



HAL
open science

Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène en France

Philippe Henry

► **To cite this version:**

Philippe Henry. Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène en France. Théâtre/Public, 2000. hal-02048179

HAL Id: hal-02048179

<https://hal.science/hal-02048179>

Submitted on 25 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Théâtres de ville et compagnies théâtrales.

Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène en France

**City theatres and theatre companies.
Decisive actors for the democratic development
of the performing arts in France**

Philippe HENRY

Chercheur en socio-économie de la culture
Maître de conférences HDR,
retraité de l' Université Paris 8 - Saint-Denis

Avertissement

Ce document fait partie d'un projet de mise en accès libre, au cours de l'année 2019, d'un ensemble d'articles et de rapports issues de recherches réalisées entre 1997 et 2006. Ces études ont porté sur des composantes peu explorées et pourtant essentielles pour le spectacle vivant en France, telles que les compagnies théâtrales professionnelles de faible ou moyenne notoriété, les théâtres de ville de taille moyenne ou situées en périphérie de villes-centre, les friches culturelles, les pratiques artistiques partagées.

Ce projet répond à l'objectif de mettre à disposition de chercheurs et professionnels intéressés la synthèse de ces recherches et le contenu détaillé de certaines d'entre elles. Il permet, entre autres, de s'interroger sur des questions déjà fortement prégnantes et non résolues en fin du siècle dernier, ainsi que sur leur permanence ou leur déclinaison particulière une ou deux décennies ans plus tard.

La plupart des articles de synthèse ont déjà fait l'objet d'une première publication, entre 2000 et 2006, notamment dans la revue *Théâtre / Public*.

Ce double article date d'octobre et novembre 1999. Il propose une synthèse du fonctionnement des théâtres de ville – à l'époque très peu pris en compte par le ministère de la Culture – et des compagnies de notoriété modeste. Il a fait l'objet d'une première publication dans la revue *Théâtre / Public*¹.

La présente édition reprend sans modification structurelle le texte de 1999, les ajustements portant surtout sur des points de forme.

Février 2019



Ce document est mis à disposition publique selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1/ *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 57-74.

Résumé

Ce document propose un double modèle de compréhension concernant le fonctionnement, d'une part, des théâtres de ville et, d'autre part, des compagnies théâtrales professionnelles en France à la fin du siècle dernier.

L'approche s'appuie sur un petit nombre d'études de cas approfondies, cas néanmoins suffisamment contrastés pour permettre une première montée en généralité. Au-delà de la singularité de chaque situation, une analyse comparée permet ainsi de dégager inductivement un ensemble de traits récurrents, qui constitue l'ossature des modèles proposés.

Ceux-ci permettent d'évaluer tout autre cas de même type, par proximité ou écart aux traits récurrents avancés. Certains de ces éléments pourraient évoluer ou être approfondis par prise en compte d'un échantillon plus large.

L'article initial s'intéresse aux théâtres de ville, équipements non labellisés à l'époque par le ministère de la Culture. Il s'appuie sur trois études de cas, avec 1997 ou 1998 comme année de référence.

Ces théâtres, implantés dans des communes de taille moyenne ou situées à la périphérie de villes-centre, assurent une délicate fonction de médiation à la croisée en tension d'au moins trois mondes : les populations locales, les collectivités publiques et les équipes artistiques. Leur projet artistique particulier se décline autour d'un triangle constant de diffusion de spectacles, d'action culturelle et d'aide à la création. Ces projets se différencient notamment selon la manière dont est traitée la double question de la prise en compte des expressions propres à leurs populations locales et de l'explicitation des dimensions à l'œuvre dans les processus artistiques.

Le second article s'intéresse aux compagnies théâtrales professionnelles de faible ou moyenne notoriété. Il s'appuie sur trois études, avec 1996 comme année de référence.

Véritables entreprises associatives, ces compagnies sont constituées autour d'un projet artistique, lui-même fondé sur une esthétique théâtrale incluant un type de rapport aux publics. Entre recherche d'une permanence d'action et nécessité de disposer d'une grande flexibilité, les compagnies développent une pluralité d'activités à constamment mettre en regard des partenaires qu'elles arrivent à mobiliser et des réseaux auxquels elles appartiennent. La dynamique financière, toujours délicate, est alors à d'abord comprendre comme une résultante du jeu social dans lequel la compagnie arrive à se positionner.²

2/ Au fil du temps, d'autres études personnelles sont venues compléter ce premier travail sur les compagnies, notamment : « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin », *Théâtre / Public* n° 168, mai-juin 2003, p. 4-22, réédition en accès libre, février 2019, 28 p. ; « Entre concurrence et coopération. Les compagnies professionnelles de théâtre en France », *Théâtre / Public* n° 183, 2006-4, p. 84-99, réédition en accès libre, février 2019, 31 p. ; « Les singularités communes des compagnies de spectacle vivant. Une approche socio-économique », in *Arts vivants en France : Trop de compagnies ?*, Editions l'Espace d'un instant / Synavi, 2007, p. 205-218 ; avec Daniel Urrutiaguer, *Territoires et ressources des compagnies en France. Rapport définitif*, Paris : DEPS – Ministère de la Culture et de la communication, en accès libre sur le site du DEPS), 2011, 222 p. ; « Les compagnies à direction artistique collective en France métropolitaine depuis 1980 : une réalité tangible, mais éminemment composite », in Raphaëlle Doyon et Guy Freixe (dir.), *Les Collectifs dans les arts vivants depuis 1980*, Lavérune : L'Entretemps, 2014, p. 17-30 ; « Collectifs théâtraux d'aujourd'hui : un pragmatisme revendiqué dans un contexte de forte transition culturelle », in Bérénice Hamidi-Kim et Séverine Ruset (dir.), *Troupes, collectifs, compagnies dans les arts vivants : organisation du travail, processus de création et conjonctures*, Coll. Les voies de l'acteur, Paris : éditions L'Entretemps, 2018, p. 173-184.

Foreword

This document is part of a free access project, during the year 2019, about a set of articles and reports from researches conducted between 1997 and 2006. These studies focused on few explored and yet essential components for the performing arts in France, such as low or medium reputation professional theatrical companies, medium-sized city theatres or located in outskirts of central cities, cultural wastelands, shared artistic practices...

This project meets the objective of providing interested researchers and professionals with the synthesis of these researches and the detailed content of some of them. Among other things, it allows to ask questions that have already been strongly addressed and unresolved at the end of the last century, as well as on their permanence or their particular declination one or two decades later.

Most of the synthesis articles have already been the subject of a first publication, between 2000 and 2006, in particular in the french journal Théâtre/Public.

Abstract

This document proposes a double model of understanding concerning the functioning of, on the one hand, the city theatres and, on the other hand, professional theatrical companies in France at the end of the last century.

The approach is based on a small number of in-depth case studies, yet sufficiently contrasted to allow for a first generality increase. Beyond the singularity of each situation, a comparative analysis inductively reveals a set of recurring features, which is the backbone of the proposed models.

These make it possible to evaluate any other case of the same type, by proximity or variance to the advanced recurring traits. Some of these elements could evolve or be deepened by taking into account a larger sample.

The first article focuses on city theatres, which are not labelled at the time by the Ministry of Culture. It is based on three case studies, with 1997 or 1998 as reference year.

These theaters, located in medium-sized municipalities or located on the outskirts of city-centers, provide a delicate mediation function at the crossroads in tension of at least three worlds : local populations, public authorities and artistic teams. Their particular artistic project is based on a constant triangle of show distribution, cultural action and creative help. These projects are differentiated in particular according to the way in which the double question of the taking into account of the expressions proper to their local populations and the explanation of the dimensions at work in the artistic processes are treated.

The second article is concerned with professional theatrical companies of low or medium notoriety. It is based on three studies, with 1996 as reference year.

Real associative enterprises, these organisations are formed around an artistic project, itself based on a theatrical aesthetic including a type of relationship to the audiences. Between the search for permanence of action and the need to have a great flexibility, the theatrical companies are developing a plurality of activities to constantly put in front of the partners they manage to mobilize and the networks to which they belong. The financial dynamic, always delicate, is then to first understand as a result of the social game in which these organisations manages to position itself.

Table des matières

<u>Résumé</u>	<u>2</u>
<u>Table des matières</u>	<u>4</u>
<u>Introduction générale</u>	<u>5</u>
<u>Les théâtres de ville, au coeur des enjeux de la médiation artistique contemporaine</u>	<u>7</u>
<u>1 - Une fonction délicate de médiation envers une pluralité de mondes distincts</u>	<u>8</u>
11 - Des populations potentiellement diverses dans leurs rapports à l'art.....	8
12 - Une centration encore très forte de l'action culturelle sur les publics d'âge scolaire.....	9
13 - Des établissements d'abord portés par des municipalités.....	10
<u>2 - Une combinatoire singulière d'options par ailleurs usuelles</u>	<u>11</u>
21 - Des choix fonctionnels particuliers, mais foncièrement convergents.....	12
22 - Un discours commun de référence, souvent elliptique sur la question de l'expérience esthétique.....	13
23 - Un double chantier, pas si simple à réouvrir.....	14
<u>3 - Vers un management aux modalités spécifiques, bien qu'encore largement empiriques</u>	<u>15</u>
31 - Pluralité des enjeux et unité du cadre juridique.....	15
32 - Des directions à forme binomiale variable.....	16
33 - Une organisation flexible du personnel, pour un noyau néanmoins significatif de permanents.....	17
34 - Des outils de gestion technique en voie d'amélioration.....	18
35 - Contraintes fortes et marges limitées de la structure financière.....	19
<u>Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler</u>	<u>22</u>
1 - Un fonctionnement institutionnel d'entreprise associative.....	23
2 - Projet artistique et singularités esthétiques.....	25
3 - Entre continuité et flexibilité de la ressource humaine.....	27
4 - Au moins deux grands domaines d'activité, pour une grande diversité de tâches à accomplir.....	28
5 - La question décisive des réseaux et partenaires privilégiés.....	30
6 - La technicité toujours politique du budget.....	32

Introduction générale

L'actualité met régulièrement au premier plan des questions comme celles de la nomination de responsables à la tête de grands établissements théâtraux, du fonctionnement de certains d'entre eux, ou encore de l'organisation ministérielle responsable des arts de la scène. Mais qu'en est-il des conditions d'exercice de ceux qui, inlassablement et hors des feux des médias nationaux, réalisent une part irremplaçable et essentielle du développement de ce secteur artistique dans notre pays ?

Dans un contexte de transformation culturelle et socio-économique qui bouscule nos anciennes formes de pensée et d'agir, il paraît tout autant urgent de bien plus s'intéresser au détail du rapport entre, d'une part, la dimension artistique d'un projet donné, et, d'autre part, sa dimension d'organisation générale, de gestion politique et concrète, d'administration quotidienne.

En effet, la singularité de la relation théâtrale se fonde bien toujours sur la participation de chacun, dans une co-présence charnelle d'acteurs et de spectateurs, à une expérience esthétique unique où se tressent intimement perception sensible et intelligence sémiotique. Reste que les déterminants collectifs par lesquels cette aventure continue d'advenir ne sont plus les mêmes qu'il y a vingt ou trente ans.

En prenant pour exemple la critique que le monde artistique adresse à celui de la gestion, qui a été un des éléments constitutifs de l'art moderne dès le siècle dernier, force est de constater que sa radicalité et sa pertinence s'émeussent face à pour le moins trois types de transformation.

En premier lieu, les conditions mêmes de cette critique se sont radicalement modifiées, avec, entre autres, le soutien par les pouvoirs publics des secteurs artistiques et d'une part essentielle de l'innovation qui s'y développe.

Par ailleurs, les champs artistiques, qui ont véritablement émergé et se sont structurés depuis un peu plus d'un siècle, ont eux aussi totalement modifié le fonctionnement socio-économique de ces secteurs d'activité. Qu'on pense à ce sujet à l'interdépendance croissante entre les arts d'une part, les industries culturelles et les investissements capitalistiques associés de l'autre ; à la participation déterminante de ces industries culturelles à la démocratisation de l'accès à la culture ; ou encore à la situation désormais courante - et dont notre pays est exemplaire - d'économie mixte, où institutions publiques et secteurs privés et marchands sont intimement associés dans l'innovation et le développement des différents mondes de l'art.

Enfin, les conceptions et les formes de la gestion elles-mêmes ont subi en un siècle de radicales mutations, avec en particulier la montée en puissance du secteur tertiaire et de l'informatisation, ou bien la conscience que c'est le potentiel humain – dans sa dimension qualitative – qui fait aujourd'hui souvent la différence entre les organisations, spécialement dans les situations de concurrence sur des produits ou services de haute valeur ajoutée et exigeant un fort coefficient d'innovation ³.

Sur ces différentes questions, il s'agit pour nous de n'en pas rester aux seuls arguments de principe, ou à la reconduction d'oppositions idéologiques pourtant bien ancrées dans les discours ambiants.

Le travail de recherche, dont ce double article présente la synthèse, a porté sur les théâtres de ville et certaines compagnies théâtrales professionnelles. Son idée directrice est de repartir d'observations empiriques détaillées pour nourrir la réflexion collective. Son souci est d'éviter le double écueil d'une simple addition de descriptions particulières ou d'un discours théorique par trop abstrait. Sa visée est alors de dégager une série de tendances, de points de repère, de propositions et d'arguments de "moyenne portée" ⁴, au travers desquels chacun peut trouver des éléments pour évaluer sa propre situation, mais aussi pour engager

3/ Sur le rapport entre critique artiste et gestion contemporaine, se reporter à Eve Chiapello, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, 1998, 258 p. Pour une approche des mutations encore largement à venir, suite à la dominance croissante de l'économie de service après celle de l'économie industrielle, voir Louis Reboud (dir.), *La relation de service au coeur de l'analyse économique*, L'Harmattan, 1997, 328 p.

4/ Voir à ce sujet les remarques toujours pertinentes contenues in Robert K. Merton, *Éléments de théorie et de méthode sociologique*, traduits et adaptés par Henri Mendras, Armand Colin, 1997, p. 7-60.

un nouveau travail de lecture, d'analyse, de discussion, voire d'action en commun. A partir des cas étudiés et de la problématisation que nous en faisons, apparaissent en effet des questions éminemment vitales pour l'avenir du développement artistique et démocratique des arts de la scène, notamment pour ceux qui veulent agir au plus près de populations et de territoires singuliers.

Le lecteur trouvera donc ici une synthèse problématisée réalisée à partir d'études de cas approfondies, et non le détail de chaque organisme particulier⁵. Ce niveau de formulation d'emblée plus général a pour contrepartie, dans l'idéal, de proposer un ensemble de thèmes à débattre en commun, empiriquement fondés et vis-à-vis desquels chacun peut déjà situer ou évaluer sa propre pratique.

5/ Le lecteur intéressé trouvera le détail descriptif intégral des études de cas, ainsi que la synthèse interprétative complète que nous en avons faite dans deux rapports :

Philippe Henry (1998), *Un modèle de compréhension des compagnies théâtrales professionnelles*, rapport de recherche, réédition en accès libre, février 2019, 160 p.

Philippe Henry (1999), *Un modèle de compréhension des théâtres de ville*, rapport de recherche, réédition en accès libre, février 2019, 226 p.

Les théâtres de ville, au coeur des enjeux de la médiation artistique contemporaine

Concernant les arts théâtraux, le Ministère de la Culture a longtemps privilégié ce qu'il appelait encore récemment les réseaux institutionnels ⁶. Dans le même temps, mais pour un soutien financier nettement moindre, un ensemble de processus et d'organisations de création a également été valorisé, dont les compagnies dites indépendantes forment une part décisive. Et ce n'est qu'assez récemment qu'une attention de l'Etat s'est portée sur des établissements participant de fait à un maillage culturel plus fin du territoire.

Sous le terme d'établissements culturels de ville, ou encore de théâtres de ville, certains ont fait l'objet d'un soutien particulier des DRAC sous le label de "théâtres missionnés". L'objectif actuel du Ministère est de donner celui de "scènes conventionnées", d'ici à 2002 et pour des périodes (reconductibles) pouvant aller jusqu'à 3 ans, à environ cent cinquante de ces établissements centrés sur les arts scéniques (théâtre, danse, musiques nouvelles, jeune public) ⁷. Souvent implantés dans des communes de taille moyenne ou/et à la périphérie de villes-centre, ces équipements, dont l'existence repose largement sur l'engagement de leurs municipalités, représentent un enjeu collectif déterminant à au moins double titre. Enjeu de problématisation, tant ces théâtres sont manifestement situés en première ligne de toutes les tensions du développement artistique et culturel contemporain. Enjeu politique et social induit, puisque ces équipements de proximité jouent de toute évidence un rôle décisif dans l'actualité et le devenir des rapports entre les artistes, les populations locales et les collectivités publiques.

Suite à des études de cas approfondies sur quelques théâtres de ville d'Ile-de-France, cet article propose le modèle général de compréhension auquel nous arrivons ⁸. Celui-ci est

6/ Ce terme renvoie aux trois ensembles des Théâtres nationaux, des Centres dramatiques nationaux et des Scènes nationales, ainsi qu'à quelques organismes d'intérêt général allant de l'ONDA (Office national de diffusion artistique) ou du CNT (Centre national du théâtre) aux centres et instituts spécialisés dans la marionnette, les arts de la rue, le cirque ou la question des écritures dramatiques contemporaines. Pour un descriptif général de l'organisation et de l'action de l'Etat en faveur du théâtre en France, voir *Orientations pour la politique du théâtre et des spectacles*, document transmis par la Ministre de la Culture et de la Communication aux Préfets de Région et aux DRAC, 15 mars 1998, 80 p.

7/ Voir à ce sujet, « Orientations pour la politique en faveur du spectacle vivant - Aide aux lieux de diffusion : programme national de "scènes conventionnées" », note de la Ministre de la Culture et de la Communication aux Préfets de Région et aux DRAC, 5 mai 1999, 5 p.

Pour une première appréhension globale de ce que représente en France ce véritable "autre cercle" de production-diffusion, voir François Rouchard, *Les établissements culturels de ville*, rapport d'étude, Direction du Théâtre et des Spectacles - Ministère de la Culture, mars 1996, 128 p.

Sur la place des établissements culturels dans les rapports entre dynamiques artistiques d'une part, territoires et populations donnés d'autre part, on se reportera à la réflexion sur le réseau – au bout du compte très proche sur ce sujet – des Scènes nationales formulée in Alain Grasset et Francis Peduzzi, *Contribution*, Délégation au développement et aux formations - Ministère de la Culture / Scène nationale de Calais, 1998, 128 p.

Force est de constater, en début 2019, que le sujet des théâtres de ville reste très peu exploré. Pour au moins prendre la mesure de leur importance dans le développement des arts de la scène, voir les deux études professionnelles qui leur ont été consacrées : Opale / Arcadi, *Lieux de diffusion pluridisciplinaire de spectacle vivant en Ile-de-France, majoritairement financés par les communes et les intercommunalités*, juillet 2011, 211 p. ; Syndicat National des Scènes Publiques, *Enquête sur les scènes publiques permanentes membres du SNSP*, janvier 2016, 64 p.

8/ Sous le titre générique "Projet artistique / projet d'entreprise : quelles articulations dans les organisations théâtrales d'aujourd'hui ?", nous avons engagé dès 1998 une double saison de recherche. En 1998, les études empiriques ont porté sur les compagnies théâtrales professionnelles. Voir, à ce sujet, la seconde partie du présent document ou l'article « Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à néanmoins articuler », *Théâtre / Public* n°153, mai-juin 2000, p. 67-74.

En 1999, la recherche s'est focalisée sur trois théâtres de ville situés dans des communes de 30 à 50.000 habitants (recensement 1990) de la grande couronne de la Région parisienne : le **Centre Culturel**

moins à comprendre comme un portrait moyen de ce genre d'établissement, que comme une sorte d'image-étalon (un idéaltype, selon la terminologie wébérienne) permettant d'interroger toute autre situation singulière, selon les concordances et discordances de celle-ci avec le référentiel établi. Un tel modèle permet également de mettre en exergue une série de questions et d'aspects décisifs, tant à propos du réel travail de médiation réalisé dans ces équipements⁹, que de certaines de leurs limites ou impasses potentielles.

1 - Une fonction délicate de médiation envers une pluralité de mondes distincts

Une première hypothèse pose que les théâtres de ville se situent à la croisée de plusieurs mondes, a priori distincts dans leurs enjeux et modes de fonctionnement, mais dont les singularités au plan local sont toujours déterminantes : les populations résidentes dans la commune et ses environs, mais aussi un ensemble d'organisations et de professionnels locaux qui, pour la plupart, n'ont pas de vocation directement artistique tout en étant des partenaires potentiels incontournables ; des artistes des arts de la scène ponctuellement ou plus intensivement impliqués dans chaque saison d'activité, mais qu'il faut également resituer dans le contexte très particulier de l'offre théâtrale, notamment celui des compagnies (théâtrales ou chorégraphiques) ; la municipalité, commanditaire décisif, mais qui ne peut être isolée des autres initiatives et politiques culturelles publiques.

Les théâtres de ville apparaissent alors structurellement comme des pôles de médiation, au sens plein du terme. C'est-à-dire, non pas comme simple instrument intermédiaire entre des partenaires finalement proches et assez semblables, mais comme espace socialisé dont l'enjeu majeur consiste à concevoir et réaliser une articulation, et donc également à viser une transformation au moins partielle de certains comportements ou représentations dans les différents mondes simultanément impliqués.

11 - Des populations potentiellement diverses dans leurs rapports à l'art

Les communes étudiées et leurs environs sont marqués par une série de fortes différenciations, voire de réelles césures morphologiques, de leurs territoires (urbains ou ruraux/urbains). Celles-ci ont toutes chances de renvoyer aussi à d'actives différenciations sociales. Il semble alors raisonnable de postuler que les différents quartiers ne répondent pas de la même façon aux propositions de leur théâtre de ville ou/et à l'intervention d'artistes localement présents. Dans ces conditions, la densité démographique des communes est un élément supplémentaire pour une vraie diversité des conceptions et des rapports de leurs populations vis-à-vis de l'art, de la culture ou des loisirs (pour s'en tenir à trois thèmes, d'extensivité croissante, mais qui concernent particulièrement les équipements théâtraux)¹⁰.

On comprend alors que l'action culturelle soit au coeur du projet des établissements, quelle que soit la variété des termes utilisés et des pratiques associées à cette notion. La nature et l'extensivité des pratiques en amateur, dont celles qui s'organisent dans des associations civiles locales ou/et des équipements municipaux, pourraient donner une

Aragon de Tremblay-en-France (93), le **Théâtre Paul Eluard** de Choisy-le-Roi (94) et la **Maison du Théâtre et la Danse** d'Epinay-sur-Seine (93). Si ces trois cas forment déjà une réelle variété de situations, il va sans dire que l'observation d'autres organismes de ce type pourrait enrichir, voire mettre en question, partie du référentiel dégagé. Celui-ci n'est donc pas à percevoir comme un système clos ou définitivement stabilisé.

9/ Pour une approche de la notion de médiation culturelle et sur l'importance induite (thèse que nous partageons) de la question de l'énonciation et de la réception esthétiques, voir Jean Caune, *Pour une éthique de la médiation. Le sens des pratiques culturelles*, Presses Universitaires de Grenoble, 1999, 296 p.

10/ Sur la question essentielle de la diversification des rapports à l'art et de la porosité des liens entre loisirs, délassément et culture artistique, consulter Olivier Donnat, *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, DEP - Ministère de la Culture, Documentation Française, 1998, 360 p.

première approche, même partielle, du type de démocratie culturelle qui est en jeu localement (importance accordée à l'expression, dont artistique, des personnes et des groupes). Mais on aurait tort de considérer trop rapidement qu'une simple sensibilisation complémentaire et bien menée serait à même de transformer tous les pratiquants amateurs en spectateurs assidus d'une programmation, fût-elle la plus séduisante et équilibrée. Pour le moins, il vaut mieux partir du constat que l'art contemporain – et les arts de la scène en particulier – sont, pour la très grande majorité des populations, l'objet de sorties au mieux occasionnelles, au travers desquelles continue à être recherché un traditionnel "alliage de plaisirs" : plaisir de l'intelligibilité, mais également plaisir sensible ; plaisir de l'approche critique parfois, mais plaisir de la détente et de la convivialité sans aucun doute ; plaisir de la découverte, de la nouveauté et de la surprise certes, mais aussi plaisir de retrouver des repères déjà expérimentés.

On notera également combien les structures d'appréciation et de jugement des publics renvoient, que les artistes le veuillent ou non, à des registres de valeur pluriels, irréductibles en tout cas à de simples enjeux autonomes – esthétiques ou artistiques – sur les matériaux ou les formes que la scène propose. Dit autrement, les publics, même quand ils assistent aux spectacles et sont sensibles à l'expérience esthétique qui en résulte, restent dans leur grande majorité attachés à des critères d'émotion, de signification, de jugement éthique qui sont très loin de coïncider avec les enjeux et parti pris développés par les artistes. Face aux propositions de l'art contemporain, on sait d'ailleurs que l'ignorance ou le rejet de celles-ci est le comportement largement majoritaire des populations ¹¹. De même, le spectateur des mises en scène d'aujourd'hui est le plus souvent amené à se confronter à des univers esthétiques et dramaturgiques à chaque fois très particuliers. Si l'on veut bien dépasser le propos, en partie juste mais désormais trop convenu, que cette diversité enrichit nécessairement la sensibilité du spectateur et le laisse plus libre dans ses interprétations, force est de reconnaître que les spectacles actuels exigent surtout de chacun une incroyable flexibilité interprétative. On posera alors, à titre d'hypothèse, que ce que cherche le spectateur contemporain n'est sans doute pas tant de comprendre l'enjeu spécifique des artistes que de trouver dans les oeuvres que ceux-ci proposent une résonance à ses propres interrogations identitaires et collectives – symétriquement, plus ces résonances manqueraient et plus le spectateur s'interrogerait sur les intentions des artistes) ¹².

On ne saurait alors être trop attentif au divorce fréquent entre l'art produit aujourd'hui et les conditions et l'art de vivre de chacun au plan local. De ce point de vue, les efforts très réels des théâtres de ville s'apparenteraient à une démocratisation artistique (surtout) et à une démocratie culturelle qui, malgré les efforts, courent toujours le risque de n'être qu'une pratique réservée à quelques uns.

12 - Une centration encore très forte de l'action culturelle sur les publics d'âge scolaire

De manière récurrente, les activités en direction du milieu scolaire constituent le secteur d'action culturelle le plus développé des établissements. Est constante la bipolarisation de cette action entre, d'une part, accompagnement des spectacles et sensibilisation au milieu théâtral (un pôle d'école du spectateur) et, d'autre part, première initiation aux pratiques expressives et scéniques (un pôle de pratique artistique en amateur). Il est incontestable que cette stratégie, menée en partenariat avec des enseignants motivés et vis-à-vis d'un public relativement captif, remplit un rôle de découverte et d'éducation artistiques, tout en générant une fréquentation et une confrontation à des spectacles

11/ On trouvera par exemple une intéressante théorisation de la situation actuelle des arts plastiques in Nathalie Heinich, *Le triple jeu de l'art contemporain*, Editions de Minuit, 1998, 384 p.

12/ Sur l'histoire des rapports, en France et dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, entre art et population, on pourra se reporter à Jean Caune, *La culture en action. De Vilar à Lang : le sens perdu*, Presses Universitaires de Grenoble, 2^{ème} éd., 1999, 376 p.

Sur une tentative pour redéfinir le rapport entre la question esthétique et le fonctionnement actuel des arts, on pourra consulter Philippe Henry « Monde social de l'art et expériences esthétiques des publics », *Théâtre* n° 1, juin 1998, Département Théâtre de l'Université Paris 8 - L'Harmattan, p. 45-65.

professionnels. Mais force est de constater que l'on manque singulièrement d'évaluations autres qu'intuitives, y compris au plan national ou simplement de la recherche, quant à l'impact de ces actions - qui restent d'ailleurs souvent très éparses dans le cursus scolaire - sur le développement sensitif et cognitif des enfants¹³. De même, les données locales manquent sur la relation effective entre pratiques artistiques en amateur et fréquentation des spectacles professionnels. De toute façon, la question d'un accès généralisé du plus grand nombre à la culture artistique - et encore plus à l'éducation esthétique - continue à se poser avec force. Compte tenu des moyens disponibles et du nombre d'enfants scolarisés, il reste en effet peu fréquent qu'une classe puisse assister à plusieurs spectacles dans la même saison, de même que les sensibilisations pratiques par atelier ne peuvent toucher chaque année que quelques classes particulières.

La simple importance numérique des actions menées avec ou au sein des établissements scolaires fait sans conteste de ceux-ci le premier réseau partenarial de chaque théâtre de ville, même si le dispositif officiel du jumelage entre équipement artistique et établissements scolaires reste encore utilisé de manière très variable. Ceci dit, une interrogation forte porte sur le rapport à instaurer entre l'aspect quantitatif de ce type d'action et la qualité de projet associé, ou encore sur le risque actuel de routinisation de ce secteur. Cette question de l'équilibre à trouver, pour ces activités avec le milieu scolaire mais aussi avec d'autres secteurs, est constamment perceptible. De même, s'exprime explicitement cet autre risque d'une instrumentalisation des actions au profit d'enjeux pédagogiques, éminemment respectables mais pourtant distincts des objectifs artistiques et culturels des théâtres de ville.

Pour partie, ces activités peuvent être réalisées sous forme d'ateliers organisés par l'équipement lui-même et hors temps scolaire. On se rapprocherait alors d'une fonction de type conservatoire municipal. D'autres actions peuvent être organisées, souvent plus ponctuellement, avec des établissements culturels privilégiés, au premier rang desquels les bibliothèques municipales. Reste que la diversité morphologique et sociologique évoquée des tissus urbains se double souvent de différenciations institutionnelles et de réelles difficultés pour mettre en oeuvre un travail partenarial en particulier avec des organismes municipaux à vocation sociale ou socio-éducative¹⁴.

13 - Des établissements d'abord portés par des municipalités

Quel que soit le cadre institutionnel choisi pour la gestion des établissements (voir infra, section 31), chaque municipalité apparaît comme l'instance décisionnelle première et dernière en ce qui concerne la vie même de son théâtre de ville. Elle apparaît en effet comme le commanditaire central, sinon le gestionnaire direct, d'un établissement dont elle est, de toute façon, propriétaire. Par fonction, cet acteur social est chargé de définir et de mettre en oeuvre ce qu'il considère comme l'intérêt général local (en considération de toute la population communale). Il est aussi conduit à privilégier certains intérêts publics spécifiques (par considération de besoins jugés nécessaires, mais non spontanément pris en charge par les individus, les collectifs civils ou bien le marché).

Le cadre constamment rappelé par les municipalités reprend ainsi le trio d'une nécessaire démocratisation de la diffusion des oeuvres, d'un encouragement à la création professionnelle, de l'enjeu essentiel des pratiques artistiques en amateur à relier notamment à la question du temps libre et des loisirs. Ce trio est également relié à la thématique

13/ Pour une première approche descriptive et évaluative de l'action théâtrale - éducative et artistique - au sein de l'Education Nationale, on pourra se reporter à Philippe Henry, « Les enseignements artistiques de théâtre en milieu scolaire : un champ social récent et encore fragile », *Théâtre / Public* n° 144, novembre-décembre 1998, p. 60-69, réédition en accès libre courant 2019.

Voir aussi une première tentative d'évaluation de l'impact des enseignements artistiques "obligatoires" en collège et lycée in *L'élève et la construction de son savoir dans les enseignements artistiques*, rapport de recherche, Ministère de l'Education Nationale - CEPEC International, janvier 1998, 138 p.

14/ A propos des projets artistiques dans des quartiers et sur la question induite des rapports de partenariat local entre équipement culturel et organismes sociaux, voir Bruno Colin (éd.), *Action culturelle dans les quartiers. Enjeux, méthodes*, Opale, *Culture & Proximité*, Hors série, octobre 1998, 224 p.

contemporaine de la fracture sociale ou du lien social à renouer, les populations jeunes ainsi que les liens intergénérationnels étant deux soucis majeurs régulièrement avancés. L'investissement des municipalités ne se limite d'ailleurs pas à leur théâtre de ville, mais se développe au profit d'une pluralité d'établissements culturels ou socio-culturels municipaux. A ce propos, on retrouve généralement au plan local la division sociale des arts singulièrement tracée dans le contexte français : bibliothèques, conservatoires de musique et de danse – plutôt classique –, autres pôles musicaux (dont grande salle à caractère polyvalent), espaces cinéma, théâtres de ville ¹⁵. Le plus souvent, on retrouve également la distinction héritée des décennies passées entre, d'une part, équipements plutôt artistiques et, d'autre part, équipements à vocation socio-culturelle (où les activités liées au temps libre et aux loisirs se combinent de façon variable avec des actions d'entraide et de formation). Par ailleurs, des Directions des affaires culturelles (DAC) ou des Services culturels sont diversement présents au sein des municipalités. Leur fonction de principe est surtout d'impulser et de mettre en oeuvre une coordination des différentes actions sur le territoire communal. Reste, quand ces instances existent et là encore au vu de la diversité des enjeux ou des demandes sectorielles, qu'on se trouve la plupart du temps face à une vraie difficulté d'élaboration par les municipalités d'une stratégie unitaire de développement culturel.

En-dehors de leur partenaire public local, un enjeu fort pour les établissements est leur reconnaissance par les collectivités publiques extra-municipales. Certes, du point de vue financier, ces dernières interviennent globalement beaucoup moins que les municipalités. De plus, elles sont souvent porteuses d'intérêts publics beaucoup plus spécialisés dans un genre scénique ou/et dans un appui allant d'abord à la création et à la diffusion artistiques professionnelles. A quelques exceptions près, dont l'aide financièrement périphérique des Rectorats et celle, bien plus décisive, de l'Etat au titre de programmes tels que les Conventions de Développement Culturel (CDC) ou encore les Contrats Ville. Ces ressources publiques extra-municipales s'avèrent nécessaires pour les établissements, autant pour la pérennisation des actions engagées que pour la mise en oeuvre de nouveaux projets. La négociation engagée par certains théâtres de ville pour être reconnus en tant que Scènes conventionnées est l'exemple même de la recherche d'une meilleure stabilité contractuelle que chaque établissement essaie à tout prix d'étendre aux différentes collectivités publiques, comme de leur souhait de réelle valorisation au plan national du travail accompli localement.

Globalement, on soulignera donc combien ce genre d'établissement représente de fait un enjeu politique et financier lourd, d'abord pour les municipalités commanditaires, mais aussi pour l'ensemble des collectivités publiques si l'on s'intéresse à la politique d'aménagement de tout le territoire national ¹⁶.

2 - Une combinatoire singulière d'options par ailleurs usuelles

Face à des enjeux à tel point pluriels que certaines différences peuvent relever de la contradiction, voire générer de vrais différends (par exemple, sur l'appréciation qu'on peut

^{15/} A ce niveau, les théâtres de ville se différencient essentiellement selon l'importance relative de trois grands polarités et la nature des spectacles programmés dans chacune d'entre elles : théâtre (dont marionnette), danse, concert - chanson (dont spectacles musicaux et variétés).

^{16/} En ce qui concerne le budget consolidé de fonctionnement des établissements (mises à disposition des municipalités incluses), la référence moyenne des cas étudiés est de 5 MF (pour une dispersion de l'ordre de plus ou moins 15%). On propose également un ratio de référence pour la contribution de la municipalité de 80 à 85% du coût de fonctionnement de l'équipement, incluant les aides non différenciées versées aux municipalités par les autres collectivités publiques (comme les Contrats Ville ou les CDC, par exemple). Le ratio de référence des recettes propres est de 6 à 9%. Les aides sur projets spécifiques des collectivités publiques extra-municipales se situent entre 8 et 10%. Vu la disparité des situations, aucun ratio de référence ne sera proposé pour les investissements, dont on rappelle qu'ils sont pour l'essentiel à la charge des collectivités publiques et se décident selon les années et au cas par cas.

porter sur l'art contemporain), une seconde hypothèse souligne la relative homogénéité de la réponse de principe des théâtres de ville. La très réelle singularité d'un équipement repose ainsi bien plus sur la nature et l'agencement relatif des choix concrets qu'il met en oeuvre, que sur une originalité radicale des notions et valeurs au nom desquelles ces choix sont effectués ou justifiés.

21 - Des choix fonctionnels particuliers, mais foncièrement convergents

D'un point de vue fonctionnel, les stratégies des établissements se fondent constamment sur le triangle : diffusion de spectacles vivants ; aide à la création de nouvelles oeuvres théâtrales et chorégraphiques (voire musicales, ou d'événements reliés à la vie locale) ; action culturelle cherchant à combiner le développement des pratiques artistiques en amateur et la formation de nouveaux publics¹⁷. Au coeur de ce trio générique, on retrouve surtout le thème de la démocratisation de la culture artistique, tout particulièrement réactivé dans les années 1960 et par la création du ministère des Affaires Culturelles. Mais on complétera ce trio par un autre thème central dans les établissements et qui touche à leur volonté d'ancrage local et de développement des liens avec les populations de proximité (même si cette volonté se décline dialectiquement avec celle d'accueillir le lointain, voire d'essaimer au lointain avec certaines actions). Le projet artistique des théâtres de ville apparaît alors comme une option singulière, dans et par rapport à un contexte local qui restera nécessairement pluriel et toujours pour partie réfractaire aux choix effectués. Et les moyens d'action, eux aussi toujours limités, comme le maintien d'une unité de fonctionnement, ne font que surdéterminer l'irréductible bornage de la diversité des propositions que chaque centre artistique et culturel peut faire chaque année.

Concernant la démocratisation de la culture artistique (diffusion et formation du public), plusieurs aspects récurrents sont à souligner : une programmation pluri-artistique d'abord tout public, mais qui intègre une forte composante jeune public et plus largement une offre capable de rassembler la famille entière ; des événements proposés hors les murs ; une politique tarifaire diversifiée, même si cela amène à une sorte de prolifération des tarifs réduits ; une politique de communication auprès du tout public, qui cherche à apporter des éléments autres que purement informatifs ; une politique des exonérations, qui doit d'ailleurs faire l'objet de raisonnements différenciés selon le type de manifestation concernée. On observe aussi : une bipolarisation de l'action culturelle (école du spectateur majoritairement / initiation à la pratique en amateur pour un nombre plus restreint de personnes touchées) ; des actions de formation en direction de plusieurs types de publics, mais d'abord des milieux et établissements scolaires, qui sont prises en charge par les artistes programmés durant la saison (dont, au premier chef, ceux qui sont en résidence), voire par une équipe assez stable d'animateurs-formateurs ; des présentations de travaux, des expositions et formes diverses de rencontres entre artistes et publics.

Du côté du soutien à la création et en-dehors d'un choix quasiment générique en faveur des oeuvres et processus de création contemporaine, les établissements se différencient encore une fois surtout par leurs choix concrets. Le principe constant reste de fournir de réelles aides à la création, sur le plan financier, par accueil des oeuvres créées si possible pour une série de représentations, ou encore par réalisation de véritables résidences d'artistes. La réussite d'une résidence ou d'une association artistique va alors de pair avec une forte interdépendance entre l'équipe permanente locale et l'artiste ou compagnie en résidence. Elle implique également une association qui ait si possible du temps pour elle, l'idéal étant peut-être un travail sur trois saisons. L'option pour une compagnie permanente ou des artistes associés induit aussi que les autres résidences soient de bien plus courte durée. Dans ces formes de collaboration, la question du travail artistique et de ses relations aux publics revient au premier plan, sans être nécessairement facile à traiter pour autant. L'option souvent souhaitée de véritables compagnonnages contractualisés relance d'autant

17/ Sur la véritable cristallisation, dès le début des années 1970, du trio création / diffusion / animation, voir Jean Caune, *La culture en action*, op. cit., p. 219-261.

plus cette question que chaque partenaire a sa propre manière de l'aborder, de l'explicitier (ou non), d'en faire une des matières centrales (ou non) de son projet artistique global.

Par ailleurs et au-delà de l'importance décisive des partenaires locaux et des compagnonnages artistiques, les établissements s'appuient sur des partenariats avec des organisations ou des réseaux professionnels externes à la commune et à ses enjeux spécifiques. Ici encore, la nécessité est double. Proposer chaque saison une offre artistique de qualité, des processus de sensibilisation et de formation adaptés exige de faire constamment appel à des ressources artistiques qui ne peuvent se trouver qu'au sein de réseaux débordant largement le cadre local. Sur ce point, la diversité des filières auxquelles les théâtres de ville sont rattachés est perceptible. Mais de façon plus fondamentale, les risques à prendre dans le cadre de l'option en faveur des formes contemporaines des arts de la scène renforcent d'autant la nécessité de pouvoir s'adosser à des réseaux d'expertise, de valorisation et de collaboration. A la fois pour disposer d'un espace d'aide et de conseil, mais encore afin de trouver un appui autre que seulement local pour fonder et renforcer la propre légitimité du travail accompli.

Pour les établissements, on pourrait bien sûr s'en tenir à une simple problématique d'intermédiation entre points de vue et sensibilités qu'il conviendrait de rapprocher et de faire communiquer. Mais ce qui est plus fondamentalement mis en exergue par la nature et le contexte des théâtres de ville, c'est qu'on se trouve face à des situations qui débordent largement la question du développement futur et de la meilleure socialisation de l'art contemporain. Ainsi, ces équipements apparaissent surtout situés au carrefour d'une double évolution, tant globale de notre société toute entière que plus interne des mondes de l'art, qui met d'abord au premier plan la question contemporaine de l'art et non pas seulement celle de l'art contemporain¹⁸.

22 - Un discours commun de référence, souvent elliptique sur la question de l'expérience esthétique

L'approche par les établissements de la question de l'expérience esthétique, tant des créateurs que des publics, est généralement bien plus incidente qu'explicite. Ce relatif silence, aujourd'hui extrêmement fréquent dans les mondes de l'art, est sans doute à relier au contexte de relativisme généralisé qui prévaut actuellement. Elle tient également à la nature éminemment subjective et intuitive, pragmatique et artisanale, de cette dimension pourtant fondamentalement constitutive des pratiques artistiques. Ceci dit, les établissements posent toujours comme centrale et décisive l'affirmation que les arts de la scène continuent à instituer de nos jours une médiation spécifique et irremplaçable, sur le double plan individuel et collectif. Mais alors, la question de la pertinence de cette affirmation (et donc de la nature même de cette médiation) exigerait que le débat collectif sur les modalités et les raisons contemporaines de ces arts soit explicitement repris.

Cet effacement laisse en tout cas toute la place à un double référentiel personnaliste et politique, qui semble être une des constantes discursives et idéologiques contemporaines à propos des arts. En effet et sur un plan plus explicitement idéologique, est flagrante la récurrence d'une argumentation générale qui s'ordonne autour des notions clé de sujet (dont la part sensible devrait être autant développée et valorisée que la part rationnelle), de liberté (autant créative que réflexive), de relation à l'autre (dont l'importance décisive de l'écoute, de l'échange, de la tolérance interindividuels). De plus et de par leurs propres spécificités, les arts de la scène auraient une capacité renforcée en termes de développement de la conscience critique et donc aussi de formation du citoyen. Ici, ce serait toute une tradition humaniste qu'il faudrait invoquer.

^{18/} Toujours à propos des arts plastiques et sur le fait que la valeur des oeuvres d'art est, aujourd'hui encore plus qu'hier, d'abord le résultat d'une médiation opérée par une pluralité d'agents sociaux, voir Bernard Rouget et Dominique Sagot-Duvaouroux, *Economie des arts plastiques. Une analyse de la médiation culturelle*, L'Harmattan, 1996, 306 p.

A propos des arts de la scène, se reporter également à l'intéressante thèse d'une polarisation de plus en plus forte sur la "présentation théâtrale", la "logique du jeu" et sa justesse, telle que proposée in Denis Guénoun, *Le théâtre est-il nécessaire ?*, Circé, 1997, p. 143-166.

De toute évidence, il y a un avantage indéniable à disposer d'un tel discours commun à propos des arts de la scène dans la cité, qui puisse servir de zone de consensus entre les différents acteurs sociaux impliqués. Cette argumentation fonctionnerait alors comme discours de traduction et de référence commune entre les décideurs publics, les partenaires et relais locaux des actions, les populations (dont au moins celles qui sont déjà acquises aux pratiques artistiques actuelles), les artistes contemporains enfin (les thèmes de l'affirmation identitaire et de la critique citoyenne sont en phase avec les thèmes récurrents de l'art moderne). Sur ce point, les partenaires et relais, mais également les publics locaux essentiels que sont les enseignants et les travailleurs sociaux se reconnaissent généralement assez bien dans ce discours de principe.

23 - Un double chantier, pas si simple à réouvrir

Dans les faits, le discours général qu'on vient d'évoquer peut aller de pair avec deux impasses, que les établissements ont d'autant plus de mal à lever qu'elles renvoient à des questions historiques particulièrement conflictuelles.

La première impasse relative porte sur la question des modes d'expression propres aux populations qui sont ou restent à distance des processus artistiques professionnalisés, comme sur celle de leurs modes singuliers d'élaboration et de réception esthétiques, ou d'apprentissage artistique. La référence qui s'impose ici serait la notion de démocratie culturelle, telle qu'elle a commencé à se dessiner à partir de la fin des années 1960. Si on s'intéresse aux arts de la scène, on peut d'autant plus souligner que les valeurs cardinales de l'art moderne ne sont pas les seules à considérer. Par exemple, que faire aujourd'hui de l'évidente demande de plaisir lié à une sociabilité relationnelle et physique, vécue en direct et au présent ? Ancrée dans l'histoire des arts scéniques, cette demande est toujours d'actualité pour les spectateurs contemporains, ce à quoi les formes du cirque, du conteur ou des arts de la rue ont su récemment donner des réponses renouvelées¹⁹. On remarquera aussi que le choix en faveur des formes contemporaines des arts conduit à se situer au cœur de la contradiction toujours actuelle entre valeurs personnelles et subjectives d'une part, valeurs communautaires et collectives d'autre part. Contradiction renforcée par la nature même des arts de la scène, qui nécessitent la mise en jeu simultanée de sujets singuliers et d'une dynamique collective²⁰. Mais alors, l'appel explicite à des valeurs comme la communication (sur le versant psychologique) ou la citoyenneté (sur le versant collectif) suffit-il à légitimer et encore plus à spécifier la singularité des processus artistiques scéniques contemporains ? Rien n'est moins sûr, tant ces valeurs n'appartiennent pas en soi à la seule sphère de l'art.

La seconde impasse discursive se remarque dans la réelle rareté, au moins dans les textes proposés par les établissements à leurs publics, des explicitations ou argumentations pragmatiques à propos des processus de production et d'appropriation des oeuvres théâtrales contemporaines, depuis leur conception ou leur composition et jusqu'à leur réception. Plus globalement, on touche peut-être ici à une autre question idéologique, celle des fondements romantique et anti-normatif de l'art moderne depuis le siècle dernier. Signalons que ce relatif silence discursif peut également se repérer dans les compagnies théâtrales, comme s'il y avait un faisceau d'indices qu'il serait bon d'interroger plus avant.

On posera alors qu'un des enjeux cruciaux pour l'avenir des arts scéniques et plus précisément du monde professionnel du spectacle vivant relève de la question des singularités du travail artistique, à préciser ou refonder, à faire entendre et reformuler, à argumenter et relégitimer, tout particulièrement et sans démagogie dans leurs mises en relation au spectateur contemporain. A ce propos, dans la proximité à des populations locales que permet justement les théâtres de ville, les options de compagnonnage avec des compagnies en résidence ou des artistes associés remettent au premier plan ce nécessaire

19/ La centralité de cette question nous semble rejoindre la thèse du primat contemporain de la logique du jeu scénique proposée par Denis Guénoun, *idem*.

20/ Pour une réflexion philosophique sur les particularités du théâtre, voir par exemple les thèses avancées in Denis Guénoun, *L'exhibition des mots et autres idées du théâtre et de la philosophie*, Circé / poche n° 21, 1998, 160 p.

travail d'élaboration, d'adaptation et d'explicitation quant aux singularités esthétiques et artistiques dont les arts scéniques seraient ou pourraient être spécifiquement porteurs aujourd'hui.

3 - Vers un management aux modalités spécifiques, bien qu'encore largement empiriques

Chaque jour, les réelles difficultés auxquelles sont confrontés les théâtres de ville n'empêchent pas qu'un véritable travail de médiation se réalise. Hors de propos par trop généraux et convenus, la possibilité de celle-ci renvoie à un type d'organisation et de fonctionnement, un type de management pour tout dire, assez particulier. Et celui-ci apparaît en définitive moins contradictoire au projet général de l'établissement que lui servant d'appui indispensable. Le peu de visibilité discursive et sociale, encore aujourd'hui, de ces éléments pragmatiques pourtant décisifs pourrait alors être reliée à une autre question centrale, celle des fondements anti-économique et anti-gestionnaire de l'art moderne ²¹.

31 - Pluralité des enjeux et unité du cadre juridique

Même s'il faut se garder de la réduire à un simple problème de légalité et de cadre juridique, la question du statut des établissements culturels municipaux se pose nécessairement. Il semble en tout cas raisonnable de ne pas aborder celle-ci (municipalisation en régie directe ou en régie autonome, établissement public local quand ce cadre existera, délégation contractualisée de service public à une association,...) sous le seul prisme des risques de la gestion de fait, même s'il s'agit d'un problème réel. Plus structurellement, cette question renvoie au double point de vue des orientations de la politique culturelle locale d'une part, des spécificités sociologiques et professionnelles du monde des arts de la scène d'autre part. La variété (et parfois la complexité) des solutions institutionnelles retenues incite en tout cas à ne pas rabattre sur de simples questions juridiques la fréquente hésitation des municipalités dans leur choix d'une solution de droit public ou de droit privé.

Par différence avec la solution associative, on notera que l'option de la régie directe (comme d'ailleurs celle de l'association para-municipale, qui plus est désormais illégale), n'implique pas de dynamique contractuelle et délibérative entre des élus territoriaux d'une part, un groupe d'élus associatifs membres de la société civile d'autre part. Loin d'être une panacée et sachant qu'elle peut se transformer en conflit de légitimités, cette dynamique co-constructive est difficile à manier. Elle représente néanmoins un élément supplémentaire de jeu démocratique, qui peut être bienvenu vis-à-vis de la situation d'hétérogénéité à réguler des goûts et des modes de rapport à l'art d'une population locale donnée que nous avons décrite.

Une des caractéristiques des établissements est en effet de ne pouvoir s'analyser ni en terme de structure radicalement autonome, ni comme structure totalement dépendante de leurs différents commanditaires. Deux genres de contradiction sont à considérer. Pour de tels équipements, un problème central consiste à concilier, d'une part, l'autonomie des choix artistiques et une réelle souplesse de fonctionnement et, d'autre part, les non moins incontournables cadrage et contrôle des missions de service public confiées par la collectivité locale à l'établissement. La seconde tension à résoudre est celle qui exige une permanence et une continuité du service rendu, tout en prenant en compte la non moins indispensable flexibilité de fonctionnement que l'on rencontre dans tous les mondes de l'art et singulièrement dans celui des arts de la scène. En effet, l'environnement des établissements est incertain à un double titre. L'offre artistique est qualitativement diverse, variable d'une saison à l'autre, soumise à de brutales dynamiques de concurrence et de valorisation sociale. Mais les comportements des publics sont également d'autant plus imprévisibles qu'ils

^{21/} Sur toutes les questions évoquées dans cette dernière grande section, se reporter en particulier à Eve Chiapello, « Les organisations d'avant garde et le management », *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste, op. cit.*, p. 137-203.

peuvent ne pas être en phase avec l'innovation artistique proposée et qu'on se trouve dans un domaine où l'appréciation subjective de chacun pèse d'un grand poids.

La question décisive est finalement celle d'une structure institutionnelle concrète, tout à la fois suffisamment dialectique et stable, qui conviendrait le mieux aux principaux enjeux et décideurs locaux en présence. Par exemple, si la solution de la régie municipale renvoie au seul conseil municipal comme cadre formel et légal de décision, rien n'interdit non plus à celui-ci d'envisager des instances de concertation complémentaires. Car ce qu'il y a à garder constamment à l'esprit, ce sont les qualités personnelles et professionnelles des différents responsables concernés qui comptent sans doute le plus dans ces domaines où se croisent constamment l'art, le social et le politique.

Quelle que soit la solution adoptée, reste ainsi toujours la question de l'autonomie et de l'autorité relatives de celle ou celui qui sera à même, non seulement de proposer, mais encore de mettre en oeuvre et de se porter garant d'un réel projet artistique et culturel pour un équipement. A ce sujet, on n'oubliera pas que le débat ne porte pas uniquement sur la tension entre un projet artistique et un projet politique (au premier rang, mais pas seulement, municipal), mais bien plus largement sur l'écart dynamique entre un choix d'orientation artistique toujours relatif d'une part, la réalité constamment hétérogène des aspirations et des goûts artistiques de la population d'une aire socio-géographique donnée d'autre part. De ce point de vue, la façon dont est conçue la direction générale effective des établissements et les personnes qui en portent la responsabilité quotidienne s'avèrent déterminantes.

Finalement, on se gardera de chercher une solution institutionnelle idéale, dans la mesure où celle-ci n'existe probablement pas.

32 - Des directions à forme binomiale variable

Selon des combinatoires et des intensités diverses, la fonction de direction des établissements renvoie d'ailleurs à la forme générique d'un double dipôle. Le premier est juridiquement constitué entre des Administrateurs légaux et des Directeurs salariés. Mais ce dipôle se redouble la plupart du temps dans chacun de ses constituants. Du côté des Administrateurs légaux, si le couple élu / fonctionnaires territoriaux n'est qu'un décalque de l'organisation hiérarchique municipale, un dipôle bien plus intensif se situe dans les associations où des élus territoriaux et élus associatifs simplement membres de la société civile ont véritablement à prendre en compte leurs approches respectives. Mais c'est du côté des Directeurs salariés qu'une autre forme très active de binôme peut être trouvée, entre directeur général et artistique d'une part, directeur adjoint ou administrateur d'autre part. Dans ce cas de figure, la répartition relative des responsabilités et le niveau d'élaboration conjointe dans les choix d'orientation ou de programmation permettent déjà de se faire une idée de l'intensité de la dynamique binomiale mise en oeuvre.

Une hypothèse crédible est que la forme binomiale a justement tendance à apparaître dans les organismes où la dynamique de médiation relève d'une telle pluralité d'enjeux qu'il semble adapté que la direction porte en elle-même une structure explicite, mais réellement décisionnelle et opérante, de mise à jour des contradictions et de régulation de celles-ci. Si le mode de structuration induit peut sembler difficile et particulièrement instable, on soulignera combien la situation à réguler, comme la nature de cette régulation, exigent non seulement un cadre formel adapté, mais surtout des personnes prêtes et compétentes pour jouer ce jeu social délicat. Face à la réalité d'équilibres à sans cesse trouver et réinventer, on peut comprendre que certains directeurs salariés, tout en assumant parfaitement leur propre part de responsabilité, s'interrogent. En effet, ils sont couramment assimilés à celui qui a globalement à prendre en charge l'ensemble des tensions constitutives de l'établissement, à celui qui est en définitive responsable, non seulement des solutions adoptées, mais aussi de tous les aspects structurants d'une situation dont ils ont la gérance de fait sans avoir nécessairement la maîtrise de tous ses instruments légaux et fonctionnels.

Les exemples historiques de tels binômes de direction dans les arts de la scène, comme d'autres dans divers mondes de l'art, semblent indiquer la nécessité d'une réelle complicité affective entre les membres des couples ainsi formés, d'un vrai rapport de confiance, en tout

cas d'une bonne connaissance mutuelle, d'une forte écoute et tolérance au point de vue de l'autre. Mais il semble également qu'il faille que chacun des décideurs dispose d'une autorité et d'une légitimité incontournables (ce qui ne veut pas dire fondée sur le même type d'expérience ou de compétence), pas simplement vis-à-vis des décideurs extra-communaux, mais aussi auprès des différents personnels ou des partenaires locaux. Ainsi, pour véritablement pouvoir parler de structure binomiale, les différents couples devraient être constitués selon une logique où une réelle autorité et compétence de chacun des deux décideurs est enchâssée dans la situation d'autonomie et de dépendance de l'un vis-à-vis de l'autre.

On soulignera à ce sujet que les parti pris actuels en faveur de compagnonnages artistiques (résidences pluriannuelles et artistes associés) conduisent à une nouvelle complexification de la logique binomiale qu'on vient de décrire. Si cette option comporte sans aucun doute de vrais avantages, elle exige dans le même temps un intense et lucide approfondissement du partenariat désiré et possible.

33 - Une organisation flexible du personnel, pour un noyau néanmoins significatif de permanents

Pour mettre en oeuvre leurs principaux domaines d'activité, les établissements disposent chacun d'une équipe permanente toujours significative, même si elle semble constamment en surcharge de travail. Mais cette variété fonctionnelle est la plupart du temps doublée par une vraie diversité statutaire en particulier entre personnels relevant directement de la municipalité et ceux employés par une association de droit privé. Pour les premiers, une césure s'opère également entre les fonctionnaires titulaires et les simples contractuels de la fonction publique territoriale. Avec des conséquences moins tranchées, on retrouve dans les associations des différences entre emplois sous contrat à durée indéterminée (CDI) et, surtout pour les fonctions de direction, des emplois sous contrat renouvelable de trois ans. Au-delà de la question des écarts statutaires, c'est donc celle de la spécificité et des contraintes des différentes catégories d'emploi qui est finalement à prendre en compte.

Globalement, ces éléments conduisent plutôt à une faible autonomie de la gestion interne du personnel, en particulier en terme d'évolution tant des rémunérations que des carrières. Par ailleurs, la diversité statutaire des salariés permanents ne simplifie pas la gestion du personnel, dimension d'autant plus essentielle que ces établissements demandent un très fort investissement de la part de ces personnels. Sur ce point, si le statut associatif donne une marge de manoeuvre supplémentaire, cet élément de souplesse se combine avec la nécessité de gérer de manière relativement équitable des personnels relevant de statuts distincts, public, privé, ou encore mixte (pour les contractuels de la fonction publique).

Plusieurs niveaux de flexibilité interne apparaissent dans ces établissements. Le premier réside dans la connaissance, même relative, par au moins deux permanents distincts d'une question donnée, plus largement dans une polyvalence minimale des principaux employés, au minimum dans la conscience des problèmes et aspects à prendre en compte.

Un second niveau, plus traditionnel mais à ne surtout pas négliger, concerne le rapport aux heures supplémentaires. Hormis un système de décompte et de rétribution mis en place par les établissements, la situation courante est celle de non entière récupération de ces heures par les principaux dirigeants salariés. Encore un exemple, en tout cas, de la singularité et de la ressemblance des théâtres de ville vis-à-vis d'organisations relevant d'autres secteurs d'activité ou encore, plus globalement, de la question du temps consacré à l'entreprise par les cadres dans de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME).

Un troisième niveau de flexibilité interne consiste à disposer d'un ensemble de vacataires, à côté de l'équipe permanente à plein temps ou à temps plus partiel : vacataires ponctuels de droit privé et en particulier sous statut d'intermittent du spectacle, dont la grande majorité renforce le secteur de la programmation de spectacles (aspects technique et

d'accueil surtout) ; parfois, seconde équipe épaulant les permanents, sur des emplois à temps très partiel (même s'ils font quelquefois l'objet de CDI) ²².

Mais l'organisation générale des établissements montre qu'une part importante de leur flexibilité répond à son externalisation sur ces producteurs de services essentiels que sont les artistes et compagnies invités chaque saison. Même si ce terme peut ne pas être vraiment entendu, du fait de son caractère par trop "politiquement incorrect", reste que cette flexibilité externalisée apparaît fondamentale et incontournable dans la vie des établissements artistiques. Ce véritable turn over saisonnier de prestataires de service, fortement modulable tant du point de vue de la quantité que de la nature qualitative des prestations demandées, est la dynamique ordinaire de la programmation. Mais l'option qui consiste à confier chaque saison une part décisive des actions culturelles à de nouveaux artistes ou compagnies participe d'un processus similaire. Ceci dit, une politique fréquente globalise dans un contrat unique de résidence une aide à la création, des actions culturelles convenues et une série de représentations spectaculaires. Cette option marque simultanément la volonté d'un travail d'inscription plus approfondi au profit du terreau local (aspect artistique et culturel), mais aussi, pour les artistes concernés, une sécurité contractuelle et un volume d'activité accru (aspect socio-économique) sur une partie ou la totalité d'une saison (voire plusieurs, en cas de résidence pluriannuelle).

Sur le plan de la dynamique interne des théâtres de ville, on remarquera aussi combien plusieurs de leurs modalités d'organisation les rapprochent des entreprises agissant dans des secteurs de forte concurrence et innovation : une hiérarchie interne relativement "aplatie", qui renvoie au modèle de la firme horizontale où le traitement des problèmes se fait moins par une logique verticale que par intensification des communications entre personnels concernés ; une polyvalence minimale requise des personnels, en particulier pour les permanents et par grand secteur fonctionnel ; une bonne connaissance par au moins deux personnes des dossiers principaux, qui renvoie à une organisation par groupe de tâche ou de projet, mais aussi à l'inévitable et parfois pesante redondance de l'information interne ; une forte implication des personnels, l'importance induite de leurs motivations et d'une communauté d'intérêts minimale entre leurs différents objectifs individuels ; une conduite des actions finalement assez proche de la dynamique en flux tendu (dont une face préoccupante est une constance de la gestion à l'urgence) ; une flexibilité induite du cadre horaire (voire un débordement récurrent de celui-ci), même si cette dynamique dénote une disponibilité effective à l'imprévu ; une importance décisive des partenaires locaux ou extérieurs, au point où ce ne sont plus aujourd'hui les entreprises particulières qui forment les unités fonctionnelles, mais bien plutôt les réseaux d'entreprises et organisations. Le resserrement de la fourchette des rémunérations peut aussi être un élément qu'on rencontre dans les petites entreprises innovantes non situées sur un marché fortement capitalistique ²³.

34 - Des outils de gestion technique en voie d'amélioration

On mettra également en exergue la tendance contemporaine au renforcement dans les établissements de certains outils de conception, de mise en oeuvre et de suivi de la gestion. Au-delà d'un organigramme de principe, une définition précisée des emplois existe de plus en plus pour les différents postes de permanents. Cette clarification du véritable réseau que constitue l'ensemble des grandes tâches et zones de responsabilité est un outil qui est suffisamment récent dans les mondes de l'art pour être souligné.

La mise en place progressive d'un outil informatique intégré a une incidence directe sur la réalisation de toute une partie des tâches d'exécution et de production. Sur ce plan, les

22/ Pour les salariés permanents, directement chargés de la conception et de la mise en oeuvre de la politique d'ensemble de l'établissement, la référence tirée de nos cas se situe entre 7 et 9 personnes à plein temps, auxquelles peut s'adjoindre l'équivalent de 2 autres personnes pour l'entretien courant de l'équipement et/ou pour complément de l'équipe de base mais relevant de statuts spéciaux (type Emploi Jeune, Service Ville ou Contrat Emploi Solidarité). Quant à la masse d'emploi des vacataires, elle peut varier d'un équivalent de 1 à plus de 3 plein temps, tout en concernant de façon extrêmement contrastée et chaque saison de 20 à 30 personnes différentes.

23/ Pour les personnels permanents, on proposera un ratio de dispersion maximale de ces rémunérations de l'ordre de 2 à 2,5.

établissements confirment que l'introduction un tant soit peu systématique de cet outil a surtout, au-delà de ses aspects proprement techniques, d'importantes conséquences organisationnelles. Tant par la nécessaire modification de procédures déjà existantes ou par la mise en place de nouvelles, que par une série d'opérations jadis irréalisables et qui se trouvent désormais à portée, ou encore par les réajustements qui s'imposent de tâches ou de la circulation de l'information entre les différents personnels. Au titre des opérations réalisables techniquement, on notera la capacité de mise au point ou de mise en oeuvre affinée d'une comptabilité analytique. On soulignera l'intérêt pour les établissements de disposer d'un tel outil. Bien sûr, tout ne repose pas sur la seule informatique, la conception d'un système d'analyse relevant finalement toujours d'un choix stratégique qui renvoie aux dirigeants de l'organisation. On peut aussi évoquer l'automatisation de l'établissement des fiches de paye et d'un certain nombre de documents à caractère social, comme autre exemple de simplification et de suivi plus efficient. Ces améliorations sont particulièrement sensibles en ce qui concerne la gestion des personnels sous statut d'intermittent du spectacle.

On mentionnera également l'importance croissante des évaluations ou compte-rendus formalisés, que ce soit à propos de projets particuliers ou bien sur les différentes saisons d'activité, même si l'informatisation a surtout ici une incidence sur la mise en forme de ces documents ou sur la capacité de les adapter plus facilement selon les destinataires. La façon dont chaque établissement conçoit ce type de production écrite et s'organise face à son expansion actuelle est un autre élément significatif de son organisation, tant interne que vis-à-vis de ses partenaires extérieurs. De même, apparaissent comme discriminants la nature et le niveau de systématisation de l'archivage documentaire.

Au-delà des outils, c'est donc la compétence des personnels et leur niveau de formation vis-à-vis des approches techniques et stratégiques de la gestion qui se trouvent mis en avant. Si la formation continue du personnel des établissements serait une dimension à approfondir, on dira qu'une partie de celle-ci s'opère d'abord sur le tas (dont échanges directs de savoir-faire entre établissements, par exemple), plus que via les filières formalisées en ce domaine. L'appartenance d'une bonne partie du personnel permanent à la fonction publique territoriale a également pour incidence de renvoyer cette question aux plans et possibilités de formation offertes par les municipalités à leurs employés. De ce point de vue,, les établissements apparaissent une fois encore souvent limités dans leur capacité de mettre en place une stratégie interne de formation qui leur soit propre. Quoi qu'il en soit, dans un contexte général où les tâches administratives se diversifient et se complexifient, dans le contexte plus spécifique aussi des arts de la scène, le niveau de formation et les capacités de production et d'organisation des personnels deviennent une dimension majeure des établissements.

35 - Contraintes fortes et marges limitées de la structure financière

A propos de la triade diffusion - création - action culturelle, sont à mettre en parallèle la visée qualitative du projet artistique et l'affectation consentie des moyens en particulier humains et financiers. Un premier constat majeur consiste à souligner l'importance de ce qu'on appellera l'infrastructure irréductible. On pourrait en estimer l'ordre de grandeur par sommation du coût du personnel permanent et des charges autres que celles directement liées aux activités, soit une approximation globale, non seulement des moyens consacrés aux fonctions de coordination et gestion générale ainsi que de gestion technique de l'équipement, mais aussi des frais incompressibles de personnel pour la réalisation de la programmation et de l'action culturelle. Dans cette hypothèse, on propose pour ces frais fixes de structure une fourchette comprise entre 40 et 65% et un pivot moyen de 50% du coût général de l'organisation.

Soulignons également combien les moyens en espaces disponibles sont un facteur décisif qui influe fortement sur les politiques envisageables et par contre-coup direct sur les actions menées. On remarquera à ce sujet combien les espaces d'administration et de réunion (et à un moindre titre de stockage et de fabrication technique) sont encore souvent sous-dimensionnés.

Pour les coûts directs liés aux activités (charges variables et charges fixes directes, hors la part des coûts salariaux des permanents directement imputable à ces activités), on aboutit à une base de référence qui oscillerait entre 35 et 60% du budget général de l'établissement. Dans cet ensemble, les achats de spectacles programmés (diffusion) apparaît comme le poste de plus grande amplitude mais néanmoins variable selon les établissements et les saisons considérés (on propose une fourchette entre 15 et 40% des budgets consolidés). L'action culturelle apparaît comme un poste assez variable selon les cas (probablement entre 5 et 20% des budgets). Quant aux achats liés à la création (des aides ponctuelles aux aides dans le cadre d'une résidence temporaire ou plus permanente), ils représentent de l'ordre de 10 à 20% de ces budgets.

On se gardera de tirer des conclusions normatives à partir de ce genre de chiffres, tant les situations qualitatives et quantitatives des établissements apparaissent suffisamment contrastées pour générer des équilibres financiers distincts²⁴. Ils sont donc donnés à titre d'hypothèse, tant seraient utiles des études complémentaires, en particulier pour apprécier plus finement les coûts analytiques du trio diffusion - création - action culturelle. En l'absence de telles études, on maintiendra néanmoins l'hypothèse générale que les établissements disposent d'une marge objectivement limitée pour mettre en oeuvre et développer plus avant le double axe de résidence de création et d'action culturelle, pourtant nettement mis en exergue dans leur projet artistique.

On soulignera la faiblesse structurelle en fonds propres des théâtres de ville, situation assez systématique pour les organisations artistiques et culturelles non capitalistiques. Cela conduit à une disponibilité en trésorerie constamment restreinte face aux besoins de financement, comme à un autofinancement pratiquement nul en ce qui concerne les investissements corporels. On retrouve sur ce point une autre facette de la réelle dépendance de ces équipements aux collectivités publiques (et pour la trésorerie courante, aux banques). Sur cette question, on notera l'avantage indéniable de la régie directe. Dans ce cas de figure, on est renvoyé aux disponibilités et aux choix financiers de la municipalité, les relatives lenteurs du paiement public pesant surtout sur les compagnies invitées dont beaucoup vivent pourtant sans pratiquement aucune trésorerie significative.

Plus globalement, on notera combien la structure financière des établissements apparaît comme une résultante de la structure du jeu social de l'art, et non comme une donnée en soi inductrice et première. L'importance de la contribution des municipalités, comme la très faible part de recettes propres, en sont deux exemples parmi d'autres. Bien entendu, cela ne veut pas dire que la dimension financière n'a pas en retour une incidence certaine sur ce jeu, n'a pas sa propre autonomie relative, ne serait-ce que comme facteur déterminant dans la délimitation des engagements possibles pour une saison donnée. A un autre niveau, on connaît l'incidence des capacités et des choix financiers dans l'amplification des distinctions et hiérarchies symboliques existantes dans le monde des arts de la scène, ou pour faciliter, ne serait-ce qu'à la marge, l'entrée de nouveaux pratiquants dans ce jeu pour le moins très structuré dans notre pays.

Ce qui apparaît donc, sans doute d'abord en usage plus qu'en théorie, ce sont les nervures d'un mode spécifique de fonctionnement, dont il faut souligner combien il nous conduit assez loin des modèles familiers de gestion bureaucratique (qu'il s'agisse d'administrations ou d'entreprises productives). Simultanément, on se trouve à réelle distance d'une conception anomique et seulement intuitive de l'organisation et de la gestion, que la tradition critique du romantisme a longuement léguée à l'art moderne.

Sans vouloir trop rapidement conclure sur les différents points abordés et au moment d'en terminer avec la présentation de ce modèle de compréhension, on notera que la prise en

^{24/} Ces estimations ont été établies en prenant en compte une estimation des budgets consolidés, c'est-à-dire qui intègrent les différentes mises à disposition, dont au premier chef les coûts salariaux des personnels relevant des municipalités. Par ailleurs, les frais fixes de structure intègrent ici les coûts salariaux des permanents directement imputables aux activités, comme les régies réalisées par les techniciens permanents (cet élément et l'existence ou non de responsables permanents pour chacun des grands secteurs d'activité expliquent pour l'essentiel les différentiels constatables de ratio entre établissements).

compte de l'épaisseur concrète du fonctionnement des établissements oblige à réouvrir toute une série de questions, à réfléchir à nouveau l'articulation entre discours de principe et fonctionnalités quotidiennes, à considérer des dimensions factuelles souvent par trop minorées, à envisager de construire pas à pas de nouveaux outils d'observation et d'analyse qui soient plus en conformité avec la complexité problématique de la vie des organisations théâtrales d'aujourd'hui ²⁵.

De par leur double ancrage, artistique et local, les théâtres de ville représentent en tout cas un enjeu décisif pour le développement tant démocratique que territorial des arts de la scène dans notre pays. Ils illustrent particulièrement que ce sont l'expérience vécue et partagée par/avec des publics, comme la pluralité des formes possibles de médiation esthétique, qui véritablement fondent et légitiment les processus artistiques. Ni simple relais de production ou de diffusion d'objets scéniques créés par des artistes, ni forum généraliste pour une population donnée ou encore simple lieu d'expressions personnelles, l'horizon le plus incontournable de ces établissements repose sans doute aujourd'hui sur l'organisation locale d'un vécu et d'un parler ensemble, à partir de formes et de processus qui en appellent toujours (même si ce n'est pas exclusivement) à nos perceptions sensibles. Peut-être est-ce dans la remise au premier plan d'une telle visée, forte et commune, que les théâtres de ville arriveront à trouver des voies de régulation entre les acteurs sociaux et les enjeux si distincts qui les constituent, à pleinement participer à la nécessaire réorientation de la politique culturelle au profit de la relation entre populations et processus artistiques, à finalement fonder une spécificité qui leur soit irréductible, simultanément artistique, sociale et gestionnaire.

25/ Dans tout essai de diagnostic des organisations artistiques et culturelles, il nous paraît indispensable de tenir compte de leurs spécificités qualitatives (tant du point de vue de l'offre et de la réception artistiques, que de leur mode de gestion et de fonctionnement). Mais on constatera que nous disposons encore aujourd'hui de bien peu d'outils d'évaluation opérants. Symétriquement (ceci expliquant pour partie cela), ces moyens ne peuvent apparaître hors d'une modélisation de principe des particularités de ces établissements, tâche à laquelle nous essayons de contribuer au fil de nos recherches.

Sur cette question de la nature et des limites des outils proposés aujourd'hui, voir par exemple Philippe Dressayre et Nathalie Garbownik, *Le diagnostic d'un équipement culturel*, Dossiers d'experts, La Lettre du Cadre Territorial, janvier 1994, 192 p.

Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler

Alors que le Ministère de la Culture donne aux Directions régionales des affaires culturelles (DRAC) la limite de janvier 2001 pour une mise en oeuvre complète des nouveaux principes de l'aide de l'Etat aux "compagnies dramatiques professionnelles"²⁶, il n'est pas sans intérêt de revenir plus précisément sur le fonctionnement de ces organisations essentielles au développement des arts scéniques. D'autant qu'on se trouve dans un contexte où revient un débat à propos du rapport entre l'art et la société, en particulier sur la place décisive à redonner à l'action culturelle et artistique, comme sur les formes artistiques qui pourraient émerger d'un travail avec de nouvelles populations (ou, pour le moins, autour de nouveaux rapports avec les populations)²⁷. Débat qui soulève autant d'interrogations de principe que d'assez redoutables questions fonctionnelles et pragmatiques.

A partir d'études de cas approfondies sur des établissements de production-diffusion qui sont au centre des enjeux souvent contradictoires qu'on vient d'évoquer, un premier article a proposé un modèle de compréhension des théâtres de ville²⁸. Sur le même principe d'exposition d'une sorte d'image-étalon, permettant l'évaluation de situations particulières par proximité ou écart à un référentiel (qui n'est donc pas à identifier à un portrait statistique ou moyen), ce second article traite des logiques d'organisation et de fonctionnement des compagnies théâtrales professionnelles. Par choix personnel et parce qu'elles représentent une réalité incontournable dans le renouvellement des pratiques théâtrales aujourd'hui en débat, nous nous sommes d'abord intéressés – sans que ce parti pris soit exclusif – aux compagnies qui n'ont qu'assez peu de contacts avec les réseaux institutionnels du théâtre (dont surtout Théâtres Nationaux, Centres Dramatiques Nationaux et Scènes Nationales), voire qui sont à distance assez radicale de ces réseaux²⁹.

26/ Voir sur ce point, « Aide apportée par l'Etat aux compagnies dramatiques professionnelles pour leurs activités de création et de diffusion », note de la Ministre de la Culture aux Préfets de Région et aux DRAC, 12 mai 1999, 6 p. ; complétée par une note, émise par la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) au 20 mai 1999, « concernant la constitution, les tâches et le fonctionnement des comités d'experts » dans chaque DRAC, 20 mai 1999, 4 p.

Rappelons que l'esprit général de cette refonte est d'assurer une sélection et un suivi plus attentifs des compagnies recevant une aide financière de l'Etat (aide qui devrait être un peu plus intensive dans chaque cas). Exclusivement centrées sur les pôles de la création et de la diffusion, les deux procédures prévues - aide à la production dramatique et conventionnement pluriannuel - n'excluent pas l'octroi d'autres crédits déconcentrés selon d'autres procédures, par exemple au titre de "l'animation d'un lieu permanent de fabrication ou de diffusion ouvert à d'autres compagnies", ou encore des "actions de développement culturel ou d'éducation artistique en relation avec une population et sur un territoire donné".

27/ Pour une approche de cette remise en mouvement, voir par exemple les textes du *Manifeste pour un temps présent* élaboré dans le cadre de *Théâtre public Controverses*, juillet 1998, textes consultables sur le site internet avignon-off.org ; ou encore les comptes rendus des « Premières Rencontres nationales en région pour l'action culturelle et artistique », *Cassandra*, « Acte 1 », n° 29, juin 1999, p. 2-22 ; « Acte 2 », n° 30, p. 2-18. Sur toutes ces problématiques et malgré quelques aspects signalés dans la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant du 22 octobre 1998 ou d'autres documents officiels, les orientations du ministère restent encore très en retrait, sans vraie modification de la doxa qui complète un couple prioritaire de création et diffusion professionnelles par un troisième terme induit (et jamais vraiment inducteur) d'action culturelle.

28/ Voir l'article « Les théâtres de ville, au coeur des enjeux de la médiation artistique contemporaine », *Théâtre / Public* n°153, mai-juin 2000, p. 58-67, qui fait aussi l'objet de la première partie du présent document.

29/ Sous le titre générique "Projet artistique / projet d'entreprise : quelles articulations dans les organisations théâtrales d'aujourd'hui ?", c'est en 1999 que nous avons mené la recherche sur les théâtres de ville. En 1998, les études empiriques ont porté sur trois compagnies et un établissement très lié à certaines d'entre elles. Ces quatre organismes constituent déjà une gamme intéressante de situations différenciées à propos des compagnies dont l'action ne se déroule pas au sein des réseaux centraux du théâtre. Ainsi, la compagnie du **Studio-Théâtre de Stains** (93) et la compagnie **ParOles** de Limoges (87) illustrent deux modes distincts de travail artistique, impliquant chacun des

Le modèle que nous avançons ne se présente pas comme norme à vérifier, mais comme point de référence, idéal-type (selon la terminologie wébérienne), ensemble de repères pour mesurer la nature et l'intensité d'écarts comme de ressemblances entre situations concrètes. Son soubassement sociologique (les compagnies plutôt hors des circuits du théâtre institutionnel) ou encore territorial (l'espace français) constitue ainsi moins un handicap en soi, qu'un point de vue explicite permettant de mieux éclairer des aspects peu pris en compte tant dans les réflexions de principe que souvent même dans les démarches pragmatiques.

On insistera sur le fait que le modèle de compréhension que nous allons présenter n'est pas identifiable à la description détaillée, même idéale, du fonctionnement courant d'une compagnie. Il serait plutôt une structure générale de questionnement et d'évaluation, une proposition à caractère volontairement méthodologique, une liste articulée d'aspects qu'il paraît nécessaires de prendre en compte dans la réflexion générale ou la prise de décision concrète. En-dehors d'une dimension didactique similaire et parce que les données recueillies fournissaient plus facilement accès à des éléments contextuels, le modèle de compréhension construit pour les théâtres de ville permet de pointer plus nettement des situations ou problèmes génériques du monde contemporain des arts de la scène et de sa relation à notre société. Ce second référentiel apparaît donc comme un complément, voire une structure d'interprétation venant élargir, préciser et contextualiser l'approche des compagnies théâtrales professionnelles que nous allons désormais proposer.

1 - Un fonctionnement institutionnel d'entreprise associative

Si le cadre juridique massivement utilisé est celui de l'association type loi de 1901, une compagnie théâtrale professionnelle se présente d'abord et très concrètement comme une entreprise. Elle est en effet fortement structurée autour de la production et de la diffusion de services à des tiers qui lui sont extérieurs. En tant qu'association, elle relève du droit privé. En tant que diffuseur à des tiers de services générant une contrepartie financière, elle relève également du droit commercial³⁰. Les exonérations fiscales se présentent alors comme des

populations (en particulier jeunes, mais pas exclusivement) et des environnements socio-géographiques au départ peu reliés au monde du théâtre. L'entière responsabilité d'un espace théâtral équipé dont dispose la première compagnie et non la seconde est un autre élément structurel déterminant. La compagnie **Nada Théâtre**, implantée aux Ulis (91) et déjà bien mieux insérée dans le milieu théâtral professionnel, permet de souligner d'autres questions comme celle, centrale pour de nombreuses compagnies indépendantes, de l'équilibre à trouver entre, d'une part, un ancrage par implantation dans un territoire donné et, d'autre part, le nomadisme impliqué par la diffusion élargie des spectacles, l'essaimage désiré du projet et des activités. La quatrième étude, qui a surtout servi de premier contrepoint vers d'autres types d'organisation théâtrale (et notamment les théâtres de ville), a concerné le **Théâtre de la Marionnette à Paris** (75). Celui-ci se présente comme un cas spécifique d'abord centrée sur la promotion et la diffusion d'oeuvres, d'artistes et de compagnies, une situation charnière entre les compagnies et les établissements de production-diffusion proprement dits. Il n'est donc pas explicitement pris en compte dans cette synthèse concernant les seules compagnies.

Comme pour les théâtres de ville, si les trois cas de compagnies étudiées forment déjà une réelle variété de situations, il va sans dire que l'observation d'autres organismes de ce type pourrait enrichir, voire mettre en question, partie du référentiel dégagé. Celui-ci n'est donc pas à percevoir comme un système clos ou définitivement stabilisé.

30/ La double Instruction fiscale du 15 septembre 1998 et du 16 février 1999, concernant les organismes sans but lucratif, confirme ce point de vue. Dans la mesure où de très nombreux conseils d'administration de compagnies n'assurent pas leur fonction officielle de contrôle et où leurs dirigeants de fait – notamment les directeurs artistiques salariés – sont rémunérés pour un montant global au-delà de la limite de trois quarts d'un Smic, la gestion de l'association ne peut être dite désintéressée et donc ne saurait être appliquée l'exonération des impôts dus au titre de l'activité commerciale (taxe sur la valeur ajoutée, impôt sur les sociétés, taxe professionnelle, taxe d'apprentissage). Rappelons que deux autres critères peuvent conduire au même résultat si l'organisme sans but lucratif concurrence une entreprise située dans le même secteur d'activité, ou bien exerce son activité dans des conditions de produit, de public, de prix ou de publicité similaires à celles d'une entreprise ordinaire. Dans les faits, la situation fiscale des compagnies théâtrales professionnelles s'avère encore diverse.

exceptions, au titre d'une activité à caractère non lucratif démontré, dont tout spécialement auprès de populations défavorisées. La conformité aux différentes réglementations, générales ou spécifiques, qui s'appliquent aux entreprises de ce secteur d'activité est d'ailleurs un des critères d'attribution de l'obligatoire Licence d'entrepreneur de spectacles à un de ses dirigeants ³¹.

La responsabilité juridique de cette entreprise associative échoit à un Conseil d'Administration (CA). Leurs membres, nécessairement bénévoles, sont la plupart du temps en nombre restreint et constituent souvent l'essentiel des membres officiels de l'association vraiment engagés sur le projet et dans la vie de l'organisation (le cas d'une superposition du CA et de son organe exécutif, le Bureau, est fréquent). Par ailleurs, la réalité de ce CA est très souvent largement formelle. Celui-ci peut n'exercer qu'assez peu ses responsabilités, pourtant importantes et légales, en retour des très larges délégations de pouvoir attribuées aux directeurs salariés de l'association et que ceux-ci exercent couramment. Ces CA sont plutôt constitués d'amis ou d'intimes, les propres compétences professionnelles de ces personnes étant déterminantes dans leur capacité à jouer (ou non) un rôle effectif de conseil et d'administrateur de l'entreprise.

Face à la diversité, la complexité, la technicité des décisions à prendre, les directeurs délégués et salariés ne disposent ainsi que rarement d'un véritable groupe officiel de conseil et d'accompagnement. Ces directeurs ont alors d'autant plus tendance à aller chercher ce conseil auprès d'amis ou d'experts extérieurs à l'association que les problèmes internes et/ou externes à traiter deviennent de nos jours plus nombreux et spécifiques. C'est en tout cas sur la responsabilité professionnelle de ces directeurs, sur leur connaissance du champ théâtral et sur leur propre capacité de gérant que repose l'essentiel du pilotage de l'entreprise associative.

En tout cas, le très fort lien contractuel de celle-ci avec certains de ses grands partenaires institutionnels (dont les collectivités publiques qui subventionnent la compagnie) apparaît comme suffisant, sans qu'il soit besoin de le doubler par une présence formelle de ceux-ci dans les CA associatifs.

Dans ces conditions, le pouvoir réel de décision se répartit d'abord entre, d'une part, le ou les directeurs artistiques, qui sont aussi amenés à assumer une large part de la fonction de direction générale, et, d'autre part, des administrateurs également salariés. Face à ce véritable dipôle de direction effective, seul l'exercice réel de leur pouvoir – autant moral que purement légal – par au moins l'un ou l'autre des administrateurs légaux (généralement quand c'est le cas, le Président qu'assiste parfois vraiment un Trésorier ou un Secrétaire général) constitue une source interne de régulation en cas de divergences entre plusieurs choix stratégiques possibles. Sous un jour particulier, on retrouve ici la problématique des directions organisées sous la forme d'un double binôme, déjà apparue dans notre recherche consacrée au théâtres de ville ³².

D'autres aspects peuvent donner lieu à rapprochement, comme la multiplicité des tâches à accomplir par les différents directeurs salariés, leur engagement constant dans la réalisation de multiples activités ou négociations concrètes exacerbant encore plus la saturation de leurs agendas. Cette situation, couplée à la disponibilité généralement restreinte – ne serait-ce que sur le plan temporel – des administrateurs légaux bénévoles conduit à une réelle fragilisation de l'ensemble de la gestion institutionnelle de l'entreprise associative. C'est d'ailleurs souvent une gestion à l'urgence qui l'emporte.

Finalement, la fonction de coordination-gestion générale de l'organisation est assurée de façon plus ou moins cohérente et continue entre les différents responsables de fait et de

31/ Si la nouvelle loi du 18 mars 1999 simplifie en trois catégories le classement des entrepreneurs de spectacles (exploitants de salle, producteurs-tourneurs ayant la responsabilité de spectacles, diffuseurs n'ayant pas de responsabilités d'employeur vis-à-vis du plateau artistique), elle insiste sur les obligations de ceux-ci en matière de droit du travail, de sécurité sociale ou de protection de la propriété littéraire et artistique. Elle supprime par contre la notion de "théâtre d'essai" et restreint à un maximum de six représentations par an l'activité occasionnelle d'entrepreneur de spectacles non soumis à détention d'une licence.

32/ Voir à ce sujet la section « Des directions à forme binomiale variable » de l'article sur les théâtres de ville.

droit de l'entreprise. La nature des outils de suivi et de bilan (d'activité et d'orientation, du budget, de la trésorerie, du personnel,...) et leur périodicité sont alors indicatives du type de régulation politique d'ensemble, du mode de management et de pilotage stratégique mis en oeuvre. Même si elle est rarement évaluée au sein de l'ensemble des charges fixes de structure de l'entreprise, cette fonction transversale de coordination-gestion générale n'en mobilise pas moins une part très significative des moyens financiers annuellement disponibles³³.

2 - Projet artistique et singularités esthétiques

Fondamentalement, l'identité et la cohérence, tant internes qu'externes, d'une compagnie théâtrale professionnelle repose sur la particularité de son projet artistique. Celle-ci renvoie à l'esthétique théâtrale mise en jeu, au double sens de la poétique des éléments utilisés dans le travail et du mode de mise en rapport de la création ou des oeuvres scéniques avec des publics. Ces premiers vecteurs de différenciation sont chacun rapportables à d'autres différenciations dialectiques.

Pour chaque compagnie, les singularités de sa poétique proviennent en effet pour une large part de la façon dont est envisagé le rapport (appui réciproque, mise en tension, débordement respectif,...) entre les différents éléments constitutifs d'une oeuvre scénique, notamment selon leur double nature de matérialités données à sentir et de matérialités support d'évocation ou d'élaboration de significations. La particularité de ce jeu dialectique intervient pour beaucoup dans l'identification qualitative et l'intensité de l'expérience esthétique proposée aux publics, puis vécue par ceux-ci³⁴. Les choix opérés à ce niveau par chaque compagnie ne se retrouvent pas seulement dans les oeuvres scéniques abouties (les spectacles joués), mais irriguent généralement l'ensemble du processus créatif ainsi que les différentes démarches de sensibilisation et d'action culturelle mises en oeuvre auprès des publics.

Ce premier jeu se dédouble encore, selon l'importance relative donnée tant aux moments d'élaboration et de création par les seuls artistes, qu'aux moments de réception et de reconstruction symbolique par les publics, ce qui nous amène à un second plan de discrimination des esthétiques des compagnies théâtrales. Celles-ci se distinguent en effet également par leurs orientations quant à la relation des populations avec le processus créatif. Une nouvelle tension dialectique apparaît. D'un côté, on trouve l'irréductibilité d'une médiation culturelle très active, qui tient pour essentielle la participation la plus intensive possible au processus d'une création, dès ses prémices, de personnes ou groupes sociaux particuliers qui ne se définissent pas professionnellement comme artistes. D'un autre côté, on voit toute une énergie investie dans une médiatisation intensifiée, qui cherche à développer l'intérêt de publics toujours renouvelés aux oeuvres ou aux actions culturelles proposées, dont la nécessité est d'autant plus évidente que chaque compagnie se trouve désormais dans un contexte d'offre constamment et très fortement concurrentielle. L'oscillation récurrente dans les compagnies entre, d'une part, l'envie et le besoin d'un ancrage tant social que territorial et, d'autre part, le désir d'essaimage par nomadisme (y compris à l'étranger), pourrait s'interpréter comme une concrétisation particulière de cette aporie contemporaine.

Le modèle de compréhension que nous avançons pose en tout cas le double rapport du sensitif / significatif et du médié / médiatisé comme un carré fondamental de référence qui permettrait d'évaluer et de comparer les singularités esthétiques des compagnies. Mais il pose aussi que la valorisation artistique et sociale du travail des compagnies ne se joue pas

33/ A titre d'hypothèse provisoire, on propose le ratio moyen de 20 à 25 % du budget pour la fonction de coordination-gestion générale, et de 55 à 60 % pour l'ensemble des charges fixes de structure.

34/ Pour une approche plus théorique et critique de cette question, se reporter à Philippe Henry, « Monde social de l'art et expériences esthétiques des publics », *ThéArtre*, n° 1, L'Harmattan / Département Théâtre de Paris 8, 1998, p. 46-55. Pour une illustration sur des cas concrets, voir également Philippe Henry, « Théâtres de l'autre. Poétique et responsabilité », *Théâtre / Public* n° 144, novembre-décembre 1998, p. 7-13, réédition en accès libre courant 2019.

principalement, aujourd'hui, à ce niveau crucial du poétique. On soulignera d'ailleurs combien l'élucidation linguistique et la mise en débat collectif de ces aspects centraux du travail théâtral apparaissent de nos jours difficiles, souvent partielles, pour ne pas dire parfois refoulées. Les énoncés un tant soit peu "audibles", dans notre contexte de forte relativité et d'incertitude, semblent plutôt porter sur le couple médiation / médiatisation, soit donc sur la dimension plus relationnelle et sociale du poétique (ce que nous appellerons le versant de l'artistique). Le risque majeur est d'oublier que ces énoncés, s'ils ne s'ancrent pas également dans l'autre couple de la sensation / signification (une dimension propre au poétique, ce que nous appellerons le versant de l'esthétique), peuvent favoriser un réductionnisme sociologique, politique ou militant où la question de l'art risque une fois encore d'être fortement instrumentalisée.

Au bout du compte, c'est la position sociale acquise par rapport à différentes césures institutionnelles et idéologiques qui semble aujourd'hui déterminante, à propos de la valorisation artistique et sociale des compagnies. Ces césures se sont particulièrement renforcées à partir de la fin des années 1960, notamment celles qui "classent d'abord" les initiatives selon qu'elles relèvent d'un statut amateur ou au contraire professionnel, selon qu'elles appartiennent au secteur artistique et culturel ou au contraire aux secteurs de l'éducatif, du social, du socio-culturel, de la santé,...

De ce point de vue, le milieu du théâtre se présente comme un champ social aussi conflictuel que n'importe quel autre, où les luttes de positionnement et de prise de position, d'accès aux réseaux hiérarchisés du champ et d'exclusion différentielle de ceux-ci forment la trame courante de son organisation structurelle³⁵. Sans doute, la question des singularités esthétiques, telle que nous l'avons posée, n'est pas totalement absente des phénomènes de valorisation et de notoriété sociales qui s'établissent ou se défont au sein du très divers monde du théâtre. Reste la difficulté, peut-être inhérente à ce monde, à constituer cette question de l'esthétique comme base première de réflexion, d'évaluation, de valorisation collective, de distinction sociale aussi.

Ce qui différencie finalement les compagnies est tout à la fois le niveau d'évidence pragmatique de leur singularité artistique (dans le travail culturel avec des populations ou dans l'événement scénique et relationnel avec des publics que constitue chaque spectacle), leur capacité (ou non) à énoncer une position particulière vis-à-vis de la question esthétique telle que posée (non posée) aujourd'hui, leur position sociale réellement et actuellement acquise au sein du champ théâtral, le rapport de congruence ou de contradiction entre les trois éléments précédents.

Un autre aspect mis en avant par le modèle souligne combien, pour une compagnie, l'identité de son projet artistique se conjugue toujours dans les faits avec une pluralité de ses réalisations concrètes, qui va aussi de pair avec une diversité souvent très réelle des populations ou de publics touchés. Ce point est en cohérence avec le carré de référence évoqué précédemment. Mais il souligne aussi la situation de tension permanente des compagnies entre unité de leur projet et pluralité de leurs manifestations concrètes, tension qui ne fait que renforcer l'importance de la fonction de coordination et gestion générale de l'entreprise. On notera enfin, sans revenir sur l'incidence de cette dynamique sur la saturation des agendas des dirigeants salariés (dont artistiques), que cela induit une assez forte polyvalence (artistique, relationnelle, pédagogique) des membres salariés les plus actifs des compagnies.

35/ Le monde contemporain des arts de la scène donnerait donc une confirmation renouvelée et exemplaire à la thèse générale énoncée in Pierre Bourdieu, *Les règles de l'art - Genèse et structure du champ littéraire*, Seuil, 1992, 492 p. Mais à côté de cet indiscutable aspect structurel et institutionnel, nous proposons de prendre en compte au moins deux autres niveaux dynamiques, celui de la singularité irréductible du dispositif relationnel qui fonde le théâtre (sa dimension socio-esthétique, dont nous venons d'évoquer quelques éléments) et celui de l'économie de service très particulière des arts de la scène (sa dimension socio-économique, dont la présente recherche sur le double thème des théâtres de ville et des compagnies professionnelles se voudrait être une illustration). Sur l'approche générale que nous préconisons, voir Philippe Henry, « Pour une problématisation esthétique, économique et sociale du théâtre contemporain », *ThéArtre* n° 2, octobre 1999, Département Théâtre de Paris 8 - L'Harmattan, p. 11-33.

3 - Entre continuité et flexibilité de la ressource humaine

Ni troupe fixe à la saison, ni groupe temporaire réuni pour un seul projet localisé dans le temps, la structure de référence du personnel employé par les compagnies s'établit autour de trois types d'emplois distincts. Cette organisation ternaire permet à l'entreprise d'assurer la nécessaire continuité de son fonctionnement et sa non moins indispensable adaptation aux fluctuations de l'activité tant interne qu'externe.

Un premier cercle très resserré de personnes assure la véritable permanence artistique et administrative de la compagnie. Les statuts de ces personnels peuvent être variés, même si la majorité d'entre eux relève de contrats de salariés mensualisés (pas forcément tous à temps plein). Les emplois correspondants renvoient à trois grandes fonctions de responsabilité, diversement polarisées selon l'histoire de l'organisme et, de fait, toujours au moins pour partie hiérarchisées : la direction artistique-générale, la direction administrative, la direction-régie technique (tout particulièrement pour les tournées ou/et en cas de gestion en propre d'un espace théâtral). La polyvalence s'avère très forte pour la première fonction, peut décroître pour la seconde et s'avère souvent moins marquée pour la troisième. L'emploi central de direction administrative est souvent étoffé par un ou plusieurs emplois à temps partiel plus exécutifs, tandis que les aides à la direction-régie technique font surtout appel à des personnels très intermittents.

Les compagnies apparaissent comme des entreprises à fonctionnement pour partie horizontal (peu d'échelons hiérarchiques, ce qui peut faciliter l'implication et la communication réciproques des personnels), bien que le réel potentiel de mobilisation ou d'adaptation que cette situation induit peut également se dégrader très vite. Un des problèmes centraux de gestion du personnel qui assure la permanence réelle de l'organisation, malgré tous les à-coups dont elle est l'objet, concerne la balance symbolique peu aisée à établir entre, d'une part, l'engagement temporel et affectif et la prise de responsabilité demandés et, d'autre part, l'évolution des tâches (dont formation continue), le niveau de rémunération, le statut contractuel proposés. Un autre élément d'instabilité potentielle de ces personnels permanents tient à ce que chacun se trouve, comme toujours, à un moment particulier de son parcours de vie et qu'il n'est pas simple de trouver en permanence un équilibre collectif de ces différences dans un environnement professionnel particulièrement incertain.

Un second groupe de professionnels, lui aussi restreint mais dont les membres sont plus spécialisés, apparaît de façon récurrente sur plusieurs projets ou saisons des compagnies. Essentiellement sous les deux fonctions de comédien ou/et d'animateur-formateur, ces personnels assurent avec les emplois de direction artistique la plupart des activités de service proposées aux tiers de l'entreprise. Idéologiquement partie prenante du projet général de la compagnie, ces salariés sont également partie intégrante de son capital symbolique dans la mesure où ils constituent un élément majeur de sa qualité spécifique.

Ces personnels relèvent tous de statuts précaires, dont presque exclusivement le Contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) applicable aux intermittent du spectacle. Ils constituent un des niveaux essentiels où se joue la capacité de flexibilité concurrentielle de la compagnie. A contrario et au-delà de l'intérêt affectif que les membres de ce second cercle peuvent prendre au projet de l'entreprise, le fait que celle-ci est souvent leur employeur principal, ou qu'elle leur permet au moins de parvenir chaque année à reconstituer le nombre d'heures nécessaires à l'obtention des indemnités chômage spécifique aux intermittents, constitue l'autre versant de la balance symbolique que la direction générale doit trouver avec ces personnels particuliers ³⁶.

36/ Toujours de manière hypothétique, on opte pour une référence d'un équivalent de 4 temps plein pour le premier cercle de personnels assurant la permanence de l'entreprise, et à 5 le nombre pivot des personnes bien plus intermittentes du second cercle. En ce qui concerne la part du budget consacrée à la masse salariale de ces personnels, on proposera les fourchettes de référence de 35 à 45% pour les emplois correspondant au seul premier cercle, et de 55 à 70% pour le cumul des emplois correspondant aux deux cercles évoqués (si on considère la part de ces deux cercles d'emploi dans la masse salariale totale de l'entreprise, la référence est de 70 à 95%).

Un troisième ensemble bien plus hétérogène de personnes apporte ses compétences selon des nécessités nettement plus temporaires et localisées. Deux catégories distinctes se dégagent, selon qu'il s'agit de personnels fortement spécialisés généralement employés au forfait et sur une dimension bien particulière des projets de création (scénographe, costumier ou compositeur de musique, par exemple), ou bien à l'opposé de personnels peu spécialisés ou en apprentissage professionnel qui interviennent surtout en appui ponctuel et exécutif d'un autre emploi plus spécialisé (fonctions de secrétariat, d'accueil ou d'aide technique ponctuels, par exemple).

Personnels encore plus soumis aux aléas de l'activité de l'entreprise, ils en accroissent la flexibilité potentielle comme l'ensemble des sous-traitances particulières auxquelles la compagnie peut par ailleurs faire appel. On retrouve ici des mécanismes à l'oeuvre dans d'autres secteurs d'activité, comme le fait que les rémunérations horaires les plus fortes servies concernent partie des emplois très spécialisés de ce troisième cercle, alors que les plus basses concernent l'autre catégorie de personnel, moins compétent sans doute mais aussi moins apte à pouvoir établir un rapport de force qui leur soit davantage favorable avec les dirigeants de l'entreprise ³⁷.

Notre description modélisée des compagnies aboutit à une gestion du personnel potentiellement complexe. Une question centrale concerne le niveau de réflexion et de prise en charge stratégiques par les dirigeants de l'organisation de cette dimension évidemment cruciale pour la réalisation de son projet indissociablement artistique et d'entreprise. Concrètement, on peut s'interroger pour chaque cas sur le caractère coordonné ou dispersé de la gestion du personnel et sur le type de dirigeants (administrateurs légaux, directeurs artistiques-généraux, directeurs administratifs) qui y sont réellement impliqués. On pourrait également s'intéresser à d'autres éléments faisant ou non partie de la "culture spécifique" de l'entreprise : plan interne de formation (et si oui, pour quels personnels), moments d'évaluation et de négociation individuelle ou collective concernant les personnels, grille annuelle officielle des rémunérations horaires ou mensuelles,...

4 - Au moins deux grands domaines d'activité, pour une grande diversité de tâches à accomplir

La cohérence potentielle du projet général d'une compagnie ne doit pas faire oublier que sa réalité concrète repose sur la grande diversité des tâches et des activités à assumer. La fonction transversale de coordination et gestion générale (comme celle, de second rang, de gestion technique d'un espace théâtral, s'il y a lieu) apparaît d'autant plus décisive et à ne pas sous-estimer que c'est bien au moins deux domaines stratégiques d'activité que l'organisme est amené à développer. Chacun de ces domaines a sa propre dynamique, mais comporte également plusieurs phases ou sous-domaines distincts.

Quel que soit le projet d'ensemble des compagnies, leurs activités de création et de diffusion constituent toujours une référence centrale. Cette centralité apparaît autant dans la place symbolique de ce domaine dans le projet général, que parce les activités dont il s'agit mobilisent une part très importante des moyens disponibles (avant d'être aussi, dans la majorité des cas, la source majeure du financement propre grâce à la vente des spectacles). Au-delà de son apparente unité, ce domaine recouvre pragmatiquement trois sous-domaines irréductibles, qui correspondent à autant de phases essentielles du processus créatif.

^{37/} Sous d'autres formes que pour les théâtres de ville, cette question générique de la continuité et de la flexibilité du personnel apparaît aussi très nettement dans le cas des compagnies. Pour les établissements, elle se déclinait en particulier autour d'une pluralité de statuts (publics / privés) à réguler. Elle apparaît plus fortement dans les compagnies autour du doublet, d'une part, des relations affinitaires et de compétences qui se complètent et, d'autre part, de la nécessité de s'adapter sans délais aux contraintes socio-économiques de la production et de la diffusion théâtrales. Une différence qui n'est pas rien et qui rapproche encore plus les compagnies du fonctionnement des très petites entreprises contemporaines, notamment de celles centrées sur l'innovation.

La mise en chantier du projet de création correspond à une phase de recherche et développement, où la mise à jour de thèmes et de matériaux, leur nature aussi dépendent beaucoup des options choisies, notamment quant à la place accordée dès cette phase aux non artistes professionnels. Phase essentielle, dont la responsabilité et l'exécution relèvent au premier chef des directeurs artistiques, elle ne dispose pourtant souvent que d'une faible visibilité institutionnelle, tant interne qu'externe³⁸. Ce qui n'est encore souvent qu'une idée de départ parfois peu assurée a en effet du mal à mobiliser des aides extérieures (pour une phase qui coûte, sans qu'on puisse savoir à l'avance la nature de ses futurs résultats), tels que coproducteurs de droit privé ou subventionneurs publics. Les moyens disponibles en interne se réduisent également souvent au temps résiduel que les directions artistiques peuvent réserver à cette phase parmi toutes les autres sollicitations et nécessités dont ils sont l'objet. Cette question du temps disponible a une autre dimension, dans la mesure où un vrai travail de recherche exige plusieurs mois de maturation. Le rythme pertinent pour les compagnies n'est ainsi pas celui d'une création par an, mais bien plutôt d'une tous les deux ans (et encore, en alternant un projet "lourd" et un "plus léger" de création).

La production de la création spectaculaire proprement dite, qui comporte la première série de représentations face à un public, possède une identité interne et externe nettement plus précise. Projet désormais dessiné dans son principe esthétique et artistique, ses contraintes budgétaires et temporelles largement arrêtées, son équipe de production formée... Les aides extérieures pour cette phase sont plus aisées, même si la notoriété antérieure de la compagnie ou de ses directeurs artistiques reste un critère dominant plutôt que la nature même du projet. En tout cas, c'est pour chaque nouvelle création que la compagnie doit réussir à reformer un réseau suffisant de partenaires de production et de diffusion.

Les tournées ou reprises de spectacles forment la phase de diffusion proprement dite, où il s'agit d'élargir au maximum les publics touchés, soit par organisation de séries groupées, soit en entrant dans une dynamique de tournée nomade. Cette phase, la seule qui soit potentiellement fortement génératrice de recettes propres, est non seulement dépendante de l'accueil que le spectacle a reçu dans l'étape précédente, mais encore du type de réseaux dans lesquels la compagnie se trouve déjà insérée. De ce point de vue, la césure entre compagnies ayant accès aux réseaux officiels de la diffusion artistique et celles n'ayant accès qu'aux réseaux surtout éducatifs ou sociaux reste très forte. Ces véritables situations différentielles de marché se manifestent en particulier dans les fortes variations des prix potentiels de vente des spectacles³⁹.

Ce premier domaine stratégique d'activité montre qu'il est constitué d'une diversité de phases dont les exigences temporelles, organisationnelles, financières, d'objectifs et de compétences sont assez radicalement distinctes. De plus, la combinaison relative des trois phases qu'on vient de distinguer est différente d'année en année, la compagnie étant amenée à redéfinir pour chaque saison un nouvel équilibre organisationnel et donc aussi les missions concrètes de ses personnels permanents ou plus intermittents. Chaque phase implique déjà un mode singulier de gestion du personnel. Leur recombinaison relative chaque année génère un nouvel accroissement de complexité et de flexibilité potentielle, en tout cas un mode de décision stratégique qui oscille constamment entre, d'une part, une posture globale et intuitive et, d'autre part, une posture plus analytique et technique. Ce très délicat problème de régulation doit par ailleurs intégrer l'existence d'un autre grand domaine d'activité.

38/ Cette faible visibilité se retrouve d'ailleurs pour tout ce qui touche à la formation interne continue des personnels centraux de la compagnie (premier et second cercle, voir section 3 précédente).

39/ Concernant le domaine central des activités de création et de diffusion, on estime que le coût de référence de la première phase de mise en chantier du projet de création se situe autour de 15% du budget, celui de la production de la création spectaculaire dans une fourchette de 15 à 20%, et que celui des tournées et reprises est de l'ordre de 35 à 45%. Du côté de la couverture de ces coûts par des produits, les points de référence proposés en termes de recettes propres sont de 0% pour la première phase, de 5 à 40% pour la seconde, de 30 à 100% pour la troisième. En nombre de représentations données face à un public, on avance comme point de référence un nombre de 10 à 30 pour la première série de spectacles intégrés à la seconde phase du processus, et un nombre de 60 à 70 représentations annuelles (seconde et troisième phases confondues).

Le second domaine stratégique d'activité qui structure l'activité d'une compagnie comprend les différents types d'actions culturelles qu'elle propose. Peut-être encore plus que pour le premier domaine, celui-ci met très nettement en exergue la diversité des actions et des partenaires qui sont à prendre en compte et qui constituent chacun un sous-domaine d'activité ayant au moins partiellement ses propres particularités. Travail en direction du milieu scolaire (lui-même différencié selon le niveau d'étude et d'établissement considéré), des milieux associatifs (qui peuvent, là encore, avoir chacun des demandes très distinctes), proposition d'ateliers auto-organisés par la compagnie en direction de certains amateurs ou professionnels, stages spécifiques organisés pour des publics ou des organismes particuliers... Chaque action nécessite la mise en place d'un partenariat qui devra prendre en compte les spécificités des publics ou institutions support concernés. De plus, chacune de ces activités (et donc encore plus leur multiplication) exige non seulement un temps important de conception, de mise en oeuvre et d'évaluation (qui peut être sans commune mesure avec le financement proposé en contrepartie), mais encore des compétences particulières et pour une part multiples (pédagogiques sans doute, mais tout autant relationnelles et négociatrices) dont l'entreprise ne dispose que de façon strictement limitée ⁴⁰.

L'ensemble de ces activités peut être posé et conçu comme fondateur par certaines compagnies. Il devient pour ainsi dire le premier domaine d'action, qui irrigue alors le domaine de la création et diffusion⁴¹. Reste que la spécificité des dynamiques à concrètement mettre en oeuvre est suffisamment nette pour qu'on ne puisse fusionner dans un grand tout sans solutions de continuité les différents savoir-faire et types d'action que chaque compagnie se doit de mobiliser pour réellement concrétiser ses visées artistiques.

Au-delà du projet de principe de l'organisation, une des dimensions pragmatiques les plus centrales renvoie donc à la très grande pluralité des activités que chaque compagnie est amenée à mettre en oeuvre si elle veut survivre ou se développer. En soulignant que chacun des types d'action qu'on vient d'évoquer relève d'un type particulier de relation avec des partenaires ou des publics extérieurs à l'organisation (chaque sous-domaine génère une dynamique singulière de médiation), on met aussi en exergue que la qualité du projet de chaque compagnie tient finalement à sa capacité (ou non) à combiner très concrètement des temporalités, médiations, modes de financement extrêmement divers.

Chaque compagnie est ainsi confrontée à une série de questions stratégiques, dont celle consistant à déterminer quelle est la diversité nécessaire ou utile des types d'activité qu'elle a intérêt à promouvoir. Une autre question à constamment résoudre concerne le choix d'affectation relative des moyens disponibles (humains, techniques, financiers...) non seulement entre chacun des différents sous-domaines d'activité considérés comme indispensables, mais encore entre ceux-ci et les non moins nécessaires fonctions transversales de coordination ou de gestion d'un lieu.

5 - La question décisive des réseaux et partenaires privilégiés

La nature et le nombre des partenaires privilégiés de l'entreprise, les réseaux auxquels elle appartient, l'intensité des relations et des transactions concrètes qu'ils permettent apparaissent déterminants pour la forme et le niveau de développement de la compagnie. Un double référentiel décisif se dégage sur cette question.

^{40/} Concernant le domaine des actions culturelles, la fourchette de référence à propos du coût global par rapport au budget est ouverte et proposé entre 10 et 50%. Le taux de couverture de ces coûts spécifiques par des recettes propres s'établit entre 15 et 45%.

^{41/} Lors du forum "L'Autre théâtre - Appelons-le théâtre" qui s'est déroulé en juillet 1999 au sein du 15^{ème} Festival de Théâtre Européen, Paul Biot, responsable du Centre du Théâtre Action de la Communauté Française de Belgique, rappelait le temps nécessairement long et indiquait plusieurs moments-étapes incontournables pour les processus théâtraux qui revendiquent que le travail de création artistique soit initiée avec et réalisé par des groupes locaux ou des gens d'un même quartier.

Le premier renvoie à la dialectique entre dynamique de sédentarisation par fort ancrage local (social et/ou territorial) et nomadisme par diffusion essaimée des productions. L'équilibre (ou le déséquilibre) trouvé entre ces deux dynamiques, au cours de chaque saison d'activité ou bien plus structurellement, aboutit déjà à de très grandes différences de fonctionnement entre compagnies théâtrales.

Ces différences deviennent souvent de véritables oppositions de positions dans le champ théâtral quand on prend en compte le second référentiel qui se construit sur la césure entre compagnies accédant aux organisations officielles de diffusion culturelle et artistique dont le ministère de tutelle est la Culture, et celles dont la diffusion dépend d'autres organisations (et ministères de tutelle, comme la Santé ou l'Action sociale, la Justice, la Jeunesse et Sports, l'Education Nationale...).

Pour n'en rester qu'aux spectacles, leur diffusion nécessairement artisanale, en lien avec la nature corporelle et proximale de la médiation théâtrale, implique pour une compagnie non seulement la multiplicité des partenaires à convaincre (au moins pour toucher un public autre que confidentiel ou localement limité), mais encore la reprise de ce processus de promotion pour chaque création (tant il est flagrant que ce ne sont généralement pas les mêmes partenaires, sauf quelques uns, qui s'intéressent à deux créations de suite de la même compagnie).

Ce simple constat montre à quel point chaque compagnie est astreinte à développer et reformer constamment un ensemble de partenaires privilégiés à partir de collaborations particulières rarement de moyenne ou longue durée. À constamment relancer et concrétiser ses stratégies d'appartenance à des réseaux, là encore souvent très instables ou pour le moins pas toujours opérants ou fiables dans la moyenne ou longue durée. La réalité contemporaine est en tout cas celle d'un environnement sans cesse fluctuant, où la variation constante des partenaires et réseaux possibles est le correspondant en miroir de la flexibilité interne des entreprises.

Dans ces conditions, toute barrière supplémentaire d'accès à des réseaux de diffusion culturelle et artistique ne peut que réduire les capacités de nomadisme d'une compagnie et de renouvellement, au moins partiel à chaque saison, de ses partenaires privilégiés.

Une bonne partie des partenaires privilégiés d'une compagnie a donc du mal à être véritablement stabilisée sur des programmes successifs ou pluriannuels. Cette stabilisation, au moins relative, s'avère pourtant essentielle. Elle est alors systématiquement recherchée auprès de ces partenaires cruciaux que sont les collectivités publiques. Commanditaires et financeurs centraux des compagnies⁴², on voit d'ailleurs intervenir les différents étages de ces collectivités (niveau européen compris dans certains cas) dans les aides apportées aux compagnies.

Chacune des collectivités est par ailleurs porteuse d'une politique culturelle qui lui est de plus en plus propre, ce qui induit une demande de service public assez particularisée en "contrepartie" des subventions accordées. La multiplication des sources de subventions publiques conduit alors à s'interroger à chaque fois sur les éventuelles tensions ou discordances nées de la superposition de cahiers des charges distincts. De même, les compagnies sont sans cesse confrontées au rapport entre l'énergie à consacrer à l'obtention d'une aide publique, le gain financier, relationnel et symbolique induit, le type et le niveau des contreparties productives exigées.

L'observation empirique des compagnies met en tout cas nettement à jour des éléments constitutifs, fortement structurants ou constamment mobilisés, dans les décisions courantes

42/ Sur ce point, la fourchette de référence construite à partir des cas étudiés montre surtout une extrême ouverture, puisque le rapport des subventions publiques aux budgets réalisés va de 30 à 90%. Au sein de ces subventions, l'importance relative de la part du ministère de la Culture (dont l'action concrète au profit des différentes compagnies s'opère désormais par principe depuis les DRAC) renvoie précisément à la césure que nous venons d'évoquer entre les réseaux de diffusion, officiellement artistiques ou culturels et les autres.

ou plus stratégiques des compagnies, qu'il serait utile d'explorer et de prendre en compte plus précisément.

6 - La technicité toujours politique du budget

Les questions de la formation, de la gestion et de l'équilibre du budget d'une compagnie introduisent des facteurs de technicité financière qui font appel à des compétences particulières. Elles introduisent également un incontournable facteur d'unification et de réduction relative de la complexité de toute entreprise autour d'un mode de raisonnement quantitatif, qui joue aussi comme principe de réalité indéniable (au moins à moyen terme, les dépenses doivent correspondre aux recettes).

Simultanément, ces deux ordres de phénomènes renforcent encore plus la dimension fondamentalement politique et qualitative de toute gestion budgétaire. Bien plus qu'un simple acte technique, toute décision touchant au fonctionnement financier de l'entreprise est un acte politique, d'autant plus qu'il s'agit d'arbitrer entre une intensité et une diversité de demandes qui excèdent constamment les ressources disponibles par nature limitées.

Comme pour les autres niveaux de réalité que nous avons dégagés, une question centrale est alors celle du caractère coordonné ou dispersé de la gestion budgétaire, et plus particulièrement de la réduction (ou non) de la césure idéologique assez courante dans le champ artistique entre dirigeants de l'entreprise d'une part, administrateurs et "techniciens" financiers d'autre part.

Le modèle juridique de référence des compagnies étant l'association type loi de 1901 et l'octroi de subventions publiques de fonctionnement étant assorti d'un droit de reprise en cas d'excédent de gestion, ces entreprises se caractérisent par la faiblesse critique de leurs fonds propres. Seul l'appel à l'emprunt bancaire leur permet de faire face à leurs différentes nécessités courantes de trésorerie et d'investissement ⁴³, ce qui induit côté dépenses une ligne récurrente de frais financiers.

Cette insuffisance chronique d'autofinancement n'est pas le moindre des paradoxes de ces entreprises, qui fonctionnent sur une des économies de prototype les plus risquées, sans pourtant disposer de mécanismes de capital-risque correspondants. Cette situation conduit les compagnies à être encore plus dépendantes des prises de risque que veulent bien prendre à leur égard les Collectivités Publiques et leurs autres partenaires privilégiés (coproducteurs et, de façon bien moins risquée, diffuseurs).

Du côté des produits, les compagnies se distinguent bien sûr par leur budget, comme par la part relative dans celui-ci de leur chiffre d'affaires (les recettes propres issues de la vente de leurs services) et des subventions publiques dans leurs budgets, ou bien encore par l'importance dans ces subventions de l'aide accordée par les Collectivités Territoriales et pour des projets essentiellement locaux ⁴⁴. Ces trois premiers indicateurs, auxquels il convient d'ajouter la part relative dans les recettes propres des deux grands domaines d'activité (la diffusion des spectacles et les actions culturelles), constituent un premier référentiel à partir duquel apparaît la très grande diversité de situation et de fonctionnement

^{43/} L'essentiel des investissements étant d'ordre immatériel (les créations spectaculaires), la recherche de capitaux à ce sujet vise plutôt l'obtention d'aides au fonctionnement (subventions de création ou apports de coproduction) qui rentreront dans le compte de résultat courant. Face à des investissements corporels lourds (comme l'aménagement de lieux), les compagnies cherchent d'autant plus systématiquement à obtenir des subventions publiques d'équipement qu'elles seraient incapables de rembourser un emprunt bancaire par trop important. Hors quote-part correspondant à ces subventions d'équipement, la valeur de référence moyenne des dotations aux amortissements est de l'ordre de 1,5% des dépenses de fonctionnement.

^{44/} On propose une référence de budget annuel à 2 MF. Les très grandes différences de la part globale dans ce budget des subventions publiques selon les compagnies étudiées (entre 28 et 91%), comme de celle des aides aux projets locaux et des Collectivités Territoriales (entre 18 et 71 % du budget) sont à souligner.

économiques des compagnies. Il permet en tout cas d'illustrer le rapport direct qui existe entre, d'une part, la structure et les contraintes financières des compagnies et, d'autre part, leur position respective très contrastée quant à leurs grands domaines d'activité et leurs réseaux de partenaires privilégiés.

Mais au-delà de ce plan général de discrimination socio-économique des compagnies ⁴⁵, d'autres différences qualitatives les distinguent du double point de vue de la précision de leur politique financière et du niveau de coordination et d'intégration de celle-ci aux autres enjeux de l'entreprise. Peuvent ainsi être également discriminants : l'existence ou non d'une véritable comptabilité analytique, suivant de près les grands domaines d'activité et fonctions transversales de la compagnie et et s'y adaptant constamment ; la nature et le rythme non seulement des suivis financiers, mais encore des projections et adaptations prévisionnelles ; l'existence ou non d'un ensemble de personnes-ressource aidant la compagnie à développer une expertise critique de sa propre stratégie générale et de la politique financière associée.

Pour conclure, on peut bien entendu s'en tenir à la formulation convenue selon laquelle l'approche qu'on vient de développer "désenchante" tellement le monde qu'il vaut mieux ignorer les éléments pragmatiques et les indicateurs de problématisation qu'elle met en avant. Si de très fortes résistances continuent à se faire jour dès qu'il est question de mener une réflexion comparative et systémique sur le fonctionnement des organisations théâtrales, notre propre expérience antérieure de gestionnaire de compagnies comme les observations objectivées dont on a rendu compte dans cet article plaident pour une autre attitude.

Avant tout, l'objectif est d'essayer de mieux comprendre ce qui fait aujourd'hui la singularité de ce complexe organisationnel, créatif et humain que constitue une compagnie théâtrale. De questionner, au-delà de leurs discours de principe, ces acteurs sociaux essentiels du champ théâtral sur la nature et le détail des processus et des combinatoires pratiques qu'ils mettent en œuvre. Au bout du compte, de tenir pour vivifiante et générique leur réalité plurielle, fonctionnelle et relationnelle, subjective et matérielle, artistique et sociale, gestionnaire et politique. Plus largement, de mieux prendre la mesure de la place que le monde professionnel des arts prend dans la société contemporaine et ses évolutions en cours, de travailler aussi à favoriser un débat sur l'art qui prendrait soigneusement en compte ses conditions concrètes de fonctionnement.

S'il s'agit bien d'un parti pris, assumé comme tel, il nous semble qu'il peut d'autant plus contribuer au débat collectif que le monde du théâtre a radicalement changé dans le dernier demi-siècle et que son avenir reste comme toujours à inventer à partir du contexte qui est désormais le sien.

45/ Le statut fiscal des compagnies est un indicateur complémentaire de la position générale de chacune dans l'environnement socio-artistique contemporain.