

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la
Direction générale des entreprises
(ministère de l'Économie, de
l'Industrie et du Numérique) et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
Be Angels
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation

² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mars 2015)

CE QUE PEUVENT LES POUVOIRS PUBLICS DANS LE SPECTACLE VIVANT

par

Thierry BORÉ

Directeur de Spectacle vivant en Bretagne

Séance du 10 février 2015

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Trente-cinq ans dans le métier à des positions variées donnent à Thierry Boré une compréhension de la réalité du secteur public du spectacle vivant, tant dans les processus et le quotidien des structures que dans son contexte économique. Celui-ci est marqué par des caractéristiques structurelles qui placent les compagnies dans une position proche de celle des start-up, ou de l'artisanat, par un déséquilibre des rapports économiques entre diffuseurs et producteurs, et par un sous-financement chronique. Le paysage dans lequel l'État et les collectivités locales doivent inventer leur rôle est en outre aujourd'hui marqué par une abondance de compagnies, un climat concurrentiel très dur, et une situation sociale dégradée. Spectacle vivant en Bretagne a été créé par la région Bretagne et l'État pour accompagner le spectacle vivant. Après quelques années de situation difficile, l'établissement public réinvente son rôle, et porte avec une souplesse nouvelle une politique ambitieuse vis-à-vis du spectacle vivant...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Thierry BORE

Les trente-cinq ans que j'ai passés dans le théâtre public français, à différentes fonctions, me font brosser un tableau pour le moins pessimiste de son fonctionnement. Mon enthousiasme de spectateur est toutefois intact, et je m'efforce d'apporter ma pierre à la transformation de ce secteur via la structure que je dirige actuellement, Spectacle vivant en Bretagne.

Peut-on encore espérer du théâtre public qu'il contribue à émanciper les individus, nourrir les consciences citoyennes et faire société ? Les ingrédients de cette équation vertueuse ne font-ils pas aujourd'hui défaut ? La politique publique de soutien presque exclusif à la création engendre une offre pléthorique mais souvent inaboutie, soumise au bon vouloir de diffuseurs à l'éthique parfois douteuse. Les équipes artistiques (compagnies de théâtre ou de danse et ensembles musicaux) endurent une forte précarité, sans avoir trop souvent l'occasion de tisser des relations construites et durables avec le public, pour l'attirer vers des œuvres exigeantes. Il n'y a pas lieu, dès lors, de s'étonner que le spectacle représente une portion congrue des loisirs culturels des Français : ils lui ont consacré 200 millions d'heures en 2003 contre 60 milliards d'heures à la télévision.

Pourtant, depuis les années 1990, le nombre de professionnels de l'audiovisuel et du spectacle a crû quatre fois plus vite que celui des actifs dans leur ensemble. Depuis les petites compagnies jusqu'aux grands théâtres nationaux, le spectacle ne compte pas moins de 25 000 établissements, dont les trois quarts sont implantés en région et la moitié n'emploient qu'un seul salarié. Plus importante que l'augmentation de l'activité, l'explosion de la population des intermittents, artistes et techniciens (37 000 en 1986, 125 000 en 2003 et 254 000 en 2014, dont un peu plus de 100 000 indemnisés) a eu pour corollaire un recul très sensible de leur revenu annuel moyen. Les intermittents se paupérisent, bien que leur niveau d'études soit supérieur à la moyenne nationale : plus de 60 % détiennent une qualification au moins équivalente à bac+ 2, contre 34 % dans l'ensemble de la population active.

Malgré un tel contexte, le secteur du spectacle fait preuve d'une quasi-incapacité à se remettre en question et à se réformer. Une illustration parmi tant d'autres, celle de la place qu'il réserve aux femmes, démontre combien il est "arriéré". En 2012, 84 % des théâtres financés par l'État étaient dirigés par des hommes, de même que 89 % des institutions musicales, 94 % des orchestres et 70 % des centres chorégraphiques. Pourtant, dans toutes les structures financées par l'État, la moitié des "seconds" (directeurs adjoints ou administrateurs) sont des femmes.

Une chaîne de valeur désarticulée

Le théâtre public français repose sur deux grands principes : l'œuvre a une valeur en soi, c'est-à-dire qu'elle n'est pas conçue en anticipation de sa réception par le public, et la rentabilité financière n'est pas l'objectif premier. Faut-il pour autant que le théâtre s'enferme dans un modèle économique délétère ?

Une crise de croissance

L'organisation du réseau du théâtre public reste marquée par l'empreinte du Front populaire, et plus encore de la décentralisation culturelle de l'immédiat après-guerre ayant disséminé des équipes de création et des lieux de spectacle en région. Aujourd'hui, une immense partie du territoire bénéficie – potentiellement – d'un accès au meilleur de la création. Dans la même période, et jusqu'à il y a récemment, le soutien financier de l'État au théâtre n'a cessé de croître, relayé par les collectivités territoriales qui contribuent désormais à plus de 60 % au financement du secteur. De fait, celui-ci se trouve dans une dépendance extrême à l'égard des aides redistribuées (subventions publiques ou financements civils tel le régime d'assurance chômage des intermittents), lesquelles représentent 80 % de ses recettes. Or, ce modèle atteint ses limites car ces aides ne parviennent pas à suivre la croissance des demandes du milieu professionnel, sans compter les contractions budgétaires actuelles. La compétition fait rage

entre les équipes artistiques pour accéder aux fonds publics. Au total, le spectacle évolue dans une économie tout à la fois concurrentielle et administrée. Tous les signes témoignent de la fragilité et de l'asphyxie de ce secteur qui, paradoxalement, connaît une croissance.

Le spectacle, une économie de prototype

Par nature, l'économie du spectacle consiste en la fabrication d'objets singuliers, de prototypes dont il est exclu de prévoir et maîtriser la réception. L'incertitude y est majeure, et il faut une production abondante pour un petit nombre de spectacles élus. Cette production est le plus souvent le fait de micro-entreprises. À titre d'illustration, 70 % des compagnies théâtrales d'Île-de-France ont un budget annuel inférieur à 150 000 euros. Il s'agit ainsi d'une activité artisanale répondant à une organisation par projet et ayant une relation discontinue au travail, ce qui justifie d'ailleurs le régime de l'intermittence.

Ajoutons que les gains de productivité sont quasi inexistants dans cette économie de prototype. Au contraire, la croissance constante des coûts de production, liée notamment à des moyens techniques sophistiqués, dépasse largement l'augmentation des recettes.

Une structure en entonnoir

La chaîne du spectacle débute par les étapes de création et de production de l'œuvre par une équipe artistique, suivies de la distribution (la mise sur le marché de cette œuvre) et de la diffusion (la programmation par des théâtres et festivals). Le secteur adopte une structure en entonnoir, faisant passer les producteurs par trois phases de tri : la capacité à réunir les moyens de production de leur création tout d'abord, la sélection par le réseau de distribution ensuite – sachant que le directeur d'un théâtre de taille moyenne reçoit plus de 1 500 propositions par an pour une vingtaine de spectacles programmés – et enfin la réception par le public.

Les acteurs qui se situent en amont de cette chaîne, c'est-à-dire les concepteurs et producteurs de la "matière première", disposent des plus faibles moyens économiques. Ils ne peuvent couvrir seuls leurs frais de recherche et de réalisation. En aval, les structures de diffusion concentrent l'essentiel des moyens publics et civils. Au total, la relation entre les premiers et les seconds n'est pas très éloignée de celle qu'entretiennent des producteurs de choux-fleurs et une chaîne de grande distribution qui, toute puissante, acquiert la récolte en dessous du prix de revient. L'organisme de soutien à la diffusion que je dirige, Spectacle vivant en Bretagne, est notamment là pour combler l'écart entre ce que coûte la présentation d'un spectacle par une équipe artistique et le prix auquel un théâtre consent à l'acheter. En région parisienne par exemple, hormis quelques grandes maisons, aucun théâtre public ne paie un spectacle à son juste prix.

Une abondance irresponsable

Quelque 5 000 spectacles sont produits chaque année en France par plus de 4 500 compagnies indépendantes de théâtre et de danse. La Bretagne ne recense pas moins de 400 compagnies de théâtre, danse, cirque et arts de la rue, ainsi que 250 ensembles, groupes et producteurs de musique. Cette explosion de la production est déraisonnable. Le système survalorise l'offre, qu'importe si elle dépasse largement les capacités de diffusion. Aujourd'hui, il est plus facile pour une équipe artistique de s'engager dans un nouveau projet, et ce faisant de relancer la mécanique de production et d'octroi de subventions, que de vendre un spectacle existant. Chaque spectacle se vend mal, mais l'on continue d'en produire sans cesse de nouveaux, qui n'auront pas le temps de mûrir avant de disparaître des scènes.

Ce déséquilibre est le fruit des politiques des deux bords, tant de la gauche qui revendique un droit à créer pour tous, que de la droite qui fait l'éloge de l'abondance créative et cède la régulation aux mécanismes de marché. Les élus font preuve d'une fascination béate pour les artistes, et les collectivités peinent à concevoir des politiques innovantes dans la culture, et

encore plus à évaluer celles qu'elles mettent en œuvre. Ainsi, les modalités de soutien aux compagnies suscitent un emballement de la production. À titre d'exemple, les conventions que signe l'État avec certaines équipes artistiques leur assurent un soutien pendant trois ans mais leur imposent de produire deux spectacles sur la période. Encore faudra-t-il pouvoir les représenter ! Certes, les salles poussent comme les ronds-points sur le territoire, mais trop souvent en réponse à des motivations électorales davantage que culturelles. Elles sont assez souvent mal conçues. Et même quand elles sont fonctionnelles, elles ne disposent ni de budget artistique digne de ce nom, ni de personnel compétent.

Finalement, le soutien à la création occupe quasiment tout l'espace de l'action publique, la diffusion étant considérée comme infiniment vulgaire.

Les organisations professionnelles – syndicats de salariés comme d'employeurs – n'ont guère été des moteurs de progrès jusqu'à présent, se cantonnant à des revendications corporatistes. La récente nomination d'une femme, artiste et directrice de compagnie – une première à tous points de vue – à la tête du Syndicat national des Entreprises artistiques et culturelles, le SYNDEAC, devrait changer la donne.

La distribution et la diffusion négligées

En 2004, dans son rapport *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*, Bernard Latarjet dénonçait déjà le déséquilibre entre la création et la production d'une part, la distribution et la diffusion d'autre part. La France est le pays d'Europe qui affiche le plus de créations, mais où le nombre de représentations par spectacle est le plus faible. En 2001 et 2002, le ministère de la Culture a réalisé une étude portant sur 1 162 spectacles conçus par 839 compagnies soutenues par le ministère de la Culture. La moitié d'entre eux ont été représentés moins de 25 fois sur deux ans, y compris les séances destinées au jeune public et l'autodiffusion (schématiquement, une équipe qui loue un garage à Avignon et y joue 26 fois pendant le festival). En Rhône-Alpes, un spectacle de danse produit en 2011 aura été joué 3,3 fois au cours des deux saisons suivant sa création, la médiane étant de 2 fois, et 35 % des spectacles n'auront été diffusés qu'une seule fois.

Ayant été programmateur et dirigeant de salle pendant dix-sept ans, je n'ai fait du profit qu'une seule fois. Multiplier les séances ne permet pas tant de dégager des bénéfices que de conquérir et de fidéliser des spectateurs. N'est-ce pas là l'ambition du théâtre public ?

Un faisceau de raisons explique que les spectacles tournent si mal. Tout d'abord, l'augmentation régulière et incontrôlée des créations diminue les possibilités de vente et de diffusion de chacune. L'élargissement du champ du spectacle, en particulier au cirque et aux arts de la rue, renforce la concurrence entre les productions.

Ensuite, un glissement s'est opéré entre les notions de public et de clientèle. Lorsqu'un programmateur s'adresse à un public, il sélectionne des spectacles qui lui paraissent essentiels et qu'il désire partager avec une audience la plus large possible. C'est pour lui une question d'éthique. Or le public se travaille, et il est normal que, dans les premiers temps en tout cas, les salles soient moyennement remplies. Il faut du temps pour passer d'une à deux puis à trois représentations. C'est la raison d'être du théâtre public. Lorsqu'en revanche un programmateur vise une clientèle, il s'efforce de répondre aux attentes de spectateurs de plus en plus segmentés, et diversifie son offre en conséquence : hip-hop, cirque, musique baroque, chanson, inévitable soirée comique et tout aussi inévitable tête d'affiche... Il ne mène alors aucun travail d'action culturelle auprès du public.

Ajoutons à cela que les spectacles français ont un coût élevé, en comparaison avec les productions européennes notamment, et ceci bien qu'ils soient financés en partie par l'intermittence. Les trois quarts des compagnies entament les répétitions sans avoir rassemblé la totalité du budget de leur production. Elles s'ajustent ensuite soit en réduisant le temps de répétition, ce qui s'en ressent sur la qualité du spectacle, soit en simplifiant la scénographie... Si elles poursuivent l'aventure sans raboter leurs prétentions, elles sont tentées de relever le

prix de vente du spectacle. Normalement, ce prix correspond aux coûts effectifs de production augmentés d'une marge pour financer leur fonctionnement et dans le meilleur des cas, la création suivante. S'y ajoute désormais le montant que la compagnie n'est pas parvenue à couvrir lors du montage financier de la production. Ainsi s'enclenche un cercle vicieux : les spectacles sont vendus plus cher et par conséquent tournent moins, dégagent moins de recettes et obligent la compagnie à rehausser le prix de sa prochaine production...

Un autre obstacle à la diffusion tient au souci de différenciation qui anime les directeurs de théâtre et de festivals. Nous pourrions même parler de l'ego et de la surpuissance de nombreux programmeurs, qui possèdent l'essentiel des moyens financiers du secteur et sont courtisés par une myriade de compagnies. Ils sont en position d'imposer leurs conditions, en achetant les spectacles le moins cher possible mais aussi en exigeant une relative exclusivité. Il est encore courant qu'un théâtre demande à une équipe artistique de ne pas jouer ailleurs dans son rayon de chalandise au cours de la même saison.

Dans le champ de la production, le professionnalisme est de surcroît insuffisant. La France a formé de bons administrateurs de lieux culturels, mais il en va autrement des chargés de production/diffusion. Souvent, ce poste n'existe même pas en tant que tel et est assumé par l'administrateur, quoiqu'il ne soit pas formé à cet effet.

Pour clore ce tableau, mentionnons la contraction des budgets qui touche actuellement une grande majorité de compagnies, et nombre de structures de programmation depuis peu.

Pistes de réflexion

Différentes pistes me paraissent susceptibles de rééquilibrer la chaîne du théâtre public et de lui rendre ses lettres de noblesse.

Produire moins pour produire mieux

Toutes les parties détiennent une part de responsabilité dans la course folle à la création. Il est nécessaire d'inverser cette logique et de revaloriser la diffusion. Le public se verrait alors proposer un nombre plus restreint d'œuvres auxquelles auraient été octroyés collectivement (de la part des pouvoirs publics, des théâtres et des collectivités) des moyens de production et de diffusion suffisants. Une telle régulation était encore taboue il y a dix ans. À l'issue de la première grande grève des intermittents en 2003, le rapport Latarjet – qui reste pleinement d'actualité et d'une pertinence lumineuse – a commencé à évoquer ces questions. Il a suscité une levée de bouclier de l'ensemble de la profession. Aujourd'hui, il devient possible d'aborder ces sujets, avec toutefois la plus grande prudence.

Une gouvernance plus coopérative

Une autre piste d'amélioration réside dans une gouvernance plus coopérative et une responsabilité davantage partagée entre l'amont et l'aval, les producteurs d'une part et les distributeurs et diffuseurs d'autre part. Il est indispensable de replacer le partage du risque au centre de la production et de mettre en œuvre de véritables coproductions. Dans ce cas, les théâtres ou festivals s'associent à une équipe pour produire un spectacle via la création d'une société en participation, partageant les coûts ainsi que les éventuels bénéfices ou pertes. Aujourd'hui, dans 95 % des cas, seule l'équipe artistique assume les risques et les pertes.

Il conviendrait également de s'inspirer, même si elles ne sont pas parfaites, des pratiques de mutualisation et de redistribution qui sont à l'œuvre dans le cinéma et les variétés. Ainsi, le film français résiste grâce au soutien que le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) apporte à la profession, via un fonds abondé par un pourcentage des recettes de billetterie. Quant au Centre national de la chanson, des variétés et du jazz (CNV), il collecte des sommes importantes via la taxe parafiscale sur les spectacles et les redistribue pour soutenir des "tournées de jazz", l'aménagement de salles... Malheureusement, le secteur du spectacle vivant s'est toujours opposé à ce type de fonctionnement.

J'en appelle par ailleurs au respect de la loi et de règles éthiques par la profession. Là encore, ce discours peine à être entendu. Catherine Trautmann en a fait les frais, elle à qui l'élaboration d'une Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, en 1998, a valu de perdre son poste de ministre de la Culture.

Élever le niveau de professionnalisation

Les métiers d'administration du spectacle doivent gagner en professionnalisme. Les formations universitaires se sont multipliées dans ce domaine et regorgent d'étudiants, mais sont, au mieux, largement incomplètes pour la plupart. Elles produisent un sous-prolétariat administratif chichement rémunéré et n'ayant pas les moyens de défendre les compagnies. Une réflexion est nécessaire sur les compétences requises par ces métiers et sur les possibilités d'y offrir des trajectoires d'apprentissage. Bernard Latarjet évoquait même l'opportunité d'y attribuer des cartes professionnelles, comme dans la presse. Tout au moins, les critères d'attribution de la licence d'entrepreneur de spectacles mériteraient d'être resserrés.

La question centrale du public

L'action publique doit certes favoriser l'offre, dans un domaine où la création et l'exigence intellectuelle sont premières, mais elle perd à la survaloriser comme elle le fait aujourd'hui. Et ce, d'autant que la relation entre l'offre et la demande n'a rien de mécanique s'agissant de spectacles ambitieux. C'est un vrai travail que d'attirer des spectateurs dans les salles, qui plus est dans un contexte où les ménages réduisent la part de budget consacré à la culture et aux médias, et privilégient l'offre numérique par rapport aux spectacles et aux pratiques amateurs. Or, en donnant la priorité à la création, en se déclarant "ministre des artistes" comme le faisait Jack Lang, la force publique soutient trop unilatéralement les professionnels, au détriment du public. En cela, la gauche a manqué son rendez-vous avec la démocratisation culturelle et avec le monde amateur. L'objectif d'émancipation démocratique par la culture est bien loin. Une vraie politique de développement des publics est nécessaire, plutôt que des opérations de remplissage des salles par les scolaires.

Les pratiques amateurs doivent quant à elles être valorisées et structurées. Il faut redonner des perspectives aux pratiquants, souvent éclairés, pour leur éviter de glisser vers un professionnalisme voué à l'échec.

Déléguer les décisions à la profession : le jugement par les pairs

Une distanciation est nécessaire entre les prises de décisions politique et sectorielle. Aujourd'hui, les décisions relèvent essentiellement des décideurs politiques, qui entretiennent des relations étroites avec les artistes. Cette administration directe des dossiers doit être abandonnée au profit d'une délégation des arbitrages à des structures extérieures et autonomes. Il en est ainsi dans le cinéma où ce ne sont pas les services du ministère qui décident d'apporter de l'aide à un producteur de film mais le CNC, au travers de collèges de professionnels. De même au Canada, toutes les décisions de subventions culturelles, pour la plus petite équipe artistique comme pour les lieux les plus prestigieux, sont prises par les diverses assemblées de professionnels du Conseil des arts, société publique autonome. Les montants sont publiés sur le site internet de ce Conseil – alors qu'en France, il est quasi impossible d'accéder à ces chiffres. Cet exemple canadien est intéressant par la mise à distance et la transparence qu'il offre.

C'est dans cet esprit que travaille Spectacle vivant en Bretagne, établissement public financé par l'État et la région, sorte de "Banque publique d'investissement" destinée à soutenir la diffusion des équipes artistiques implantées sur le territoire breton. Doté d'une commission où siègent majoritairement des professionnels, il décide collégialement des aides financières attribuées aux équipes artistiques. Il y procède dans le respect de règles très précises ayant été fixées par la puissance publique et discutées avec la profession. Les décisions se prennent non par vote mais par consensus. Concrètement, le président de la commission, renouvelé à

chaque séance, estime à un certain stade du débat qu'un consensus se dégage sur telle ou telle position. Si personne ne s'y oppose, la décision est actée. C'est un art du compromis, raisonné, argumenté, et collectif. Naturellement, les membres de la commission s'absentent de la séance pour les dossiers qui les concernent.

La commission compte 25 membres dont au moins un représentant de chaque champ disciplinaire et de chaque réseau constitué (arts de la rue, musiques actuelles, Pôle national des arts du cirque, scènes conventionnées) ainsi que des personnalités volontaires dont nous varions l'origine géographique, la discipline, le sexe et l'âge. Elle est renouvelée par tiers tous les ans. Lors de la toute première réunion, chaque participant défendait sa discipline. Après une mise au point, les enjeux ont été vite compris, et les professionnels ont appris à se fondre dans un intérêt partagé. Les règles éthiques et intellectuelles que nous avons édictées en matière d'exigence artistique et de critères d'attribution des aides sont le pilier autour duquel se nouent les échanges, voire les controverses. Ces règles tolèrent des écarts, à condition qu'ils soient maîtrisés et consentis collégalement.

Ce fonctionnement inhabituel et passionnant est évidemment à relativiser du fait de la taille de la structure et du montant des soutiens qu'elle accorde (300 000 euros annuels). Il constitue néanmoins une avancée symbolique forte. Alors qu'au CNV par exemple, les décisions sont prises par des représentants de syndicats professionnels, elles sont assumées dans notre cas par des artistes et des responsables de structures de programmation, à titre personnel, qui sont volontaires et statuent pour leurs pairs.

Outre la Bretagne, seules cinq régions en France ont ainsi créé une structure au soutien à la diffusion : la Normandie, le Languedoc-Roussillon, l'Aquitaine et l'Île-de-France, avec l'établissement public de coopération culturelle, Arcadi, pour une part de ses activités.

D'aucuns pourraient craindre que le jugement par les pairs présente un risque d'enfermement, de repli sur soi ou de refus de la nouveauté. J'estime qu'il est justifié dès lors que l'on souhaite maintenir une respiration entre la décision politique d'orientation générale et les choix précis de soutien à tel ou tel. Il me paraît être la seule solution pertinente, à condition de garantir le pluralisme et le renouvellement régulier des commissions. Alors, le piège de l'entre-soi est évité.

DÉBAT

Le privé

Un intervenant : *Parmi vos pistes de réflexion, envisagez-vous des rapprochements avec des entreprises privées ?*

Thierry Boré : Le secteur étant aux abois, il est prêt à discuter avec tous les partenaires possibles. Le mécénat culturel est ancien et actif en France. Il s'est certes contracté depuis la crise de 2008-2009, mais certains grands mécènes continuent de soutenir le spectacle, comme la Fondation d'entreprise Hermès et la Fondation BNP Paribas. Modèle atypique, le festival des Vieilles Charrues fonctionne sans subvention mais avec 40 % de mécénat et 6 000 bénévoles.

Int. : *Vous n'avez à aucun moment mentionné le théâtre privé. La frontière est-elle étanche avec le théâtre public ?*

T. B. : Le théâtre privé est essentiellement parisien, même s'il vient de réviser ses statuts et d'ouvrir son périmètre. Son fonctionnement est radicalement différent du théâtre public : il joue une pièce tant qu'il y a de la demande, et se garde de devoir travailler les publics. Un titre accrocheur et une comédienne court-vêtue ou une tête d'affiche font l'affaire. Certains lieux privés ont toutefois une vraie ambition artistique. Cela étant, le secteur public a succombé au star-system qui caractérise le privé, pas toujours pour le meilleur.

Le théâtre envers et contre tout

Int. : *Comment expliquer que malgré les conditions calamiteuses qu'il oblige à endurer, le théâtre attire de plus en plus d'artistes et de professionnels ? Quelle est cette force qui le fait survivre ?*

T. B. : L'humanité semble traversée par cette pulsion qui conduit les hommes à se rassembler pour faire œuvre de représentation et réfléchir collectivement. Évoquons bien sûr le théâtre grec, mais aussi ce que l'on considère comme le premier spectacle de théâtre de la France moderne, au milieu du IX^e siècle, dans une chapelle bourguignonne, quand des moines interprètent devant les fidèles la scène de la résurrection du Christ. Ils incarnaient jusqu'aux personnages bibliques féminins, signe qu'il y avait véritablement transposition, représentation. Le spectacle s'est ensuite déplacé sur le parvis des églises et dans la rue, et ce furent les mystères du Moyen-Âge. Il a perdu progressivement son origine religieuse pour devenir un théâtre quotidien réservé aux nantis, s'est transformé en divertissement d'un soir. Si les formes du théâtre ont mué, le besoin de partager cette expérience demeure. Lorsque vous assistez avec d'autres à une pièce qui parle au cœur et à l'intelligence, vous en sortez grandi. Quand vous êtes seul devant votre télévision, c'est plus rare.

Int. : *De qui pourrait provenir une nouvelle dynamique dans le théâtre, susceptible de remédier aux nombreux travers que vous avez décrits ? Il semble illusoire de l'attendre de l'État et des élus. La situation a-t-elle atteint un tel point de gravité que le milieu est prêt à se remettre en cause ?*

T. B. : Quand ils sont de trop mauvaise qualité, les spectacles abîment ceux qui les donnent et ceux qui les reçoivent. C'est pourquoi il est nécessaire de concentrer les énergies sur un nombre plus restreint de propositions, mieux produites et mieux diffusées. Plus nombreux sont ceux qui paraissent aujourd'hui prendre conscience des enjeux. Ce n'est toutefois qu'un début.

Par ailleurs, je crois beaucoup aux bureaux de production qui se développent actuellement, qui mettent des compétences et des moyens mutualisés au service de plusieurs équipes artistiques. Ce fonctionnement est nécessairement plus vertueux que lorsque chaque petite compagnie, avec son budget restreint, paie très mal une personne ayant une expertise limitée.

Ces bureaux de production sont d'autant plus intéressants qu'ils attirent des professionnels non exclusivement issus du spectacle, des diplômés d'écoles de commerce par exemple. Ils restent malgré tout fragiles et ne suscitent pas suffisamment l'attention de l'État et des collectivités locales.

Int. : *Les cursus universitaires d'administration et de gestion de structures culturelles ne cessent de se multiplier. Les jeunes professionnels qui en sortent n'entendent-ils pas s'attaquer aux problèmes que vous dénoncez et participer à la régulation du système, y compris en matière de diffusion ?*

T. B. : Ces jeunes entrent dans le métier dans des conditions périlleuses. Au sortir de l'université, ils sont jetés dans l'arène sans être armés pour faire face aux responsabilités qui leur sont assignées, et de surcroît sans moyens. Ils n'ont pas le temps d'apprendre le métier mais sont plongés d'emblée dans une situation qui les voue à l'échec. D'ailleurs, ils sont très nombreux à changer de voie. Rares sont les cas heureux où un jeune commence comme stagiaire dans une compagnie puis gravit les échelons pour prendre la direction de la production d'un grand théâtre.

À la rencontre du public

Int. : *Vous soulignez la difficulté qu'ont les théâtres à nouer une relation de long terme avec le public et à l'attirer vers des œuvres exigeantes. Le public n'est-il plus prêt à s'engager dans le contrat que constitue l'abonnement, dans lequel il accepte de prendre des risques en contrepartie de valeurs sûres ?*

T. B. : L'abonnement n'a de sens qu'économique, car il constitue une garantie de recettes pour le théâtre – et encore, à un tarif inférieur au prix de vente normal. En revanche, je n'y vois plus aujourd'hui aucun avantage qualitatif : les abonnements figent les salles et reproduisent un même public qui finit par venir par habitude, par obligation sociale, sans curiosité ni propension à s'interroger. Certains théâtres limitent d'ailleurs volontairement la jauge réservée aux abonnés, pour assurer un renouvellement des spectateurs. Quelques-uns développent même des projets sans abonnement.

Int. : *Les tournées ne sont-elles pas un vecteur de diffusion à privilégier pour aller à la rencontre du public ?*

T. B. : Elles doivent effectivement être favorisées. L'Office national de diffusion artistique (Onda), financé par le ministère de la Culture, soutient ainsi des tournées de spectacles français et étrangers sur le territoire. Il organise des réunions régulières, dans les théâtres les plus divers, sur l'ensemble du territoire, afin que les professionnels échangent sur leurs projets à venir et envisagent des actions communes. Ce fonctionnement se heurte toutefois à la psychologie d'un certain nombre de directeurs de salles, qui entendent s'approprier les spectacles. La dureté des échanges entre producteurs et diffuseurs que l'on peut rencontrer ne facilite pas la constitution de tournées ni le partage des frais. Ceux-ci redeviennent néanmoins d'actualité, par nécessité économique.

Pour ce qui est de Spectacle vivant en Bretagne, nous aidons les compagnies à tourner dans la région et à s'y constituer un socle de partenaires fidèles, mais surtout à se produire au-delà des frontières régionale et nationale. C'est un combat quotidien.

Int. : *La revalorisation des pratiques amateurs que vous appelez de vos vœux ne risque-t-elle pas de susciter un afflux supplémentaire de productions et d'entraîner une confusion avec les spectacles professionnels, avec l'avantage de coûts moindres ?*

T. B. : Les pratiques amateurs sont un vrai sujet politique. Certes, la distinction doit rester claire entre les propositions des amateurs et des professionnels. Pour autant, je crois à des amateurs éclairés qui travaillent sur des œuvres contemporaines et puissent se produire dans un cadre qui les valorise (et non, comme c'est trop souvent le cas, dans des lieux sous considérés). Cela ne peut que contribuer à constituer un public averti et actif.

Présentation de l'orateur :

Thierry Boré : directeur de l'Établissement public de coopération culturelle Spectacle vivant en Bretagne ; il a été auparavant directeur de théâtres de ville, administrateur d'une compagnie de danse indépendante, de deux centres chorégraphiques nationaux, et directeur de l'Office de Diffusion et d'Information Artistique Normandie.

Diffusion mars 2015