



HAL
open science

Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin

Philippe Henry

► **To cite this version:**

Philippe Henry. Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin. Théâtre/Public, 2003. hal-02048250

HAL Id: hal-02048250

<https://hal.science/hal-02048250>

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

Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin

Theatre companies :
the peculiarities of a real arlequin game.

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*.

Cet article date de mai 2002. Il prolonge une réflexion engagée dès 1997 sur le fonctionnement des compagnies professionnelles de théâtre. 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 2002, 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° 168, mai-juin 2003, p. 4-22.

Résumé

Cet article propose un approfondissement de la compréhension du fonctionnement des compagnies théâtrales professionnelles en France. Son centre d'intérêt porte sur les compagnies de faible ou moyenne notoriété, qui constituent un terreau primordial pour le développement des arts de la scène. Il s'appuie sur l'étude approfondie de neuf cas contrastés de compagnies, avec 1999 comme année de référence. La passation d'un questionnaire, auprès d'un des responsables de ces organisations et bâti sur plus de cent cinquante propositions renvoyant à la vulgate actuelle des rapports entre l'art et la société, a complété les études de cas plus factuelles. Au-delà de la singularité de chaque situation, une analyse comparée permet de dégager un ensemble de régularités, mais aussi de nettes différences, entre les valeurs sous-jacentes aux projets artistiques et la manière dont celles-ci se concrétisent dans l'activité ou le mode d'organisation des compagnies.

La question du projet artistique, plutôt auto-centré ou plus directement en lien avec des populations et territoires donnés, est un marqueur central de différenciation entre compagnies, même si une approche interactionniste de l'art l'emporte sur des postures plus tranchées concernant l'art contemporain. On retrouve cette diversité de posture au niveau des modalités d'action, qui colore tant la manière de produire et de diffuser les spectacles que les formes d'action culturelle ou de formation qui leur sont associées. La prégnance du territoire historique d'implantation et de la localisation des partenaires apparaît comme un trait constant. De même, se révèle une quasi exclusivité des collaborations avec des organisations publiques ou parapubliques, même si les relations à celles-ci peuvent être diverses et contrastées. Dépendants de ces partenariats, les modèles économiques des compagnies restent très fragiles, entre recherche d'une continuité de l'action et gestion flexible de leurs personnels. Le statut associatif, constamment pratiqué, n'est alors utilisé que comme le support juridique le plus à portée, mais qui n'apporte pas en soi des solutions pertinentes pour un management d'assez haute complexité.

Les limites du corpus de cas étudiés et du questionnaire peuvent fragiliser certains traits de similitude et de différenciation qui se dégagent. Ceux-ci apparaissent néanmoins en phase avec des repérages antérieurs, tout en les ouvrant à d'autres types d'interrogation ².

2/ Dans une recherche initiale, nous avons proposé un modèle de compréhension du fonctionnement des compagnies professionnelles en France. Voir la synthèse : « Les compagnies théâtrales, une pluralité de logiques à articuler », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 67-74, réédition en accès libre in « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », février 2019, p. 22-33.

Au fil du temps et au-delà de la seconde étude ici présentée, d'autres travaux personnels ou en collaboration sont venus compléter cette investigation sur les compagnies, notamment : « 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 which - will be put on line during the year 2019 - of a set of articles and reports from researches conducted between 1997 and 2006. These studies focused on few explored and yet essential components of the performing arts in France, such as professional theatre companies of medium or low reputation, medium-sized city theatres or ones located in the outskirts of central cities, or cultural wastelands or shared artistic practices.

This project intends to provide interested researchers and professionals both with the synthesis of the researches and the detailed content of some of them. Among other things, it allows to ponder about questions that have already been strongly addressed and yet remained unresolved at the end of the past century, as well as on their permanence or their particular variation one or two decades later.

Most of the review articles were first published between 2000 and 2006, in particular in the French journal Théâtre/Public.

Abstract

This article proposes a deeper understanding of how professional theatre companies operate in France. Its focus is on low and medium-profile companies, which are a vital breeding ground for the development of the performing arts. It is based on the in-depth study of nine contrasting companies, with 1999 as the reference year. A questionnaire was handed over to one of the leaders of each of these organizations. It was built on more than one hundred and fifty proposals referring to the current vulgate of the relations between art and society. The process completed the more factual case studies. Beyond the singularity of each situation, a comparative analysis reveals a set of regular elements, but also clear differences between the values underlying the artistic project and the way in which they materialize in the activity or the organization of the companies.

The question of the artistic project that is rather self-centered or more directly related to given populations and territories is a central differentiation marker between companies, even if an interactionist approach of the art prevails over more pronounced postures about contemporary art. This diversity of postures is to be found at the level of the modes of action, which colours the way of producing and distributing shows along with the forms of cultural action or training associated with them. The salience of both the historical territory of implantation and the location of the partners appears as a constant feature. Similarly, there is an almost exclusive collaboration with public or parapublic organizations, although the relations to them may be diverse and contrasted. Depending on these partnerships, the companies' business model remain very fragile, between seeking a continuity of action and a flexible management of their staff. Their status is constantly associative but is then used as the only legal support that is the most easily within reach ; yet it does not provide in itself relevant solutions for a rather highly complex management.

The limits of the case corpus and of the questionnaire may weaken some of the features of similarity and differentiation that have emerged. They nevertheless appear in phase with previous researches while opening them to other types of interrogation.

Table des matières

<u>Résumé</u>	2
<u>Table des matières</u>	4
<u>Introduction</u>	5
<u>1 - Projets artistiques et modes d'action</u>	6
11 - Des pratiques spécifiques dans la société.....	6
12 - Une approche plutôt interactionniste de l'art.....	8
13 - Une palette diversifiée de modes d'action.....	9
14 - Un accord surtout pragmatique sur les spécificités de l'art.....	13
<u>2 - Partenaires et territoires</u>	15
21 - Des collaborations d'abord avec des organismes publics ou parapublics.....	15
22 - La prégnance des territoires et de la localisation des partenaires.....	16
23 - Une importante relation directe avec les pouvoirs publics.....	18
24 - Un besoin d'espaces propres de travail et d'accueil.....	19
25 - Des réticences plus marquées face aux réalités locales.....	20
<u>3 - Economie et management</u>	21
31 - Centralité des fonds publics et des charges de personnel.....	21
32 - Des économies particulièrement fragiles.....	22
33 - Un management d'adaptation pragmatique.....	23
34 - L'interaction comme fondement des organisations.....	25
<u>L'ordinaire d'un jeu social spécifique</u>	25

Introduction

Cette étude est le second volet d'une recherche sur l'interaction entre valeurs artistiques et pratiques gestionnaires dans des organisations liées aux arts de la scène³. Un premier travail a proposé une évaluation des espaces-projets installés en France dans des friches urbaine⁴. Nous nous attachons ici aux compagnies théâtrales "modestes", dont celles qui sont particulièrement soucieuses des populations avec lesquelles elles travaillent et des territoires où elles agissent. Outre que l'on parle trop peu de ces équipes qui réalisent une part essentielle de l'action théâtrale dans notre pays, un ensemble d'éléments d'importance apparaissent quand on les étudie.

L'approche est fondée sur une analyse comparative d'une variété de cas particuliers. Sans prétendre à l'exhaustivité, elle avance des repères idéaltypiques qui peuvent servir de "balise évaluative" (par écart ou proximité aux repères proposés) pour d'autres cas qu'on voudrait étudier⁵. Le corpus retenu comprend neuf compagnies théâtrales (et responsables interrogés) et porte sur l'année 1999. Il concerne des expériences matures, même si la date de création de quelques organisations support apparaît plus récente, qui peuvent être regroupées en trois ensembles :

1 - **Théâtre de Jade** (Paris, organisation créée en 1997 - Lorette Cordrie, directrice artistique) ; **Actuel Free Théâtre** (Fresnes / Val-de-Marne, 1975 - Claude Bernhardt, directeur artistique) ; **Brut de Béton production** (Billom / Puy-de-Dôme, 1990 - Bruno Boussagol, directeur artistique). Ces trois compagnies sont très soucieuses de leurs actions avec des populations et sur des territoires donnés, mais disposent de moyens limités (en 1999, moins de 1.000 KF⁶ de budget annuel, pour un personnel assurant la permanence équivalent à moins de 3,5 temps plein).

2 - **ParOles** (Limoges / Haute-Vienne, 1993 - Denis Lepage, metteur en scène) ; **Théâtre des Chimères** (Biarritz / Pyrénées-Atlantiques, 1979 - Jean-Marie Broucaret, directeur) ; **Compagnie Renata Scant** (Grenoble / Isère, 1993 - Renata Scant, directrice). Ces trois autres compagnies sont proches du souci des précédentes, mais disposent de moyens plus développés (entre 1.500 et 3.000 KF de budget annuel, hors festivals organisés, pour un personnel assurant la permanence entre 6 et 9 équivalents temps plein).

3 - **Groupe 3.5.81** (Paris, 1981 - Dominique Paquet, co-directrice artistique) ; **Théâtre du Mouvement** (Bagnole / Seine-Saint-Denis, 1980 - Yves Marc, co-directeur artistique) ; **L'étoile du nord** (Paris, 1979 - Christophe Martin, conseiller artistique danse). Ces compagnies disposent de moyens peu semblables (de 800 à 3.800 KF de budget annuel, pour

3/ Partant d'études de cas, il s'agit de s'interroger, au-delà de la diversité des situations, sur l'existence (ou non) de régularités entre les projets artistiques, leurs valeurs sous-jacentes, leurs modalités de réalisation et de management.

4/ Philippe Henry, « Les espaces-projets artistiques. Une utopie concrète pour un avenir encore en friche », *Théâtre / Public* n° 163, janvier - février 2002, p. 60-71, réédition en accès libre, février 2019, 24 p.

5/ Chaque étude comporte deux éléments :

Statuts, bilans d'activités, documents d'orientation, comptes de résultats, déclarations annuelles des salariés permettent d'établir une synthèse descriptive de l'organisation, selon cinq aspects : Projet artistique et activités / Partenaires et réseaux / Equipements et territoires / Cadre juridique et organisationnel / Economie et financement. Un mode d'approche mis au point lors d'une recherche antérieure et dont on trouvera le compte-rendu dans « Théâtres de ville et compagnies théâtrales. Des acteurs décisifs pour le développement démocratique des arts de la scène », *Théâtre / Public* n° 153, mai-juin 2000, p. 57-74, réédition en accès libre, février 2029, 33 p.

Par ailleurs, un responsable (sur le plan artistique, mais aussi managérial) de chaque organisation a renseigné un questionnaire de propositions à pondérer, reprenant des aspects de la vulgate actuelle des rapports art / société. Ce questionnaire a été réalisé à partir de la compilation de documents divers, notamment : Alain Grasset et Francis Peduzzi, *Contribution*, DDF - Ministère de la Culture / Scène nationale de Calais, 1998, 128 p. ; Jean-Michel Montfort, *Un autre regard sur l'action culturelle et artistique*, Paris, Agence Faut Voir, mai 1998, 192 p. ; Bruno Colin, *Action culturelle dans les quartiers - Enjeux, méthodes*, Culture & Proximité, Hors série, octobre 1998, 224 p.

6/ KF pour Kilo Franc, soit 1.000 F.

un personnel assurant la permanence entre 2,5 et 12 équivalents temps plein), mais elles se définissent d'abord en référence à un mode d'action artistique.

Une dixième étude a porté sur un service culturel territorial, la **Direction des affaires culturelles de Champigny-sur-Marne / Val-de-Marne** (Danielle Bellini, directrice), qui apporte un contrepoint contextuel bienvenu ⁷.

1 - Projets artistiques et modes d'action

11 - Des pratiques spécifiques dans la société

Les compagnies se distinguent selon leur projet et les positions prises à ce sujet, depuis une référence forte à des problèmes de société ou de communauté jusqu'à une centration d'abord sur des thématiques ou des genres artistiques.

Le Théâtre de Jade est exemplaire de la première option, affirmant vouloir « réagir, par le théâtre, aux questions de société », mais aussi que le « travail que nous faisons, avec/pour/par des publics dits "en difficulté", dans les quartiers, dans les écoles, se donne pour objectif d'instaurer de la relation, du jeu, de la pensée, par le biais du théâtre ». Mais alors : « Juger de la qualité artistique des travaux effectués dans le contexte art et société implique toujours de prendre en compte non seulement le produit final, mais les prémisses, la construction, les micro-événements qui jalonnent le chemin de création (...). » Résolus « à affronter la triple crise du politique, du social et de l'art en proposant quelques pistes pour un Théâtre d'Art Social », l'identité de la compagnie se fonde « sur l'affirmation d'un travail théâtral revendiquant à la fois une qualité artistique et une utilité sociale » ⁸.

Un théâtre participant d'une dimension communautaire apparaît aussi au fondement du Théâtre des Chimères : « La question est de faire du théâtre d'une certaine façon, dirigé vers un certain public d'un certain lieu, en décalant les pratiques dans la façon de transmettre le théâtre, plutôt que de changer le théâtre à l'intérieur de lui-même (...). Le fait d'affirmer que l'acteur, avant d'être un personnage est une personne, c'est une espèce de réunion communautaire avec un point d'identité, de fraternité avec le spectateur (...). Le théâtre, c'est d'abord engager les personnes, les individus, et poser cet engagement en acte pendant le spectacle (...). Une des démarches de notre compagnie, c'est de se rapprocher de la réalité au plus près. Jusqu'où le théâtre peut-il être opérationnel et à quel moment faut-il qu'il s'arrête pour laisser la place à d'autres chemins de vie et à d'autres expériences de l'individu ? » ⁹

On trouve une variation du même thème pour Actuel Free Théâtre : « Je crois qu'un projet de création prend réalité lorsque ses racines plongent dans la vie d'une communauté humaine. Avec tout le chaos que cela suppose, dans le chaos. L'écriture du poète, engagée dans ce processus, mais en différence parce que singulière, invente dans le frottement non pas des solutions, non pas des "messages", (...) mais des opérations élémentaires génératrices de sens. » ¹⁰

De son côté, ParOles affirme sa vocation à « favoriser toutes les formes d'expression théâtrales et autres en direction des populations "en difficulté", handicaps mental, moteur, sensoriel, inadaptations sociales diverses », précisant vouloir inventer « un espace artistique qui soit un moyen terme poétique entre l'exclusion et l'intégration normatives. Cet espace,

7/ On trouvera les monographies réalisées sur ces dix cas dans le document « Compagnies théâtrales : les particularités d'un vrai jeu d'Arlequin. Annexe. Synthèses descriptives des études de cas », réédition en accès libre, février 2019, 97 p.

8/ Sources : statuts 1997 de l'association ; Lorette Cordrie, « Une haute exigence », *Cassandra* n° 40, mars-avril 2001, p. 61 (seconde et troisième citations) ; Cécile Demur, *La lettre* (du Théâtre de Jade) n° 6, hiver 1999, p. 1 ; rapport moral de l'AG d'avril 2000.

9/ Jean-Marie Broucaret, « Rencontres nationales en Région pour l'action culturelle et artistique », *Cassandra*, Hors série n° 4, 2000, p. 64 et 68.

10/ Claude Bernhardt, *La lettre du free*, janvier 2001, p. 2.

nous l'appelons marge. Il est résolument alternatif. Il est fondé sur une équipe. » C'est en ce sens que « nous positionnons notre projet artistique sur le champ social. »¹¹

D'autres inflexions marquent le projet de Brut de Béton production, dans le sens d'une interrogation sur la place du travail artistique dans le monde d'aujourd'hui : « Et quelle est la frontière entre le nécessaire et le superflu ? Soutenir les "sans-papiers" est-ce nécessaire ou superflu ? (...) Se battre pour qu'un édifice théâtral alternatif soit financé par les pouvoirs publics, est-ce nécessaire ou superflu ? (...) L'opinion publique n'a pas forcément conscience des difficultés, des lourdeurs administratives, des mauvaises volontés qu'un quelconque projet a priori généreux, social et culturel, peut générer. Brut de Béton production travaille la "part maudite" que toute démocratie produit. A la fois obscure, angoissante, inconnue. D'aucun la nomme création. » Une volonté de mener un double travail, dans un contexte qui s'est durci : « Depuis les années soixante-dix, on a vécu la destruction du tissu populaire qui vivait grâce aux MJC, aux clubs Léo-Lagrange, aux CEMEA, aux syndicats, aux comités d'entreprise, qui constituaient une alternative au théâtre bourgeois. J'ai voulu continuer à travailler pour un public qui s'ignore, tout en poursuivant une recherche sur l'écriture. » Il faudrait alors être attentif à de nouveaux signes : « on observe dans plusieurs grandes villes de France le développement d'un théâtre de proximité. Bistrot et restaurants (pas forcément "branchés") offrent leurs espaces conviviaux et intimes et leur clientèle aléatoire mais plutôt bienveillante au récit théâtral. Ce moment rappelle l'origine du cabaret entre misère financière des interprètes et besoin impérieux pour les poètes de proclamer leurs textes. (...) C'est également une réponse au fait que sournoisement, les lieux subventionnés de diffusion de la culture limitent l'accueil d'oeuvres contemporaines. »¹²

On notera encore la volonté de la Compagnie Renata Scant de maintenir « un rapport entre le microcosme - implantation, écoute des cultures dans un quartier ou une ville – et macrocosme – attention au monde à travers le Festival de Théâtre Européen et son espace de réflexion (les forums) – »¹³.

Cette conception du travail théâtral comme pratique sociale à part entière n'en néglige pourtant pas les spécificités artistiques. Ainsi, pour le Théâtre de Jade, il s'agit bien « d'abord de théâtre, donc d'une pièce qui se déroule sur une certaine durée et où des problématiques diverses se combinent, d'un spectacle ayant un souci de transposition de la réalité, d'esthétique »¹⁴. De même, pour le Théâtre des Chimères, « ce qui est troublant dans l'expérience, c'est l'extraordinaire force du théâtre qui digère et accapare le réel (...), la transposition artistique a une grande faculté d'emprise, de prégnance sur la réalité, à cause de cette transposition. La transposition est un regard porté sur les choses qui branche la sensibilité du spectateur sur l'invisible, et le décrypte »¹⁵.

L'autre bord de la palette fait d'abord référence à des thèmes ou des matériaux artistiques particuliers.

Le Groupe 3.5.81 souligne qu'il « s'est attaché depuis sa création à créer des textes contemporains et à mettre en scène des textes littéraires et philosophiques au travers d'un travail sur l'adaptation et l'écriture contemporaine. Ce travail est toujours additionné avec des rencontres, des débats, des cafés-philos ou littéraires, des ateliers d'écriture en milieu scolaire et dans des secteurs divers »¹⁶.

Le Théâtre du Mouvement défend une activité plurielle se rapportant au corps en mouvement et allant « de la recherche à la création, de la création à la diffusion française et internationale de (...) spectacles différents, des activités pédagogiques de formation

11/ Sources : statuts 1996 de l'association ; *Projets et perspectives / Saison 2000 - 2001* ; compléments apportés par Denis Lepage à la synthèse descriptive (dernière citation).

12/ Sources : Bruno Boussagol, *Les diagonales de la pensée* n° 1, février 2000, p. 1 et 16 ; entretien dans *Cassandra* n° 40, mars-avril 2001, p. 37 (seconde citation).

13/ Compléments apportés par Renata Scant à la synthèse descriptive.

14/ Lorette Cordrie, *La lettre* n° 6, *op. cit.*, p. 1.

15/ Jean-Marie Broucayet, « Rencontres nationales en Région pour l'action culturelle et artistique », *op.cit.*, p. 67.

16/ Lettre-bilan d'activité 1998-1999 à la DRAC.

professionnelle aux actions culturelles en milieu scolaire, de la coordination du projet européen des Transversales à la direction artistique des stages de Trielle. Beaucoup nous ont incité à abandonner les valises trop lourdes et à nous dédier seulement à la création... Mais le temps apporte sa réponse : c'est impossible ! (...) c'est de la diversité que peut naître une synergie riche, ouverte, dynamique qui nous nourrit »¹⁷.

L'étoile du nord se définit comme « une "maison" ouverte aux autres productions de théâtre et de danse (en majorité des créations) pour tous (les âges aussi), et ouverte bien sûr à ses propres productions ». Dès l'origine, ses dirigeants ont affirmé être « une compagnie et [vouloir] collaborer avec des gens ayant cette même démarche. Le travail en "compagnie" suppose en effet un état d'esprit, une approche particulière du théâtre qui sous entend : une action à long terme, des choix artistiques, une équipe et enfin une ambition plus culturelle que personnelle. Si nous voulons travailler avec des compagnies, c'est que nous pensons pouvoir leur offrir à un moment de leur existence l'occasion de présenter dans des conditions professionnelles et pour une longue série de représentations un projet de spectacle un peu ambitieux »¹⁸.

Loin d'une clôture sur des spécificités artistiques "autonomes", ce second pôle décline des éléments de connexion à l'environnement social, mais comme de façon seconde.

Parler de compagnies, c'est donc avoir affaire à toute une topologie de projets. Quoi qu'il en soit, le projet culturel de Champigny-sur-Marne illustre les véritables "équations" sociales et territoriales face auxquelles le moindre organisme culturel se trouve désormais. La municipalité a en effet « toujours privilégié une certaine proximité entre la création artistique et le public. Cela a contribué à la mise en place, dans différents quartiers, d'équipements culturels offrant une programmation diversifiée permettant l'accès des populations à différentes pratiques encadrées par les enseignants des conservatoires municipaux : danse, musique, arts plastiques et théâtre. (...) Malgré les efforts soutenus (...), cette proximité géographique ne répond pas, de façon continue, à l'exigence de service public et de nombreux habitants demeurent exclus d'une approche consciente et autonome de l'espace culturel et artistique ». D'où de nouvelles orientations autour de deux objectifs : « a - Les efforts doivent se centrer, non pas seulement sur les contenus de l'offre mais aussi sur les conditions d'accès, ces dernières constituant souvent de véritables "matrices à publics". Des efforts réalisés dans l'accueil, la convivialité, la communication ont montré leur efficacité. b - La nécessité de la prise en compte des ressources et des compétences des habitants doit être un critère structurant les nouvelles orientations définies collectivement. C'est à partir de cette reconnaissance et de la capacité des professionnels d'être à l'écoute et d'accompagner avec respect, humilité et exigence les projets impliquant la participation des habitants, que peut se réaliser véritablement la rencontre artistique (...) : la culture s'avère être un territoire de projets prometteur à condition toutefois de reconnaître que l'offre n'est pas seulement l'apanage des professionnels mais qu'elle existe aussi chez les habitants, en terme de compétences, d'histoires, d'expériences, de désirs de rencontres, d'aspirations nouvelles à sublimer leurs propres ressources et à enrichir leur quotidien grâce à des approches inédites. »¹⁹

12 - Une approche plutôt interactionniste de l'art

Les responsables de compagnies interrogés²⁰ s'accordent sur l'idée que les événements artistiques sont à construire et partager avec les publics, ou qu'ils ont au moins à favoriser une réception active de la part de ceux-ci. L'art, même si ses formes et contenus peuvent être violents, développerait ainsi plutôt un imaginaire de la relation et de l'ouverture, du lien et de la coexistence. Chacun est très conscient que l'expérience artistique relève d'une

17/ Yves Marc, *Programme de saison 1998 / 1999*.

18/ Sources : dossier de demande de subvention pour l'année 2000 ; rapport d'activité pour 1993. Codirection de Bernard Djaoui et Jean Maqueron.

19/ « Le centre de ressources des Bords de Marne. Création et Pratiques Amateurs - Proposition du Service culturel », 2000, p. 1 et 2.

20/ Essentiellement via le questionnaire.

multiplicité d'enjeux (esthétique, culturel, économique, social, politique...). Des divergences se font pourtant jour sur la mise en rapport de l'art avec d'autres domaines de la vie sociale, comme si la singularité ou l'autonomie relative des démarches artistiques restaient bien des questions controversées.

En tout cas, l'art comme mode de vie tend pour tous à être une activité permanente qui déborde les césures habituelles entre le travail, les loisirs ou la vie personnelle, la vie sociale. Vis-à-vis des populations non familiarisées avec les démarches artistiques, les projets sont souvent amenés à entreprendre un travail de lever des peurs et des inhibitions pour restaurer l'estime de soi, pour requalifier chacun en véritable acteur social (et au moins en personne active). Mais cette concordance de vue renvoie à des perceptions plus contrastées de ce qui est humainement visé par l'art.

Certes, l'idée que les projets artistiques tendent à des revalorisations ou des émergences identitaires, individuelles ou plus collectives est assez partagée. Mais ce sont surtout les responsables élaborant leurs projets au contact de populations qui affirment que la pratique artistique est d'abord invention de relations entre sujets, invention de situations ou de cadres inédits de rencontre entre les personnes. Plus contextuellement, pour ces responsables, les projets artistiques apparaissent enchâssés dans le plan plus large de l'action culturelle, lui-même inscrit dans le processus social. Ils marquent ainsi une nette distance avec une approche revendiquant d'abord une autonomie pour l'art.

Tous les responsables de compagnies partagent aussi le sentiment que le développement local est d'abord recherche de mise en synergie entre politiques particulières : urbaine, économique, sociale, culturelle, éducative... Encore plus pour les responsables des compagnies proches de populations, le local continue à jouer un rôle certain - même s'il est relatif - d'ancrage psychosociologique, notamment pour se réapproprié une histoire et un patrimoine particuliers.

Une remarquable unanimité se dégage également pour dire que notre société est soumise à de forts processus d'homogénéisation culturelle. Mais prévaut dans le même temps le sentiment qu'elle est le théâtre d'une multiplication de sociabilités et de territoires distincts, même si l'idée que les différents groupes d'un territoire ont leurs propres cultures vivantes n'est partagée que de manière plus mesurée. La multiplicité croissante des cultures concrètement vécues reste en tout cas affirmée.

Si chaque responsable y est différemment sensible, s'impose enfin, mais sans excès, que les activités de service, l'informatisation, la dimension immatérielle des processus de production et d'échange deviennent de nouveaux pôles de structuration de notre société, ou encore que la créativité et l'innovation en constituent des dimensions diffuses, désormais déterminantes et débordant largement le champ des pratiques artistiques.

13 - Une palette diversifiée de modes d'action

A propos des pratiques et de leur rapport aux populations, Champigny-sur-Marne peut servir de problématisation initiale. Dans le passé, la politique culturelle municipale à « été constamment marquée du sceau d'une contradiction ou à tout le moins d'une recherche de concilier l'inconciliable : - d'une part, une orientation de politique générale de soutien à la création artistique, parfois la plus avant-gardiste, souvent sans la moindre contrepartie pour la collectivité sous forme d'un cahier des charges, d'une convention d'actions ou autre ; - d'autre part, une ville réelle, située dans la périphérie parisienne, avec des quartiers typés, une population très diverse dans ses caractéristiques socioculturelles, dans ses pratiques et dans ses attentes... pour peu qu'on lui en suppose. Dans ce contexte, ce sont les lieux, les centres culturels de la ville qui ont dû assumer ce "grand écart" au fil des années, donnant autant que possible une certaine cohérence à l'action »²¹.

21/ Claude Paquin et Geneviève Goutouly-Paquin, *Etude des publics de l'action culturelle de la Ville*, Paris, Agence TERTIUS, éd. multigraphiée, février-novembre 1998, p. 14-15. *Idem* pour les deux citations suivantes, respectivement p. 29 et 46.

Reste qu'un des plus forts décalages entre l'action de la Ville et les populations concerne les jeunes, dont les attentes et comportements culturels correspondent bien peu aux modèles d'action culturelle mis en oeuvre depuis les années soixante. Par ailleurs, toutes les enquêtes confirment l'importance attachée aux manifestations festives et aux diverses « initiatives qui mettent en mouvement la ville et ses quartiers, qui favorisent les échanges et les rencontres des habitants, qui accordent une large place aux relations amicales, familiales ». Ce qui primerait donc, c'est que la « pratique culturelle [ait] lieu de manière importante, même si cela n'exclut pas d'autres types de fréquentation, dans le cadre de rapports de sociabilité et de convivialité, qu'ils soient familiaux, amicaux, de voisinage. (...) Ce qui est en question ici, ce sont les modèles dominants de pratiques culturelles. Tous les établissements sont concernés (...). Les modèles dominants correspondent à ceux des producteurs et des médiateurs de culture, que ce soit une culture artistique ou une culture patrimoniale. A cet égard, (...) les modes de diffusion de la culture se sont coupés des modes longtemps les plus partagés, par exemple en plein-air, à l'occasion d'autres manifestations n'ayant pas de caractères artistiques, dans des lieux insolites... ». La facilitation d'une diversité de rapports de sociabilité devient aujourd'hui essentielle, au-delà de la thématique souvent évoquée de l'interculturel (ou, sur un autre plan, de l'interdisciplinaire).

Sur ces questions, les compagnies offrent un gradient de positions entre deux options fortement distinguées.

Pour le Théâtre de Jade et son théâtre-forum : « Nous produisons AVEC soit des populations particulières, soit des travailleurs sociaux, et POUR des populations particulières, mais pour aboutir à un moment de représentation interactif divisé en deux parties : 1. La production d'une pièce par des artistes professionnels. 2. Un moment d'improvisation qui donne à nouveau la parole aux personnes composant le public (nous produisons alors ensemble un sens autre que celui de la pièce, par l'ouverture de celle-ci par effet d'arborescence. »²²

En symétrie, la centration du Théâtre du Mouvement sur la dimension artistique du corps en mouvement le conduit à souligner que « dans le domaine qui nous concerne, la prise en compte des publics divers est plus liée à des phénomènes d'action culturelle a posteriori de la recherche et de la production d'une création (pour des raisons simples de nécessité, de compétence professionnelle de tous les acteurs liés à cette création) que dans cette production elle-même ». En tout cas, « il y a une grosse différence entre une oeuvre artistique qui n'est pas prévue pour un territoire donné et des actions culturelles et artistiques locales qui le sont »²³.

Quand on regarde la production de spectacles – activité centrale pour toutes les compagnies –, on retrouve des différences sensibles dans les façons de faire.

Le Théâtre du Mouvement tient pour fondamental d'explorer des thèmes artistiques (comme l'animalité, la marche humaine, la musicalité du mouvement, le rapport corps et objets), particulièrement au cours de "sessions de recherche de création". Assurer pour ses acteurs des temps d'assimilation du vocabulaire spécifique de chaque thème et un cours régulier de formation continue est également incontournable.

Même s'il pratique l'élaboration "en studio", Brut de Béton production multiplie les occasions de confrontation avec des publics : « L'expérience nous dit que la recherche artistique en présence d'un public est beaucoup plus pertinente, efficace, performante, angoissante, exigeante qu'un travail en studio - l'un n'excluant pas l'autre, évidemment. Le public apprécie de participer à l'action ; se sait partenaire, quelques fois complice, acteur c'est sûr, en tout cas jamais consommateur. » Tout ça dans « une petite salle, une toute petite scène (...) comme une intimité, un chuchotement »²⁴.

Autour du thème de l'école, Actuel Free Théâtre s'est engagé dans des « aventures de création (...) qui ne sont pas nécessairement des "spectacles", mais qui n'en sont pas moins pour autant artistiques »²⁵. Se sont ainsi succédées sur trois ans : la présentation, dans des collèges de la ville et au studio de la compagnie, d'un montage de textes qui a permis de

22/ Lorette Cordrie, commentaire exprimé dans le questionnaire.

23/ Yves Marc, commentaire exprimé dans le questionnaire.

24/ Michel Gérardin, *Les diagonales de la pensée* n° 1, *op. cit.*, p. 14.

25/ *La lettre du free*, *op. cit.*, p. 5.

commencer le travail d'échange et d'écriture avec des élèves scolarisés ; l'organisation de deux "Directs", pour rendre publics, « par une manifestation qui lie à la fois le spectaculaire, la fête et la rencontre, tous les travaux et échanges réalisés dans le premier temps »²⁶ ; l'écriture d'une pièce par un auteur contemporain et la réalisation théâtrale de celle-ci.

D'autres, comme ParOles, vont travailler à partir de "commandes" passées par un partenaire autour d'un thème social, ou même élaborer un spectacle au contact direct de populations comme pour un travail récent du Théâtre de Jade. Dans ce dernier exemple, un premier moment a mobilisé un auteur / metteur en scène et trois comédiens, pour douze ateliers-rencontre avec des adultes ou des jeunes. Chaque atelier durait deux heures, sous forme d'échange verbal, de restitution par les comédiens en "théâtre image" de ce que les gens évoquaient, ou même de jeu par les participants des situations dont ils parlaient. L'équipe a pu ainsi voir et entendre un maximum de personnes, les impliquer comme "relais" dans ce processus aboutissant à une représentation. Pour la phase plus classique de création du spectacle, la tâche consistait « à "faire oeuvre d'artiste" (...) en donnant aux récits reçus, une forme qui en restitue à la fois le sens et l'émotion de sorte qu'ils deviennent moyen de connaissance accrue pour les destinataires du spectacle ». Les représentations se sont déroulées « dans un climat de reconnaissance réciproque. Le public nous remerciait d'avoir su entendre, retranscrire, donner forme, nous étions reconnaissants de l'occasion qui nous avait été donnée d'entrer dans un monde différent du nôtre et d'acquérir une connaissance plus approfondie de la vie »²⁷.

Ces quelques exemples montrent que la production d'un spectacle est intimement liée à un processus contextualisé de recherche thématique et de fabrication d'un objet-événement, dans lequel la question de la participation ou de la mise à distance de personnes, non artistes professionnels mais concernées par le thème, est déterminante.

Un autre point remarquable est l'importance de la dimension de confrontation et de mise en débat. Au sein de cette récurrence, on note à nouveau de nettes différences dans les modes d'action concrets.

On a déjà évoqué l'intégration de cette dimension dans le processus de travail du Théâtre de Jade.

Sous des formes diverses (simple échange, café-philo, ateliers d'écriture, travail sur le jeu...), les spectacles du Groupe 3.5.81 « sont toujours précédés et suivis par des rencontres avec des élèves, des étudiants, des bibliothécaires, des professeurs, afin de poursuivre dans la parole le questionnement offert dans l'écriture et dans le spectacle »²⁸.

Brut de Béton production multiplie les débats-rencontres autour des questions soulevées par chacun de ses spectacles.

Avec ses soirées "Pochettes Surprise", le Théâtre des Chimères organise régulièrement des soirées, dont chacune est « conçue et proposée par un invité proche (comédien, metteur en scène, personnalité théâtrale). (...) Le public est venu de plus en plus nombreux à ces soirées qui sont plus qu'un spectacle, un moment de partage et de convivialité mis en scène par un artiste. Moment unique, autour d'un sujet qui concerne tout le monde »²⁹.

Au sein du réseau européen des Transversales, le Théâtre du Mouvement organise des Matières à conversation, où il « s'agit de réunir des créateurs de disciplines différentes, des théoriciens et des publics autour d'un thème lié aux arts du geste pour présenter, explorer et confronter différentes modalités d'expression de pratiques scéniques »³⁰.

Cette dimension nous conduit en fait à un second grand domaine d'activité.

L'action culturelle apparaît comme un ensemble d'activités complémentaire au spectacle, mais toujours essentiel pour le projet des compagnies. Elle constitue un domaine plus vaste et varié qu'on ne le pense souvent.

La Compagnie Renata Scant décline ainsi deux polarités. En lien avec des thèmes d'action sociale (par exemple, "prévention et éducation citoyenne") et son quartier

26/ Actuel Free Théâtre - *Activités* 1999.

27/ Lorette Cordrie, *La lettre* n° 8, hiver 2000, p. 2.

28/ Groupe 3.5.81 - Lettre-bilan d'activité 1998-1999 à la DRAC.

29/ Théâtre des Chimères - *Actions* 1999.

30/ *Les Transversales*, plaquette de présentation, 1999, p. 4.

d'implantation, la compagnie développe une "action artistique de proximité" qui nécessite « des heures de rencontre, de concertation et réflexion avec les partenaires du quartier, puis des heures de formation tant en milieu scolaire, que hors scolaire, dans la transversalité des âges et des structures »³¹. Mais cette compagnie mène également un très gros travail d'"éducation artistique" au sein de divers établissements scolaires et au travers d'"ateliers libres" hebdomadaires pour des amateurs de différents âges.

De son côté, ParOles développe avec des groupes très divers (dont personnes handicapées) un très important secteur de "formation initiale" qui génère une variété de dynamiques. Un autre secteur de "formation de formateurs" vise à « permettre à des comédiens, des travailleurs sociaux, des animateurs, des enseignants d'aborder ou de perfectionner une pratique théâtrale tout en acquérant les techniques nécessaires à la réalisation de projets créatifs personnels ou en vue de la création de relais futurs (...). C'est également une zone d'échanges et de réflexions sur la relation (...) entre le théâtre comme espace de pédagogie et de communication, et le champ social »³².

Sous le terme générique d'"actions culturelles", le Théâtre des Chimères développe un nombre impressionnant d'ateliers en liaison avec l'Education nationale ou pour amateurs hors milieu scolaire. Il développe aussi sur des périodes de deux ans des "groupes de formation" « pour répondre (...), au-delà des ateliers, à la demande de ceux qui ont déjà une "bonne pratique théâtrale" et qui désirent l'approfondir »³³.

Le Théâtre du Mouvement développe sous forme de stages ou de cours au sein d'écoles artistiques spécialisées une forte activité de formation professionnelle, mais réalise également beaucoup d'actions de sensibilisation et d'éducation artistiques en direction du milieu scolaire.

Si on voit bien une diversité de publics touchés, on soulignera que les jeunes en milieu scolaire sont constamment signalés et constituent même pour certaines compagnies des publics dominants.

L'organisation de manifestations dont le caractère convivial est essentiel forme un troisième domaine d'activité. Deux objectifs semblent visés, la création de moments de sociabilité chaleureuse et locale (en particulier autour de la présentation des travaux des ateliers qui ont fonctionné sur une saison) et l'accueil de compagnies dont les productions entrent en résonance avec le projet de celle qui reçoit.

C'est le cas des quelques journées co-organisées avec un centre local d'action culturelle par Actuel Free Théâtre, ou encore de "Paroles de quartiers", festival annuel organisé par ParOles autour du travail de terrain effectué au long de l'année, ce qui n'exclut pas l'invitation de quelques spectacles de compagnies proches par leur engagement. Ces événements peuvent avoir une réelle ampleur publique, comme pour la semaine annuelle du Festival de théâtre franco-ibérique et latino-américain de Bayonne et Biarritz qui est intégralement organisée par le Théâtre des Chimères et intéresse plusieurs milliers de spectateurs essentiellement locaux. De même, le très important Festival de Théâtre Européen de la Compagnie Renata Scant propose à Grenoble, sur une dizaine de jours, une diversité de spectacles pour des publics venant pour partie d'au-delà du Département, tout en organisant des moments de réflexion sur l'évolution du théâtre en rapport avec le champ social.

S'ils sont à relier à des publics davantage "thématiques" que territoriaux, les manifestations de quelques jours consacrées à la danse de L'étoile du nord ou les manifestations publiques du réseau des Transversales initiées par le Théâtre du Mouvement confirment un réel investissement des compagnies (malgré la lourde charge occasionnée) dans cette dimension de sociabilité proximale (territoriale et/ou thématique) qui apparaît alors comme un axe incontournable et souhaité de l'action à mener.

Essentielle en termes de moyens consacrés, de maturation des spectacles et de notoriété, mais aussi de revenus financiers, la diffusion des spectacles déjà montés se trouve en prolongement des dynamiques précédentes. Dans un contexte d'hyperconcurrence du marché de la diffusion – notamment de celui des établissements culturels liés aux

31/ *Bilan de la saison 98-99 de la Compagnie Renata Scant.*

32/ *ParOles - Projets et perspectives. Saison 200/2001.*

33/ *Théâtre des Chimères - Actions 1999.*

Collectivités publiques –, les compagnies survivent d'abord selon les partenaires avec lesquels elles ont engagé des relations confiantes de travail. Les réseaux d'affinité et de partenariat s'avèrent de plus en plus premiers, le jugement sur la qualité et la recevabilité par des publics d'un spectacle intervenant comme second niveau sélectif.

Le répertoire du Théâtre de Jade est ainsi totalement rejeté par les établissements culturels et ne trouve preneur qu'au travers d'organismes sociaux déjà sensibles à ce type d'approche. Les spectacles de ParOles sont essentiellement diffusés dans son territoire régional et via des partenaires socioculturels ou sociaux. Ceux de la Compagnie Renata Scant ou du Théâtre des Chimères trouvent d'abord des opportunités de diffusion dans leur Département ou Région d'origine, les co-producteurs d'un spectacle ou les partenariats "externes" antérieurs s'avérant décisifs pour la circulation en-dehors du territoire d'implantation.

On retrouve cette question des coproducteurs ou des affinités partenariales passées dans la diffusion bien plus dispersée des spectacles du Groupe 3.5.81, la situation n'étant guère différente pour le Théâtre du Mouvement. La flexibilité des propositions, leur adaptation à un nouveau contexte, sont par ailleurs sensibles.

La vente "sèche" d'un spectacle, sans accompagnement d'actions culturelles particulières, n'est souvent pas l'objectif premier. Pour ces compagnies, la diffusion va au-delà de la seule forme spectaculaire, l'idéal étant de pouvoir retrouver, même de façon très ramassée et raccourcie, une combinatoire des modes d'action par lesquels chacune entend réaliser son projet.

Le Théâtre de Jade propose des jeux interactifs basés sur une situation de dilemme dans les cas où il n'est pas possible de jouer ou d'écrire une pièce complète.

ParOles met parfois en œuvre des formules légères qui « s'accompagnent généralement d'une dynamique de formation pour des projets ponctuels (2 à 5 sites dans l'année) », occasions d'approfondir différents axes de recherche, mais aussi de « créer un répertoire d'*in[ter]ventions* types qui permettent de nouer de nouveaux partenariats avec des structures demandeuses en prise directe avec les réalités du terrain »³⁴.

La Compagnie Renata Scant a expérimenté des "mini-résidences" d'une semaine, où il s'agit d'« animer différents ateliers et groupes d'expression tout en présentant différents spectacles, des "petites formes" adaptées aux publics et aux lieux. L'ensemble de ces propositions convergent vers une journée de fête, faisant se croiser les générations, et mettant en synergie différentes associations et communes »³⁵.

14 - Un accord surtout pragmatique sur les spécificités de l'art

Pour tous les responsables interrogés, l'art est invention de processus et de formes symboliques. L'œuvre ou l'événement artistique ouvre un accès privilégié au registre du métaphorique, à l'intime et à la mémoire. Est aussi admis qu'une constante requalification des repères esthétiques s'opère selon le cadre particulier de chaque expérience artistique. Par contre, la centralité dans l'art de la convivialité ou des processus relationnels fait l'objet de désaccords. Les responsables de compagnies thématiques sont ainsi les premiers à soutenir que l'art est d'abord affaire d'initiative personnelle, bien plus que d'organisation collective ou sociale préalable.

On obtient alors une adhésion d'ensemble tout juste consentie à la thèse moderniste selon laquelle l'art va de pair avec une éthique de la singularité, de l'individualité, de la différence. Reste ainsi controversée l'idée qu'une fonction première de l'art serait de développer une forte individualisation du parcours de chacun, ou bien, notamment chez les responsables de compagnies en lien avec des populations, que l'art participe au mouvement de valorisation de tout ce qui est subjectif³⁶.

34/ ParOles - *Projets et perspectives*. Saison 200/2001.

35/ *Bilan de la saison 99-00 de la Compagnie Renata Scant*.

36/ « Pour moi, le théâtre est essentiellement un art collectif où le travail consiste (...) bien souvent à mettre son "ego" de côté. C'est peut-être pourquoi j'ai des difficultés à recruter parmi les comédiens du secteur traditionnel ceux qui sont nécessaires à cette forme de théâtre... », Lorette Cordrie, commentaire exprimé dans le questionnaire.

Le point d'équilibre semble donc être une conception de l'art dialectisant – mais de façon diverse – une dimension d'individuation et une dimension relationnelle, la proposition que l'art transforme une expérience personnelle en significations plus largement partagés étant admise par le plus grand nombre³⁷. Que les projets artistiques visent simultanément à développer, d'une part, des identités et des individualités particulières et, d'autre part, des formes de cohésion sociale, de sociabilité et de solidarité fait alors l'unanimité.

Un fort accord est également obtenu sur des propositions telles que : L'art tend à favoriser une expression thématique libre et non conventionnelle, en même temps qu'une rigueur dans les formes composées de cette expression ; l'art se centre sur les registres de l'expérience et de l'activité, tout particulièrement dans ce qu'elles ont d'inédit, d'imprévu et de créatif ; l'art convoque simultanément la sensibilité et l'intelligence rationnelle de chacun, ses facultés d'appréciation sensible et de compréhension intellectuelle. Tous soulignent combien une forte dimension corporelle est présente dans la pratique artistique³⁸.

Mais d'autres thèses pourtant répandues sont bien peu valorisées, comme celle qui fait de la pluri ou de l'interdisciplinarité artistique, ou encore du décloisonnement des pratiques artistiques, une des visées contemporaines de l'art³⁹.

Plus près de l'action concrète, à peu près tous soulignent que l'efficacité d'une activité artistique sur un territoire ou vis-à-vis d'une population nécessiterait permanence et durée, soit donc aussi une stabilisation des équipes ou organisations impliquées⁴⁰. Sur ce plan, les responsables de compagnie ne sont pas du tout convaincus que les résidences d'artistes, compagnonnages ou artistes associés soient vraiment de plus en plus au coeur de l'activité des établissements artistiques institués.

Par contre, revient comme une antienne que le risque, le hasard, l'imprévu, sont constitutifs des pratiques artistiques et nécessitent des mises en confiance réciproque des personnes (amateurs ou professionnelles) qui s'y engagent. De même, l'"après" de projets artistiques à durée limitée et impliquant des populations non familières de ces pratiques est un élément crucial à toujours prendre en compte. A quelques réticences près, est également soutenu qu'une plus forte interactivité est à développer entre participants amateurs et artistes professionnels. Les responsables de compagnies thématiques divergent pourtant des autres, qui voudraient développer la dynamique de coproduction des oeuvres ou des événements artistiques entre publics amateurs et artistes professionnels.

Tous s'accordent néanmoins pour dire que la conception et la mise en oeuvre de projets, mais aussi la fonction de débat et de rencontre, sont désormais au centre de l'activité, et non pas la seule fonction habituelle de production-diffusion d'oeuvres ou d'événements artistiques. Pourtant, l'accord est moins net s'il s'agit de mettre au centre d'une organisation artistique l'invention et la réalisation de médiations adaptées à ses divers partenaires (sociaux et artistiques).

37/ S'exprime néanmoins qu'il « est d'abord nécessaire (...) de respecter le fait artistique dans sa singularité, son égoïsme. Indéniablement marqué par le social, l'histoire, etc., c'est-à-dire réellement qualifiable, il n'en reste pas moins mystérieux », Christophe Martin, commentaire exprimé dans le questionnaire.

38/ « La conviction du corps. Je préfère, comme Roland Barthes, un corps convaincu plutôt qu'une passion vraie », Jean-Marie Broucaret, commentaire exprimé dans le questionnaire.

39/ Les assertions directement liées à la nature ou à la spécificité de l'art ont le plus embarrassé, comme l'illustrent ces trois commentaires exprimés dans les questionnaires. « Comment rendre compte des fluctuations permanentes entre le sentiment de dérisoire et celui de toucher à l'essentiel ? », Denis Lepage ; « Il s'agit d'une suite de questions qui rentrent dans une généalogie à la fois individuelle et historique. L'affirmation, l'assertion tendent à évacuer la dimension diachronique de l'art », Dominique Paquet ; « Difficile d'appréhender l'émergence de l'idée, de l'étincelle, [de] son développement à travers des processus associatifs sensibles et de pensée dans la production artistique en répondant à un questionnaire. C'en est même angoissant !! », Yves Marc.

40/ En tout cas, la « question du temps d'intervention auprès d'une population est à prendre en compte dès la conceptualisation d'un projet artistique. Par exemple : avec un sujet autiste, inutile de concevoir un projet sur quelques semaines ; (...) dans une prison, concevoir un projet artistique qui tient compte du fait que le prisonnier reste 2 mois ou 10 ans », Bruno Boussagol, commentaire exprimé dans le questionnaire.

Ce sont également surtout les responsables de petites compagnies en lien avec des populations qui pensent que la mise à disposition de locaux, un support logistique ou le conseil à des organisations locales font désormais partie (devraient faire partie) intégrante de l'activité d'un équipement artistique aidé par les collectivités publiques. Il soulignent d'ailleurs que toutes ces fonctions nécessitent d'autres espaces que ceux permettant la création ou la diffusion artistiques, l'action culturelle ou la pratique expressive.

2 - Partenaires et territoires

21 - Des collaborations d'abord avec des organismes publics ou parapublics

La quasi totalité des actions des compagnies étudiées se réalise avec des structures relevant directement de la puissance publique ou/et des instances paritaires de solidarité nationale.

Les établissements centrés sur les arts de la scène, type Scène nationale, théâtre de ville ou centre culturel municipal, sont essentiels pour les compagnies thématiques comme le Groupe 3.5.81 ou le Théâtre du Mouvement – ce dernier illustre aussi l'importance des instituts ou centres culturels français à l'étranger pour la diffusion internationale. Ils le restent de façon plus localisée pour des groupes implantés comme la Compagnie Renata Scant ou le Théâtre des Chimères.

Si quelques interventions se déroulent aussi dans des Conservatoires artistiques locaux, les deux premiers cercles d'établissements scéniques publics (les Théâtres et Centres Dramatiques Nationaux) n'apparaissent jamais comme partenaires des compagnies qui nous occupent.

Une majorité des actions se réalise alors avec des organisations non centralement centrées sur les arts (de la scène ou non). Même pour les activités de diffusion de spectacles, les centres socioculturels de quartier, les organisations sanitaires ou sociales locales constituent des lieux de collaboration majeurs – voire exclusifs – pour le Théâtre de Jade ou ParOles. Brut de Béton production développe depuis longtemps un travail avec de jeunes artistes accueillis en hôpital psychiatrique, Actuel Free Théâtre a mené des actions pour un public en prison. Ces organisations relèvent d'autres ministères que celui de la Culture – Jeunesse et Sports, Affaires Sanitaires et Sociales, Justice...

De même, les conseils généraux ou des organisations de solidarité comme les caisses primaires d'assurance maladie, les caisses d'allocation familiale, les sections de mutualité sont des opérateurs de référence, à côté des municipalités toujours très impliquées dans les domaines de l'accompagnement social (services jeunesse, comités de prévention de la délinquance, centres d'action sociale...).

Les enjeux de ces partenaires peuvent être loin des spécificités du travail artistique. Le Théâtre de Jade a ainsi bien du mal à faire entendre aux travailleurs éducatifs et sociaux « que le "résultat" social du travail est d'autant meilleur que la qualité artistique est bonne. Il en va de même des conditions d'accueil des spectacles. Les conditions requises en terme d'espace, de visibilité ou d'audition sont rarement respectées. (...) Cela pose la question d'une "éducation" minimale de nos partenaires en termes artistique »⁴¹.

Le milieu scolaire et plus particulièrement celui relevant du secteur public fait l'objet de très nombreuses collaborations, pour toutes les compagnies sans exception. Si les partenariats sont comme précédemment liés à des personnes ou des équipes particulières, les compagnies sont aussi confrontées à l'administration rectorale et ses modes spécifiques de fonctionnement. Pour ne citer qu'un exemple, le Théâtre des Chimères est impliqué dans le Plan de site départemental qui induit un travail de première sensibilisation dans de nombreuses écoles des Pyrénées-Atlantiques. Il développe ainsi des Ateliers d'expression artistique (APA) ainsi que des Options de spécialité dans plusieurs établissements du

41/ Lorette Cordrie, commentaire exprimé dans le questionnaire.

secondaire. Même les compagnies les plus thématiques travaillent fortement avec ce milieu, comme le Théâtre du Mouvement qui intervient en particulier dans le primaire, ou encore L'étoile du nord dont l'action culturelle repose sur des partenariats avec des écoles de son environnement proche.

Les partenariats avec des organisations civiles moins dépendantes de la puissance publique sont plus rares ou ponctuels. Les actions du Théâtre des Chimères avec des organisations culturelles basques ou celles de Brut de Béton production avec des lieux culturels d'initiative civile restent isolées ou ne constituent pas en soi un secteur d'activité comparable aux partenariats qu'on vient d'évoquer.

Par contre, de la Compagnie Renata Scant à ParOles en passant par Actuel Free Théâtre ou le Théâtre des Chimères, beaucoup de compagnies organisent elles-mêmes des ateliers et sessions d'initiation ou de formation, ouverts aux amateurs individuels de différents âges. Les trois dernières compagnies proposent même des ateliers de formation plus avancée, voire de pré-professionnalisation, le Théâtre du Mouvement développant quant à lui un secteur à part entière de sessions et stages pour interprètes professionnels.

Finalement, chaque compagnie est conduite à impulser une grande variété de partenariats qui relèvent d'abord des domaines de l'action publique. Les publics impliqués sont alors très variés et renvoient à des enjeux et des dispositifs pouvant être en net écart avec des dynamiques proprement artistiques.

22 - La prégnance des territoires et de la localisation des partenaires

Les compagnies en lien plus direct avec des populations ont des activités très fortement circonscrites à leur territoire d'implantation, ville, département ou région. De façon plus ponctuelle, quelques actions sont menées dans des territoires limitrophes, encore plus exceptionnellement dans des localités plus éloignées, voire à l'étranger. C'est surtout la capacité de nouer des relations de coproduction (ou une collaboration intensive) avec des partenaires eux-mêmes implantés qui va permettre ces "sorties" des territoires d'origine. De même, ce sont les "relais affinitaires" de ces partenaires qui semblent être la base de rebonds possibles vers d'autres lieux d'action.

Une dynamique similaire se dessine pour les actions sur les territoires d'implantation des compagnies. Les distances moins grandes entre membres de réseaux civils et publics, une connaissance plus fine des opportunités et des contextes locaux jouent un rôle décisif dans le développement de ce "semi-nomadisme" proximal.

On voit ces phénomènes nettement à l'oeuvre pour Actuel Free Théâtre (actions d'abord sur Fresnes et quelques lieux du Val-de-Marne, des opportunités de festival étant le moyen central pour une diffusion plus lointaine), pour ParOles (quartiers périphériques et environs de Limoges, autres actions surtout réalisées dans les départements du Limousin ou ceux limitrophes de la Vienne et de la Charente ; 57 représentations en 1999 - 2000), ou pour le Théâtre de Jade (semi-nomadisme plus net dans plusieurs départements surtout de la périphérie de l'Île-de-France ou de régions mitoyennes, avec quelques actions plus dispersées en province ; 90 représentations en 1999 - 2000).

De même, Brut de Béton production réalise l'essentiel de ses activités de spectacle et débat sur Clermont-Ferrand, avec une autre localisation dans le même département (Le Puy-en-Velay) pour ses actions culturelles en lycée et hôpital psychiatrique, des forums, colloques ou manifestations spécialisés étant les principales opportunités de sortir de la région d'origine.

Une dynamique semblable est perceptible pour les compagnies plus importantes. La Compagnie Renata Scant réalise la plus grande part de ses actions culturelles et d'éducation artistique sur Grenoble, comme une part de sa diffusion de spectacles grâce au théâtre de quartier dont elle dispose, d'autres localisations plus limitées apparaissant d'abord dans le département et sa région d'implantation, puis dans des régions limitrophes avec quelques passages ponctuels à l'étranger aussi (84 représentations en 1998 - 1999). Le territoire des Pyrénées-Atlantiques accueille l'essentiel des activités du Théâtre des Chimères, la capacité

de tourner les spectacles hors de ce département étant particulièrement liée à l'existence de coproducteurs (dont dans la région Aquitaine), de partenaires affinitaires au Pays basque espagnol, des relations établies en Amérique du Sud via le festival organisé par la compagnie (40 représentations plus une tournée en Bolivie en 1999).

On se trouve face à des mécanismes très récurrents, que l'évident nomadisme territorial des compagnies plus thématiques n'infirmes pas.

Si la diversité des localisations en France des activités de spectacle du Groupe 3.5.81 est sans commune mesure avec les cas précédents (80 représentations dans 19 départements distincts en 1999 - 2000), reste qu'une part importante de son activité a bien lieu en Ile-de-France (sa région d'origine), comme tout le travail d'action culturelle plus permanent. On remarque aussi que la diversité d'implantation des coproducteurs d'une pièce représente un atout évident pour la démultiplication des localisations de diffusion.

Avec une dispersion géographique encore plus grande, le Théâtre du Mouvement ne contredit pas les tendances précédentes (63 représentations dans 11 départements distincts et 8 pays étrangers en 1999). L'importance du nombre et de la variété de localisation des coproducteurs, plus largement des partenaires affinitaires, est évidente. En-dehors des actions de formation en accompagnement des spectacles, une très grande part des actions culturelles ou éducatives est réalisée sur son territoire actuel d'implantation (Bagnolet), seule la formation professionnelle donne lieu à une nette dispersion en France comme à l'étranger.

Dans tous les cas, la nature et la localisation des partenaires affinitaires sont essentielles pour la réalisation du projet des compagnies. Cette question détermine largement leur fonctionnement structurel, avec deux figures idéaltypiques extrêmes : une centration territoriale assez exclusive, allant de pair avec un semi-nomadisme proximal d'une part, une très forte dispersion territoriale, à pourtant concilier avec une implantation minimale sur un territoire donné d'autre part.

La question précédente est prolongée par celle des réseaux. Nombreuses sont les compagnies à l'origine ou/et faisant partie de réseaux d'organisations artistiques partageant des préoccupations similaires. Qu'ils soient ou non plurinationaux, ces réseaux apparaissent comme des espaces de rencontre, d'échange, de débat ou d'appui réciproque, avant même d'être des "networks" directement productifs en terme de production ou de diffusion. Il s'agit souvent d'organisations fluctuantes et flexibles, voire éphémères, mais qui sont fondées sur un brassage relationnel et affinitaire, duquel émergent des collaborations plus poussées entre tel et tel.

La Compagnie Renata Scant illustre ces phénomènes, elle qui fait partie de FederCies (Fédération nationale des regroupements de compagnies indépendantes du spectacle vivant), a été à l'initiative de RECIT (Réseau européen des compagnies indépendantes de théâtre), participe à l'IETM (Informal european theatre meeting) ou encore à l'ITM (Institut du théâtre méditerranéen), son Festival de Théâtre Européen annuel bénéficiant de ces diverses implications qu'il renforce en retour.

Le Théâtre de Jade, ParOles ou Brut de Béton production adhèrent en 1999 à Théâtres en Mouvement, rassemblement de compagnies de plusieurs pays qui se revendiquent « praticiens de théâtre, artistes créant avec et/ou pour des publics avec lesquels ils échangent, dialoguent, réfléchissent le monde, faisant émerger des désirs de lutte contre les exclusions, de changement vers plus d'humanité. Ils travaillent à construire des collaborations avec les acteurs sociaux engagés sur le terrain, sans se confondre avec eux »⁴².

Le Théâtre du Mouvement est à l'origine du réseau des Transversales, fondé en 1992 (labellisé depuis Itinéraire culturel du Conseil de l'Europe). Un réseau qui se veut regroupement informel d'artistes et d'organisations dont le point d'affinité est de « mettre en évidence l'importance du corps, du mouvement et du geste à travers les différents arts de la scène et les relations qu'ils peuvent entretenir avec la musique, la voix, la parole, le texte, l'objet, la scénographie, l'espace, la lumière »⁴³.

Au sein de ces réseaux, l'accueil réciproque de compagnies ou la mise en oeuvre de sessions communes de recherche ou de formation sont des actions récurrentes. S'ils n'ont

42/ Cécile Demur, *La lettre* (de Jade) n° 4, printemps-été 1999, p.1.

43/ *Les transversales*, plaquette de présentation, 1999, p. 1.

donc pas nécessairement d'incidence immédiate sur les territoires d'action des compagnies, ces réseaux fondent à terme de vraies possibilités de collaboration entre territorialités parfois très éloignées les unes des autres.

23 - Une importante relation directe avec les pouvoirs publics

La part écrasante des activités réalisée avec les organismes publics ou parapublics induit un très fort rapport des compagnies avec l'administration publique. C'est d'ailleurs un argument qu'elles utilisent pour affirmer remplir des missions de service public. C'est ce même caractère, étendu au projet ou focalisé sur une action particulière, qui va justifier la demande – et souvent l'obtention – d'aides directes de la part des collectivités publiques, dont les divers niveaux sont sollicités.

A l'exception tout à fait remarquable du Théâtre de Jade qui n'a jamais pu obtenir d'aide publique directe et à part le Groupe 3.5.81 qui n'en reçoit que de la DRAC d'Ile-de-France pour environ 25% de son budget, toutes les autres compagnies relèvent d'un financement public croisé, qui représente entre un peu plus de 50% de leur budget pour les compagnies les plus importantes à pratiquement 70% pour les plus modestes (hors mises à disposition de locaux, essentiellement de la part des municipalités quand c'est le cas).

Avec une part d'environ 80% de son budget relevant d'aides publiques et civiles directes, L'étoile du nord se rapproche sans surprise de la situation des théâtres de ville. C'est aussi le seul cas où les aides de la municipalité l'emportent de très loin sur celles de l'Etat (aides aux emplois incluses).

On observe que les aides des collectivités territoriales l'emportent sur celles de l'Etat, de très loin pour la Compagnie Renata Scant, d'assez peu pour le Théâtre des Chimères. Cette situation concernerait donc plutôt les compagnies les plus dotées, inscrites dans un territoire et développant un réel accueil d'autres compagnies.

Pour Brut de Béton production, les aides territoriales sont à peu près équivalentes à celles aides de l'Etat, tandis que ces dernières l'emportent pour Actuel Free Théâtre.

Enfin, le Théâtre du Mouvement et ParOles illustrent deux cas distincts où les aides nationales et européennes l'emportent de très loin sur des aides territoriales relativement modestes.

C'est dire la diversité des situations, même si quelques tendances semblent apparaître.

La plupart des compagnies disposent de conventions pluriannuelles avec la DRAC et la municipalité de leur lieu d'implantation, le lien avec cette instance locale pouvant être moins affirmée (convention de deux ans pour le Théâtre du Mouvement, pas de convention formelle pour le Théâtre des Chimères). Le troisième partenaire public souvent présent dans les conventions est le conseil général. Sept de nos cas reçoivent ainsi de leur municipalité des aides financières directes (parfois complétées par des mises à disposition gracieuse, surtout en terme de locaux), dont six sont aidés par leur conseil général (pour un montant annuel souvent un peu mais pas très inférieur à celui de la municipalité), le conseil régional intervenant enfin dans trois cas et pour des actions plus particulières.

En terme d'aide au projet de la compagnie, ce sont donc les deux instances territoriales directement préoccupées de proximité et de lien social – les municipalités et les conseils généraux – qui sont les partenaires essentiels.

Les DRAC apportent leur aide à huit cas sur neuf, dont sept donne lieu à des conventions triennales (pour des montants annuels très supérieurs au total des aides territoriales dans trois cas, du même ordre dans trois autres cas, très inférieures dans les deux derniers). Cela montre un engagement symétrique très réel – mais variable – du niveau déconcentré du ministère de la Culture, aide au projet global des compagnies ou aides à des actions particulières (dont aide à la création, aide à la formation, aide aux actions en milieu scolaire).

Du côté de l'Etat, il faut également souligner l'importance des aides aux emplois (Directions déconcentrées du ministère du Travail et de l'Emploi, CNASE ⁴⁴), puisqu'elles

⁴⁴/ Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles (même si bien des emplois aidés par cet organisme relèvent des milieux urbains).

concernent cinq cas, pour des montants annuels allant d'environ 7% à presque 20% du budget des compagnies.

A quelques exceptions (aide en provenance de la Politique de la ville ou du Fonds d'action sociale pour ParOles ou la Compagnie Renata Scant, par exemple), les autres aides publiques relèvent du soutien à des activités déterminées. Elles sont surtout bien plus faibles.

A ce titre, on trouve des aides des Rectorats pour des actions en milieu scolaire, parfois des Directions déconcentrées des ministères des Affaires Sociales ou de la Jeunesse et des Sports pour des activités en direction de populations particulières.

Pour des opérations bien précises et des montants un peu plus importants, on observe enfin quelques aides exceptionnelles d'organisations publiques ou parapubliques au titre de la diffusion nationale (ONDA pour la Compagnie Renata Scant ou le Théâtre des Chimères) ou internationale (AFAA⁴⁵ pour le Théâtre du Mouvement, Direction des affaires internationales du ministère de la culture pour le Théâtre des Chimères), ou encore d'organisations cette fois civiles et au titre de la création telles que l'ADAMI (Groupe 3.5.81, Actuel Free Théâtre) ou la SACD⁴⁶ (L'étoile du nord).

24 - Un besoin d'espaces propres de travail et d'accueil

La question des espaces dont disposent les compagnies est non contournable. On aura compris qu'elle se pose aujourd'hui, non seulement en terme d'espaces de recherche, de répétition et de formation, mais aussi d'administration et de réunion, d'espaces techniques et de stockage, et quand c'est possible d'espaces de présentation publique et d'accueil d'autres compagnies. Dans les faits, la dissymétrie des situations saute aux yeux.

Avec seulement un petit bureau au domicile privé de son administratrice et la nécessité de chercher pour son travail de création et de rencontre des accueils temporaires dans des espaces civils ou publics, Brut de Béton production apparaît comme la compagnie la moins fournie. Ce n'est que depuis peu que le Théâtre de Jade loue à un organisme social un espace de répétition et de bureau, comme le Groupe 3.5.81 mais cette fois-ci à un propriétaire privé.

Par convention renouvelable de quatre ans, L'étoile du nord loue dans un bâtiment à vocation sociale un ensemble comprenant une salle de spectacle de deux cents places, un hall d'accueil faisant aussi office de cafétéria, une loge et quelques bureaux.

Avec un bâtiment dont la superficie utile est de plusieurs centaines de mètres carrés et qu'il loue à un propriétaire privé, le Théâtre des Chimères dispose d'un espace pour le travail d'acteur, l'accueil de compagnies ou la présentation d'ateliers, d'espaces de bureau et d'archivage, d'un espace de réunion et bibliothèque, d'espaces technique et de stockage, soit quelque chose d'assez proche de ce dont rêve chaque compagnie.

Les autres compagnies s'arrangent avec des locaux appartenant à des municipalités. L'installation dans une friche industrielle du Théâtre du Mouvement reste extrêmement difficile (seuls un espace de répétition hors périodes froides et un espace de bureaux sont utilisables dans un bâtiment de plusieurs centaines de mètres carrés concédé à la compagnie pour plusieurs années). Actuel Free Théâtre dispose gratuitement, le temps de sa convention avec la municipalité, d'un atelier de répétition, d'un bureau, de deux espaces de stockage, plus épisodiquement d'un espace théâtral pour répétition et représentation. Dans des conditions voisines, ParOles dispose depuis quelque temps d'une salle de répétition et de création, ainsi que d'espaces de bureaux, mais conserve l'ancien petit bureau privé mis à disposition par un de ses permanents.

La convention de la Compagnie Renata Scant lui permet d'occuper toute une boutique en proximité du centre-ville comme espace de bureau. Elle comprend la concession de gestion d'un théâtre situé dans un quartier périphérique de la ville, et permet à la compagnie de disposer d'un entrepôt de stockage⁴⁷.

L'incidence des lieux dont disposent les compagnies sur leurs projets artistiques est évidente. Ainsi, L'étoile du nord réalise ses accueils de compagnie sans disposer d'un autre

45/ Respectivement, Office national de diffusion artistique et Association française d'action artistique.

46/ Respectivement, Société pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes et Société des auteurs et compositeurs dramatiques.

47/ A noter que ces mises à disposition font partie des conventions signées avec les municipalités, leur non reconduction amenant les compagnies à devoir chercher par elles-mêmes d'autres solutions.

espace pour des répétitions ou du travail d'atelier, ce qui limite ses actions possibles. A contrario, la permanence et la diversité des locaux de la Compagnie Renata Scant ou du Théâtre des Chimères sont des éléments favorables pour la diversité de leurs activités. Elles ont aussi permis de développer leur semaine annuelle de festival, pour laquelle d'autres espaces leur sont d'ailleurs ouverts dans la ville. Par contre, le Théâtre du Mouvement ne peut compter, pour la réalisation française des actions de son réseau européen Transversales, que sur les partenariats localement disponibles à Paris (dont le Théâtre du Lierre) ou en province (Centre artistique de Trielle, dans le Cantal, par exemple).

25 - Des réticences plus marquées face aux réalités locales

Sur ces questions, certains points de vue sont largement partagés par les responsables interrogés, avec encore une fois de nettes nuances entre, d'une part, ceux des compagnies plus thématiques et, d'autre part, ceux des compagnies en lien plus direct à des territoires ou des populations (les désaccords entre petites et plus grandes compagnies de cette seconde catégorie étant moins sensibles).

Tous s'accordent à dire que la pluralité des partenaires est une réalité constitutive de chaque projet artistique. Un accord général se dégage aussi pour considérer les cahiers des charges ou les conventions d'objectifs passés par une organisation artistique avec ses principaux partenaires comme une forme contemporaine de commande sociale ou publique. Mais les responsables de compagnies thématiques sont plus réticents face à l'idée qu'un projet artistique est un processus à étapes, où des choix s'effectuent constamment, en particulier avec les différents partenaires ou acteurs sociaux impliqués.

Est également très largement souligné que l'intervention croisée des collectivités publiques sur un projet artistique est désormais récurrente, mais que cette dynamique est peu régulée et s'effectue essentiellement sur la base des propres priorités de chacune de ces collectivités. Pratiquement tous reconnaissent au ministère de la Culture un rôle de régulateur majeur vis-à-vis du développement artistique et de sa répartition sur le territoire national. Mais une césure nette distingue les responsables des compagnies en lien avec des populations, pour lesquels les collectivités territoriales ont un rôle central de commanditaire vis-à-vis de l'inscription territoriale de l'activité artistique, et les responsables des compagnies thématiques qui sont bien plus réticents à cette proposition.

La dimension conviviale et ludique des équipements artistiques sert clairement à développer un meilleur lien entre vie culturelle et vie sociale. Mais ce sont surtout les responsables des petites compagnies en lien avec des territoires qui considèrent la mise en connexion d'espaces divers – de pratique artistique, de diffusion, de convivialité, administratifs, économiques... – comme un fondement central de ces équipements.

Pratiquement tous soulignent que chaque projet artistique au profit d'un territoire ou d'une population donné – et tout particulièrement pour ceux dont la durée est courte – doit pouvoir s'appuyer sur l'implication durable d'au moins une organisation culturelle ou sociale locale. Les projets artistiques non repris par des organisations locales sont aussi considérés comme ayant peu d'impact en terme de développement culturel territorial. Par contre, est peu retenue l'idée que les projets artistiques locaux sont à concevoir en lien avec les axes prioritaires du développement culturel du territoire concerné, plusieurs responsables s'y opposant même nettement.

Les avis sont enfin très contrastés face à l'intérêt de mettre en synergie un équipement artistique avec d'autres espaces artistiques et culturels, quelques responsables concédant que les notions de coopération, de subsidiarité, de complémentarité, entre projets et équipements artistiques sont essentielles pour assurer un véritable maillage à l'échelle d'un territoire donné.

3 - Economie et management

31 - Centralité des fonds publics et des charges de personnel

Les budgets sont dissemblables entre les compagnies disposant de 600 à 900 KF annuels (Brut de Béton production, Actuel Free Théâtre, Groupe 3.5.81, Théâtre de Jade) et celles situées entre 1.700 et 2.900 KF (ParOles, Théâtre du Mouvement, Théâtres des Chimères, Compagnie Renata Scant ⁴⁸). En tant que gestionnaire d'un lieu d'accueil et avec un budget annuel de 3.800 KF, L'étoile du nord se rapproche à nouveau des théâtres de ville.

Mais que ce soit via les contrats particuliers d'activité ou au travers des subventions des collectivités publiques, ces budgets sont essentiellement constitués de fonds publics redistribués.

Entièrement constitué de recettes propres (rétributions directes des prestations de service), le budget du Théâtre de Jade n'en provient pas moins à 100% de crédits publics. Dans le budget des compagnies en lien direct avec des populations, ces recettes propres sont de l'ordre de 30%, une part importante – voire majoritaire dans le cas de ParOles ou du Théâtre des Chimères – provenant des prestations d'action culturelle.

Du côté des compagnies thématiques, ces recettes forment pour le Théâtre du Mouvement plus de 46% de son budget et proviennent à 70% des ventes de spectacles (et des actions culturelles associées). Ces ratios sont respectivement de 74% et 90% pour le Groupe 3.5.81. On perçoit une correspondance entre chiffres et polarités de projet.

Avec des recettes propres de l'ordre de 17% (en provenance d'abord de la billetterie de personnes privées), L'étoile du nord apparaît similaire aux théâtres de ville.

Pour les subventions et en-dehors de deux cas (Théâtre de Jade et Groupe 3.5.81), le financement croisé de plusieurs collectivités publiques est récurrent. Les municipalités et les conseils généraux y sont premiers pour les enjeux locaux, les DRAC et les aides pour l'emploi pour les décisions nationales déconcentrées. La part dans le budget des subventions est respectivement de l'ordre de 69% pour les plus petites compagnies et de 54% pour les plus importantes. Sur certaines années ou au titre de festivals et d'actions à l'étranger, les aides d'organisations parapubliques ou/et civiles (ONDA, AFAA, ADAMI, SACD) peuvent avoir une vraie incidence.

Au plan de la fiscalité, une nette différenciation apparaît. Toutes les compagnies étudiées sont constituées en association type loi de 1901. Les récentes dispositions d'exonération des impôts commerciaux ne concernent que trois compagnies seulement – Théâtre de Jade, Actuel Free Théâtre et ParOles –, ce qui est néanmoins en cohérence avec leurs projets avec des populations situées. Toutes les autres sont soumises à ces impôts, une seule (Théâtre du Mouvement) ayant obtenu auprès de la collectivité territoriale concernée une exonération au titre de la Taxe professionnelle. La possibilité offerte par l'administration des finances de distinguer, dans deux structures juridiques distinctes, les activités relevant d'une taxation commerciale et les autres est une complication que ne peuvent se permettre des compagnies dont l'activité "mixte" relève d'un tiers-secteur ne disposant pas dans notre pays de cadres juridiques et fiscaux vraiment adéquats.

Les charges de personnel constituent le premier poste de dépense. Pour les compagnies les plus importantes, elles représentent selon les années entre 60% et 70% de leur budget, les fluctuations étant d'abord dues à l'activité de diffusion ou à la production d'une création. Sans surprise, le pourcentage varie entre 50% et 80% pour les petites compagnies, encore plus sensibles aux fluctuations d'activité.

Hors frais de personnel, les frais fixes de structure semblent être de l'ordre de 10% à 15% des budgets, mais montent assez vite autour de 20% dès qu'il y a un lieu d'activité fixe loué (L'étoile du nord et Théâtre des Chimères). Il est peu aisé de dissocier la part des charges de personnel liée aux activités variables et celle relevant de la permanence des compagnies, car les personnels dits "permanents" assurent de fait une part importante de

⁴⁸/ En y ajoutant son important festival (plus de 3 MF annuels), cette compagnie gère en fait un budget total de presque 5 MF.

cette activité variable (dont interprète dans les spectacles ou/et animateur-formateur). Néanmoins et par recoupement, le total des frais fixes de structure (charges de personnel incluses) paraît être de 55% à 60% ⁴⁹. Hors frais de personnel à nouveau, les charges variables seraient de l'ordre de 15% à 20% (et donc, personnel inclus, autour de 40%).

32 - Des économies particulièrement fragiles

De très fortes fluctuations de budget – jusqu'à 25% ou 30% – sont observables d'une année sur l'autre et sont principalement rapportables à deux causes. Activité dont les prix de vente unitaires sont les plus importants, la forte ou faible vente des spectacles a une incidence massive sur le budget annuel. L'autre source de fluctuation à la hausse correspond aux années où des aides spécifiques ont pu être obtenues pour une nouvelle création. En effet, les créations ne sont pas assimilables sur le plan comptable à des investissements, dans la mesure où les frais de personnels, quoique centraux, sont considérés comme des coûts "immatériels" et où beaucoup d'éléments matériels (scénographie, décors et costumes, impossibles à revendre) ne représentent que du "capital non solvable". Leurs coûts ne peuvent donc faire l'objet d'un amortissement sur plusieurs années.

La difficulté des compagnies à trouver des aides pour leurs nouvelles créations et l'impossibilité d'amortir les coûts de celles-ci sur plusieurs saisons peuvent les conduire à s'engager dans des déficits qu'on espère combler par les ventes futures. L'alternance de productions dont on souhaite qu'une bonne commercialisation de l'une permette de mieux couvrir les coûts d'une autre, moins diffusable, est également perceptible (le duo spectacle pour jeune public et spectacle tout public en est une figure fréquente).

Au vu de financements toujours très serrés, ce sont en définitive les phases de préparation et de conception à l'amont, tout autant que celles d'accompagnement et de suivi à l'aval de nombreuses activités – aussi bien de spectacles que d'actions culturelles ou d'organisation de manifestations – qui se trouvent restreintes, pour le moins insuffisamment dotées. On touche pourtant là au cœur du projet des compagnies, mais aussi à la pérennité et à la qualité de relation et de service qu'elles peuvent fournir.

Comme les ressources des compagnies sont structurellement liées aux crédits publics, aux problèmes budgétaires viennent régulièrement s'ajouter des problèmes de trésorerie. Exemple parmi bien d'autres, le Théâtre du Mouvement pointe le lien entre besoins de trésorerie et « décalage du versement des subventions par les institutions. Outre le problème de la lourdeur des démarches administratives et de la lenteur de la gestion des dossiers quand ils atteignent les services financiers des organismes, auquel la compagnie est régulièrement confrontée, il est insupportable d'avoir chaque année à régler des agios bancaires et majorations diverses dues à ces retards incessants. Par exemple, sur cet exercice [1999], plus de 70% de nos subventions d'Etat ont été créditées sur notre compte bancaire seulement le 15 janvier 2000 » ⁵⁰.

La double nécessité de stabilité et de flexibilité des compagnies induit des modes particuliers d'organisation. Sur le plan des principes, chacune pourra souscrire à l'énoncé du directeur du Théâtre des Chimères : « Je veux insister sur la nécessité aujourd'hui d'inscrire son trajet artistique dans la permanence et la durée d'une équipe. Et préciser que la souplesse aujourd'hui d'une équipe artistique réside dans sa capacité d'adaptation (d'improvisation) en même temps que d'affirmation de ses choix. La souplesse au service d'une identité. » ⁵¹

Sur un plan concret, on retrouve surtout une organisation où un noyau souvent très restreint de permanents (comportant un ou deux directeurs artistiques ou/et généraux) – pas nécessairement à plein temps d'ailleurs – est complété par un cercle lui aussi très limité de personnes fortement engagées tout au long d'une ou de plusieurs saisons dans les diverses activités (et pour quelques unes dans les décisions stratégiques), tandis qu'un ensemble d'intervenants (certains peu, d'autres très spécialisés) participent beaucoup plus ponctuellement à une action particulière.

49/ Le fait que de nombreux salariés assumant la permanence des compagnies sont intermittents du spectacle complique encore la détermination de pourcentages plus assurés.

50/ *Bilan des activités artistiques et culturelles du Théâtre du Mouvement - année 1999.*

51/ Jean-Marie Broucaret, commentaire exprimé dans le questionnaire.

La jeunesse de certains et les limites de rémunération et d'emploi génèrent un turnover parfois important de certains personnels. Déstabilisant la capacité de mémoire et d'apprentissage collectifs des compagnies, ce phénomène a des conséquences négatives dans tous les domaines⁵².

Toutes ces conditions expliquent le niveau plutôt bas des rémunérations (y compris pour les plus hautes). Si ce trait est accentué dans les petites compagnies, les salaires annuels versés en particulier aux personnels intermittents du spectacle montrent combien l'économie des compagnies reste fragile. Certaines rémunérations brutes annuelles versées aux personnels assurant la permanence peuvent ainsi ne pas excéder 45 ou 80 KF, à mettre en regard avec certains emplois-jeunes touchant un peu moins de 100 KF pour un temps plein⁵³. A l'autre extrême, les plus hautes rémunérations brutes de salariés du régime général semblent plafonner entre 14 et 17 KF mensuels.

33 - Un management d'adaptation pragmatique

La mutualisation de ressources entre compagnies reste marginale. Chacun cherche d'abord en propre des adaptations face à sa nécessité double de continuité et de flexibilité.

L'externalisation de fonctions complète ainsi le recours intérimaire très développé à des personnels artistiques, pédagogiques et techniques. Plusieurs compagnies (dont ParOles, Groupe 3.5.81, Théâtre du Mouvement) sous-traitent partie de leur gestion comptable et salariale à des agences spécialisées. Dans un cas même, c'est l'administration de production-diffusion qui est confiée à une personne extérieure s'occupant de plusieurs compagnies.

L'autre solution, quand le développement de l'activité s'y prête, c'est la croissance interne qui permet – mais aussi nécessite – une différenciation plus nette des fonctions et des responsabilités entre personnes plus nombreuses.

Toujours sujet à retournement socioéconomique, le développement des projets nécessite en tout cas une réorganisation constante des compagnies. De fait, il n'y a guère de solution de continuité entre les problèmes socioéconomiques et les questions liées à la ressource humaine et à son management. Rien de surprenant à cela, tant la variété et la qualité des personnels sont essentielles. Néanmoins, se pose aujourd'hui la question du rapport entre, d'un côté, la centralité et la référence – coutumières et qui continuent à être très prégnantes – du ou des directeurs artistiques et, d'un autre côté, la coordination plus ou moins horizontale ou/et collégiale entre les divers personnels qu'exige désormais la complexité du contexte contemporain.

On avancera que ce sont les conditions internes et externes du fonctionnement des compagnies qui les conduisent à mieux formaliser ce qui n'est d'abord qu'un empirisme relationnel, à inventer des modes de régulation collective plus explicites de leur réalité humaine plurielle.

Nous l'avons dit, toutes les compagnies étudiées relèvent d'associations type loi de 1901. L'absence de toute mention des administrateurs bénévoles et de leur action dans les présentations ou comptes rendus en est d'autant plus remarquable. Tout se passe comme si la décision et la responsabilité, tant artistiques que gestionnaires, relevaient du ou des directeurs salariés. Par là, on retrouve la volonté très affirmée d'autonomie des responsables réels, mais aussi un écart récurrent entre, d'une part, la collégialité – dans les faits d'ailleurs, pas forcément "démocratique" – sur laquelle repose la loi sur les associations et, d'autre part, la réalité du fonctionnement institutionnel des compagnies.

Réduire l'écart entre la forme juridique et le management effectif des compagnies demanderait sans doute d'utiliser davantage le cadre de la société coopérative ou de la société à responsabilité limitée. Mais en-dehors de l'argument idéologique, historique et fiscaliste, sur la nature "non marchande" des compagnies, un autre facteur statutaire rend impraticable ce type de solution. Dans sept cas sur neuf, leurs directeurs salariés sont

52/ Sans compter que l'on « constate, malgré les DESS, un manque de culture historique des formes artistiques. La nouvelle génération ne se réclame que d'elle-même et ne connaît rien de son passé. D'où des incompétences », Dominique Paquet, commentaire exprimé dans le questionnaire.

53/ Il y aurait évidemment à aussi tenir compte des revenus "de remplacement" perçus au titre de l'allocation chômage du régime des intermittents (qu'on peut assimiler, paradoxalement mais de fait, à une forme d'aide à l'activité).

intermittents du spectacle, ce qui est déjà assez acrobatique au regard du système d'allocation chômage et deviendrait assurément impossible en cas de direction juridiquement assumée d'une structure à caractère commercial ⁵⁴.

Cet exemple montre l'intrication des questions de management, d'environnement réglementaire, de statut professionnel des personnels. Il illustre le caractère déterminant de certains éléments du jeu social. Très concrets, ils restent pourtant particulièrement peu considérés dans les débats concernant la politique culturelle et l'organisation artistique professionnelle de notre pays.

L'observation des emplois salariés indique comment les compagnies font face au triple défi de la qualité, de la permanence et de la flexibilité. En se limitant au noyau des permanents et au cercle des compagnons-associés, on voit déjà un rapport direct entre le nombre de ces personnels et le budget des compagnies : de 4 à 10 personnes pour les compagnies les moins dotées (pour un équivalent moyen d'emploi rémunéré d'un peu plus de 3 plein temps), de 12 à 24 pour les plus dotées (pour un équivalent entre 6 et 12 plein temps) ⁵⁵.

Cinq types d'emplois apparaissent : les directeurs polyvalents (12% des personnes employées sur l'ensemble des compagnies), les interprètes ayant aussi des tâches d'animateur-formateur (plus de 26%), les interprètes seulement (18%), les techniciens (un peu plus de 16%), les administrateurs et chargés de production, diffusion et communication enfin (28%). On retrouve ici la diversité des actions à mettre en oeuvre par les compagnies et singulièrement l'importance du lien entre spectacle et action culturelle ou de formation, mais aussi la place des activités de coordination, de gestion, de communication ⁵⁶.

En terme de statuts, L'étoile du nord ressemble aux théâtres de ville, puisque son noyau permanent comprend des salariés en Contrat à durée indéterminée (CDI) et des emplois aidés (Emploi-jeune et Contrat emploi consolidé) généralement sous Contrat à durée déterminée (CDD), seules l'importance de ce second mode (plus de 40%) et l'absence d'emplois de la fonction publique territoriale signalant une organisation d'initiative et de gestion civiles.

En-dehors de ce cas et en s'en tenant aux permanents et aux très proches associés, les emplois correspondent à trois types de statut : intermittents du spectacle (presque 40% du total), salariés sur emplois aidés (un peu plus de 30%), salariés en Contrat à durée indéterminée et sur emplois non aidés (30%). Si on intègre toutes les autres personnes du cercle des associés au moins sur une année et en considérant qu'elles relèvent surtout du régime des intermittents du spectacle, la proportion des trois modes est respectivement de 60%, 20%, 20%. En analysant le régime des intermittents comme étant également, de fait, une aide à l'activité, la proportion des emplois qu'on peut qualifier d'aidés par la puissance publique et les organisations paritaires de solidarité nationale est donc de l'ordre de 70% pour le noyau central, de 80% pour ce qui fait l'essentiel de la ressource humaine des compagnies.

On ajoutera que plus de 80% des directions de notre échantillon relèvent du régime des intermittents (70% en intégrant le cas de L'étoile du nord). On se trouve donc dans une situation où les compagnies utilisent au mieux les capacités de budget et d'environnement réglementaire, mais se retrouvent dans des montages où sont rarement en harmonie

54/ La loi de juillet 2001 sur la Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) prolonge l'esprit de la loi sur les associations, en donnant une seule voix délibérative à chaque sociétaire, quel que soit le montant de son apport (dont financier). Mais elle ne règle pas la question de la participation de salariés aidés au titre de l'assurance chômage en tant que sociétaires (et donc élément de la direction), qui fait d'ailleurs toujours litige dans le cas de simples associations à caractère strictement social et bénévole.

55/ Le seul noyau des permanents varie entre 2 et 14 personnes.

56/ La régulation de cette pluralité pose de nouveaux problèmes, comme le fait qu'il « existe une évolution vers la prise de responsabilité et d'importance dans un théâtre des secteurs relation avec le public et communication. Cependant, reste à affirmer qu'au cœur du projet se joue des choix esthétiques, relayés, défendus, partagés par ces secteurs... Ce n'est pas toujours le cas », Christophe Martin, commentaire exprimé dans le questionnaire.

fonctionnelle leur dynamique managériale d'une part, leur architecture formelle et juridique d'autre part.

34 - L'interaction comme fondement des organisations

Pour les responsables, diriger relève de plus en plus d'une fonction de médiation à visage multiple, plus précisément de l'alliance entre une fonction de concertation-conseil et une fonction de décision-administration. S'affirme aussi l'idée que les organisations artistiques ont besoin d'une structure hiérarchique plus transversale que verticale. Et peu s'opposent à l'idée que leur coordination désormais complexe induit des formes de collégialité (même restreinte) pour leur direction, ou nécessite une structure de décision plurielle, mais néanmoins bien unifiée.

Des désaccords se font jour pourtant, par exemple vis-à-vis de l'idée que les processus de codécision et de coréalisation sont de plus en plus constitutifs de l'action artistique et culturelle. N'est pas non plus acquis que la concertation et la négociation permanentes avec des partenaires multiples sont désormais au cœur de la notion de projet artistique. Par contre, la multiplicité des projets particuliers d'une équipe artistique conduit bien à une souplesse nécessairement accrue de son organisation, leur direction et coordination effective revenant de plus en plus à leurs directeurs salariés. Le partage de ces fonctions avec les responsables légaux (au premier chef, Conseil d'Administration et Bureau) n'est vraiment soutenue que par quelques uns, l'idée d'une représentation, même relative, d'une pluralité d'acteurs sociaux dans les instances de direction l'étant encore moins.

Sur le plan des personnels, tous affirment qu'une part importante des compétences s'acquiert par qualification et professionnalisation pratiques au sein même des organisations artistiques. De même, chaque emploi spécialisé doit aujourd'hui se doubler d'une capacité relationnelle et de médiation, vis-à-vis des autres personnels de l'organisation, comme de ses partenaires extérieurs.

Est moins nette la nécessité d'un minimum de recouvrement des compétences entre emplois ou de polyvalence de chaque emploi pour assurer la coordination. Il en est de même de l'idée que les emplois d'intermédiation et de coordination sont désormais déterminants dans le fonctionnement des organisations artistiques. Des divergences apparaissent également quant au bénévolat et à sa présence plus ou moins étendue dans l'activité artistique.

Ce qui n'échappe pas aux responsables, c'est que la dynamique contemporaine des projets induit diverses formes de mobilité et de flexibilité pour l'ensemble du personnel. Est aussi reconnue que la durée fréquemment limitée des projets artistiques a une incidence forte sur la précarité socio-professionnelle d'un nombre croissant de personnes et d'équipes artistiques. Dans ce contexte, tous admettent que la mutualisation ou le partage d'emplois et de compétences, entre plusieurs organisations, est une dynamique encore très peu répandue, sans qu'on sache s'il s'agit là d'un simple constat ou de l'expression d'un regret.

L'ordinaire d'un jeu social spécifique

Plusieurs éléments conclusifs peuvent être avancés⁵⁷. L'étude des compagnies renvoie, au-delà de leurs réalités propres, aux problématiques des organisations contemporaines telles que :

la nécessité de préciser un projet et de se positionner, parmi une pluralité fortement concurrentielle d'organismes similaires, au sein d'un domaine d'action historiquement structuré et institutionnalisé (d'autant que celui-ci évolue, au sein d'une société où la tension entre, d'un côté, permanence et continuité et, de l'autre, innovation et flexibilité est de plus en plus centrale) ;

^{57/} L'essentiel de ces conclusions convient également aux espaces-projets étudiés dans la recherche antérieure. Si les deux corpus ne permettaient pas les mêmes types d'approfondissement, leurs réalités partagent de nombreux éléments de problématisation, tant à propos des valeurs mises en avant que des réalités gestionnaires à considérer.

une pluralité d'enjeux, de partenaires, de compétences, d'actions à coordonner au quotidien, qui implique un interactionnisme généralisé dans la conception et la mise en œuvre de la démarche ;

un renforcement induit d'un management horizontal ou collégial pour de structures dont la direction est de plus en plus affaire de régulation de décisions élémentaires multipliées.

Sur un corpus déterminé, se trouve ainsi confirmé que l'art forme un domaine social, constitué d'aspects qui ne lui sont pas en soi spécifiques, mais dont l'articulation forme un système ayant ses propres particularités. Dynamique qu'on peut repérer tant au plan des représentations et des finalités que les organisations valorisent, que dans leur structure et mode de fonctionnement⁵⁸. En tout cas, l'idée d'un fonctionnement radicalement singulier et autonome des mondes de l'art, se distinguant fondamentalement de celui du monde historique global dans lequel ils se développent, ne résiste pas à l'observation. Celle-ci renforce plutôt les approches qui comprennent un art donné comme jeu social spécifique, monde identifié et fonctionnant dans le cadre d'une société déterminée⁵⁹.

Pour les compagnies, apparaît surtout leur difficulté à développer leur art dans les conditions contemporaines. En effet, leurs pratiques et conceptions restent encore très largement imprégnées de la conception romantique et moderne de l'art, où les notions d'inspiration et de personnalité du créateur, d'originalité, d'autonomie des enjeux artistiques, d'absence de règles institutionnalisées pour les œuvres d'art sont centrales. Pourtant, l'argument posant qu'il y a une contradiction irréductible entre des valeurs propres à l'art et ses conditions concrètes de réalisation se révèle de pure autorité, dès qu'on regarde de plus près les pratiques et parti pris de notre échantillon.

On constate en effet que, même pour les compagnies thématiques, où ce référent idéologique reste le plus apparent, il y a une modération dans le propos comme dans l'action, comme si cette appréhension de l'art ne constituait plus la totalité de l'horizon d'attente. Par ailleurs, les caractéristiques de l'art contemporain que seraient la transgression permanente des limites internes de l'art, ou la tentative d'annulation de la différence entre art et monde ordinaire⁶⁰, ne constituent qu'un élément au mieux affleurant parfois et non une référence centrale ou exclusive. La déconstruction relative de ces référents nous conduit vers d'autres polarisations possibles du fait artistique.

Les compagnies plus en lien avec des populations et des territoires sont ainsi nettement marquées par une approche interactive, ce qui ne les conduit pourtant pas à une conception purement relationnelle et peu différenciée du phénomène artistique⁶¹. Mais ce décadre n'aboutit pas non plus à transférer le point focal de l'art depuis la singularité de l'artiste (idéologie moderne) vers l'expérience esthétique vécue et jugée, dans sa diversité et sa labilité, par tous ceux qui participent à un processus artistique (notamment ses publics). Quelle que soit la polarité des compagnies, une assez nette mise en retrait de cette question de l'expérience esthétique est perceptible.

Mais alors que s'effrite – dans les faits et dans les prises de position – tant la croyance à des critères de valeur intrinsèques aux œuvres d'art, que celle faisant de la singularité créative la seule clé d'appui de l'art, manque toujours une théorie pragmatique de l'art actualisée⁶². Dit autrement, les compagnies qui plaident pour une approche plus cogénérative des pratiques artistiques, en particulier entre professionnels et non professionnels de l'art, ont encore du mal à dégager et valoriser l'argumentation de principe

58/ Hypothèse relevant du concept de "fait social total" (Marcel Mauss) dont on trouvera un développement appliqué aux arts dans Dominique Chateau *L'Art comme fait social total*, L'Harmattan, 1998, 112 p.

59/ Voir sur la notion de jeu social de l'art, Anne Cauquelin, *Petit traité d'art contemporain*, Seuil, 1996, 192 p. ; sur l'approche de l'art comme société, Nathalie Heinich, *La sociologie de l'art*, Repères n° 328, La Découverte, 2001, 128 p.

60/ Sur la caractérisation de l'art moderne ou contemporain, voir Nathalie Heinich, *Le triple jeu de l'art contemporain*, Les éditions de Minuit, 1998, p. 17-51 et 75-97.

61/ Telle celle qui s'exprime dans Nicolas Bourriaud, *Esthétique relationnelle*, Les presses du réel, 1998, 128 p.

62/ Sur une telle philosophie de l'art, voir Richard Shusterman, *L'art à l'état vif*, Les éditions de Minuit, 1991, 274 p.

de leur praxis. D'autant que le thème central de la singularité créatrice en art reste adossé à la notion de liberté innovatrice individuée, sur laquelle toutes nos sociétés postmodernes (mais aussi capitalistes) sont bâties.

Pour aller plus loin, peut-être faudrait-il contribuer à l'émergence d'une nouvelle conception de la responsabilité socialisée des personnes (comprises non comme atomes constitués en soi, mais comme dynamiques qui se construisent et se singularisent au sein d'une multitude de relations socialisées). Peut-être faudrait-il aussi mieux argumenter sur combien les moments intenses d'appréhension sensibles et réflexives (les expériences esthétiques "réussies") pourraient être au cœur d'une autre conception possible de l'art. Celle-ci induirait néanmoins d'accepter que le jugement de goût d'un plus grand nombre de nos concitoyens soit davantage pris en compte, ou pour le moins que ce type de jugement possède une épaisseur tant artistique, qu'éthique, sociale et politique. A ce point, il n'est certes plus question d'analyse, mais plutôt de prises de positions personnelles au nom des logiques mises en évidence.

On en restera donc ici à noter que notre échantillon montre de fortes concordances et conforte l'idée d'un monde social des arts de la scène nettement constitué, dans lequel les compagnies ne disposent pas de positions institutionnelles dominantes, tout en se situant au cœur d'assez vives problématiques contemporaines. Entre ces compagnies, de nets écarts de parti pris et de position apparaissent, la question de la place de l'artiste professionnel et spécifié comme tel ou celle plus démocratisante de l'expérience esthétique faisant office de tenseurs majeurs.

Ce que l'étude montre enfin, c'est la forte structuration des dynamiques artistiques par leur environnement socioéconomique et réglementaire. La double dimension de flexibilité et de permanence fait notamment ressortir combien les compagnies relèvent d'une société d'innovation et de concurrence renforcées, que spécifie à sa manière le monde des arts de la scène. Bien des faits illustrent ce phénomène. Sur le plan réglementaire, on note ainsi l'interaction constante entre droit général (cadres juridiques, droit contractuel, droit du travail, fiscalité...) et réglementation plus spécifique (régime des intermittents du spectacle, exonérations fiscales particulières...). Si cette réglementation reflète pour partie la place que les arts (de la scène pour ce qui nous occupe) ont réussi à se constituer dans notre société, son évolution dépend réciproquement de mutations sociétales plus globales. Par exemple, sortir de la seule binarité entre gestion commerciale et privée d'un côté, et gestion redistributive publique de l'autre, renverrait à la capacité à moins contraindre des logiques tierces portées par la société civile et qui privilégient la production et l'échange en vue non de générer des profits, mais essentiellement du lien, du débat critique, de l'utilité symbolique et sociale. Sur ce point, on peut avancer qu'aussi longtemps qu'une meilleure considération de divers tiers-espaces possibles n'existera pas, les pratiques artistiques qui se situent dans cette mouvance seront toujours en butte à des dispositifs non favorables à leurs projets, ou au moins qui brident sérieusement leurs capacités de développement⁶³. Il y a là un enjeu essentiel, notamment pour des pratiques qui voudraient mieux faire reconnaître le fait que leurs compétences à générer de l'expérience esthétique plus vive et pour un plus grand nombre répondent à des besoins latents de nos sociétés. Réciproquement, ces pratiques nécessiteraient des conditions structurelles particulières pour mieux développer leurs propositions artistiques, éminemment socialisantes et personnalisantes, où le vécu sensible s'éprouve autant pour lui-même que pour les articulations et résonances qu'il génère dans les multiples dimensions qui constituent chacune de nos vies.

Les organisations modestes et peu médiatisées qui relèvent des arts de la scène sont au centre de notre intérêt de chercheur. Elles constituent surtout un passionnant terrain d'investigation d'enjeux, d'évolutions, de modes de fonctionnement. Au-delà de la variété et

^{63/} Les praticiens de l'art ont intérêt à participer à ces difficiles évolutions, même si les mobilisations restent souvent limitées sur des dossiers pourtant décisifs (fiscalité des associations, réforme au fond de l'assurance chômage...). Aujourd'hui, un véritable statut spécifique de "porteur civil de projet socio-artistique" serait par exemple bienvenu pour toute une série d'organisations, dont les compagnies et les espaces-projets artistiques évoqués dans le premier volet de notre recherche sur l'interaction entre valeurs artistiques et pratiques gestionnaires dans des organisations liées aux arts de la scène.

de la singularité des situations, l'analyse comparative a d'abord mis en avant, dans un monde des arts de la scène que les évolutions de nos sociétés contribuent à transformer, une impressionnante similarité de structures, de dynamiques et de problématiques. Ainsi, chaque organisation apparaît comme une déclinaison particulière et un positionnement original vis-à-vis de conditions ordinaires d'existence et de développement fortement communes. Plus qu'une dimension

Les positions de valeur et le projet artistique des organisations étudiées renvoient donc moins à une dimension autonome et "surplombante", capable à elle seule de modifier ces conditions récurrentes, qu'à une logique spécifiée d'un jeu social à constamment apprécier, investir, remodeler. Cette logique artistique structurante configure très profondément les autres dimensions à l'œuvre pour que l'organisation vive et se développe. En retour, ces dimensions a priori non artistiques agissent elles aussi sur la définition et la mise en œuvre du projet général de l'organisation. L'approche permet donc d'explicitier un nombre remarquable d'interrelations, d'articulations et d'oppositions entre éléments souvent considérés comme simplement disparates ou pragmatiques, alors qu'ils forment la texture même du quotidien des organisations. Et si ce véritable jeu d'Arlequin nous complique singulièrement la tâche – qu'on soit théoricien ou praticien –, il incite à ne pas nous enfermer dans des approches par trop spécialistes et fragmentées, à nous atteler surtout à mieux le comprendre et le vivre, avec aussi l'espoir de pouvoir le transformer pour partie.