structure d'une compagnie. Quelle importance la direction d'une compagnie accorde-t-elle à sa gestion? Comment et par qui la direction est-elle assurée? Quels sont ses mandats? Quels sont ses pouvoirs? Toutes ces questions sont essentielles à l'analyse des diverses gestions. J'en viendrai cependant à la question qui me semble primordiale, voire élémentaire: quelle est la place du gestionnaire par rapport à la direction artistique de la compagnie? Pour moi, c'est là que se joue la première différence, celle qui peut faire... toute la différence! Le gestionnaire est-il directement au service de l'activité artistique ou est-il d'abord au service de l'activité financière? A-t-il pour mandat premier de contribuer à la réussite artistique de la compagnie ou d'en assurer la réussite financière et matérielle? Est-il l'un des «moyens» essentiels à la réussite artistique de son employeur ou est-il plutôt simplement l'employeur de l'artiste?

Bien sûr, personne ne peut n'être que tout l'un ou tout l'autre. Le gestionnaire qui suivrait toutes les répétitions de toutes les créations de sa compagnie avec la plus belle passion ne serait-il pas en train d'oublier de travailler au financement de ces projets ou au bon fonctionnement de l'équipe de soutien de ces oeuvres? Malheureusement, la tendance inverse me semble trop fréquente, et ce, proportionnellement à la grosseur et à l'âge de la compagnie. Plus on côtoie les «grosses» structures, plus on remarque la distance physique qui sépare le bureau de l'administrateur de la salle de répétition... Cette distance est à l'image du souci qu'ont certaines directions de l'opinion de leurs administrateurs quant à leurs produits artistiques!

Ceux-là me répondront que c'est pour leurs compétences de gestionnaires que ces gens-là ont été embauchés. Ils n'ont pas tort, mais... Je ne peux oublier le cas type auquel nous devons travailler lors d'un stage de gestion financière des arts d'interprétation: le surplus de cintres d'un nettoyeur à la fin de son exercice financier!!! Cela m'avait enragée d'avoir à décider, en «bonne» ou «mauvaise» gestionnaire, ce que le monsieur devait faire de ce surplus. Je ne répéterai pas ici ma suggestion d'alors! Ce cas illustre parfaitement mon opinion sur le rôle du gestionnaire de théâtre. Doit-il faciliter par tous les moyens les réalisations artistiques ou a-t-il pour mandat de gérer les échéances des dépôts à terme après avoir soigneusement choisi ceux qui rapportent le plus? Ma réponse: le gestionnaire idéal fera les deux, mais s'assurera de pouvoir retirer son dépôt avant terme pour permettre un atelier de création qui n'avait pas été prévu au début de la saison...

Si je vise ici à remettre en cause la définition des directions de théâtre



*Ruban de Möbius II*,  
de M.C. Escher  
(xylogravure, 1963).  
(Réf. : Douglas  
Hofstadter, *Gödel,  
Escher, Bach, les Brins  
d'une guirlande  
éternelle*, Paris,  
InterÉditions, 1985, p.  
308.)

du parfait gestionnaire, c'est que je constate que c'est souvent là que se situe le problème. J'aimerais savoir un jour combien de gestionnaires prêts à tout sont devenus des robots de la perfection financière à cause du peu d'espace qu'on leur a laissé dans l'appareil décisionnel de la compagnie (je ne parle pas de la petitesse des bureaux : c'est connu, un rien nous suffit!)... Et que dire de ce vieux mythe tenace selon lequel l'administrateur (ou l'administration) volerait l'argent des productions??? C'est à mourir de honte. Quand donc les artistes-avec-un-grand-A comprendront-ils que les administrateurs sont justement là pour amener de l'eau au moulin? Qu'ils sont capables de faire valoir leurs créations et de les soutenir financièrement, matériellement, humainement?...

À mesure que je noircis les pages de ce texte, j'ai la désagréable impression de faire le tour du pot à force de vouloir d'abord délimiter les paramètres d'une question aussi importante. Dans le texte qui précède, j'ai utilisé au hasard, en alternance, les termes «gestionnaire» et «administrateur», et je pense que la réputation de notre métier en est là... Pour certains, nous sommes des administrateurs; pour d'autres, moins nombreux, des gestionnaires. Je soupçonne les gestionnaires de nous appeler «gestionnaires» et la plupart des autres praticiens de nous appeler «administrateurs». En aurai-je même fait sourciller en nous associant aux «praticiens»? Après neuf ans de *pratique*, peu de chose m'étonne encore... Combien d'entre vous croient encore que nous sommes des êtres dont il vous faut vous encombrer à corps défendant, de façon que les demandes de subventions soient faites à temps et les états financiers vérifiés en bonne et due forme? Allez, avouez!

Quand pourrions-nous constater que le gestionnaire de théâtre est devenu pour la majorité d'entre nous un praticien au même titre que les autres, un être compétent qui sait ce qu'il fait et dont le travail est

nécessaire au bien-être et au mieux-être de nos compagnies? Patience et longueur de temps font plus que force ni que rage... Les gestionnaires sont des gens patients, pour la plupart formés «sur le tas», à même la pratique des compagnies. Cependant, ce qui m'inquiète encore plus que notre statut actuel, c'est l'avenir de ce métier. En effet, si l'on croise un futur administrateur/gestionnaire par année, c'est le bonheur total. Contre combien de comédiens qui téléphonent pour connaître nos dates d'auditions? Sujet de réflexion pour vos longues soirées d'hiver... Je crois sincèrement qu'une partie de la vieille recette des collectifs doit être conservée pour s'assurer une relève; cet ingrédient, c'est la proximité entre la gestion et la création, l'administratif et l'artistique, et non uniquement une meilleure formation des futurs gestionnaires. Bref, qu'advienne une réelle reconnaissance de notre pratique (un métier dont on connaît l'existence recrute plus facilement une relève) éclairée d'une vieille sagesse pas si sage que ça.

Il ne faudrait pas se retrouver dans cinq ans avec des diplômés pleins de bonne volonté attirés uniquement par les plus grosses structures où l'on valorise la gestion, parfois par opposition — ou presque — à la gestion théâtrale, et plus personne pour prendre la relève des compagnies plus petites ou plus jeunes, où l'on oublie volontiers de favoriser la gestion, mais où les portes des locaux de répétition restent souvent ouvertes, à quelques pas de nos petits bureaux qui sentent bon la création... Peut-être est-ce cela que l'on veut laisser entendre par la gestion du théâtre expérimental contre celle de «l'autre» théâtre... Sans doute la différence est-elle dans la recette utilisée, dans la place qu'on accorde effectivement à l'administrateur/gestionnaire.

Comme je l'ai déjà souligné, il s'agit essentiellement pour moi d'une question de philosophie et, tout au long de ce texte, j'ai fait comme le philosophe: j'ai posé des questions, ce qui est tout de même préférable à porter des jugements arbitraires. Bref, même s'il y a matière à écrire une thèse, j'ai choisi la réflexion libre. Si je devais résumer ma vision personnelle, je dirais que la gestion théâtrale, c'est l'expérimentation de tous les moyens possibles afin de permettre à la création de se concrétiser dans les meilleures conditions possibles, et ce par une étroite collaboration entre tous les métiers du théâtre, toutes les personnes de la compagnie et, enfin, entre toutes les compagnies, le tout avec patience et passion.

**marie-france bruyère\***

\* Née à Saint-Jérôme en 1954, Marie-France Bruyère détient un baccalauréat et a terminé la scolarité de deux maîtrises, l'une en littérature comparée à l'Université de Montréal et l'autre en art dramatique à l'Université du Québec à Montréal. Elle est actuellement codirectrice artistique, coordonnatrice générale et directrice administrative du Théâtre Petit à Petit (depuis 1980). N.d.l.r.