

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2010)

LE « FRANÇAIS », CE PAQUEBOT...

par

Muriel MAYETTE

Comédienne

Administrateur général de la Comédie-Française

Jérôme LAMY

Directeur général de la Comédie-Française

Séance du 16 février 2010

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Si l'image du paquebot peut s'imposer lorsqu'on évoque la gestion de la Comédie-Française, c'est que l'institution est prestigieuse et difficile à manœuvrer. Le poids de l'histoire s'y fait sentir, jusque dans les modes d'administration (voire d'autogestion) de la troupe qui n'ont guère changé depuis plusieurs siècles. Et malgré l'ampleur de la mission du « Français » – faire vivre le répertoire en France et dans le monde – ses moyens diminuent. Au cœur de cette véritable PME qui compte quatre cents salariés et vingt-deux métiers d'artisanat, la troupe d'acteurs est un corps d'une gestion délicate où il faut satisfaire le besoin de reconnaissance de chacun sans déséquilibrer l'ensemble, et où le groupe a le droit d'exclure certains de ses membres. Malgré tout, la Comédie-Française continue à proposer une programmation effrénée (huit cents représentations par an) et maintient haut et fort son ambition de faire entendre les grands textes classiques et contemporains.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Muriel MAYETTE et Jérôme LAMY

Muriel Mayette : Je suis administratrice de la Comédie-Française depuis 2006, mais je fais partie de la troupe depuis près de 25 ans en tant que comédienne. La Comédie-Française est d'ailleurs une maison d'acteurs avant tout, bien plus que d'administrateurs ou de gestionnaires.

Permanence d'une maison ancestrale

Fondée en 1680 par Louis XIV, la Comédie-Française est l'une des plus anciennes institutions culturelles de notre pays. À sa création, elle regroupait trois troupes parisiennes dont celle de Molière, la troupe du Palais-Royal. Bien que ce dernier, mort en février 1673, n'ait pas connu notre maison, il en est resté une figure emblématique jusqu'à nos jours et un pilier du répertoire. La Comédie-Française tire son nom du privilège exclusif dont elle jouissait lors de sa création : jouer en langue française face à son rival, le théâtre italien de la *commedia dell'arte*. En fondant cette institution, le pouvoir royal prenait pour la première fois en charge le théâtre. Aujourd'hui encore, être joué à la Comédie-Française dans la salle Richelieu est une consécration pour un auteur : son texte entre officiellement au répertoire.

Portée par ses acteurs, la troupe a survécu aux remous de la Révolution, malgré une scission temporaire entre royalistes et révolutionnaires. Ces derniers, guidés par le comédien François-Joseph Talma, ont fondé le théâtre de la République et investi la rue de Richelieu où nous nous produisons encore aujourd'hui. Les acteurs royalistes pour leur part, menacés de guillotine, ont été sauvés par un comédien membre du Comité de salut public et ont finalement rejoint leurs camarades. La Comédie-Française s'était reformée. En 1812, Napoléon en a rédigé les statuts, inchangés depuis, ce qui n'est pas sans quelques obsolescences.

Aujourd'hui, la Comédie-Française compte 400 salariés dont 58 comédiens. Elle est dirigée par un administrateur général, nommé par le président de la République sur proposition du ministre de la Culture. Cet administrateur, titulaire d'un contrat de cinq ans renouvelable trois ans, est responsable de la programmation. Il est accompagné d'un directeur général qui gère le budget et le personnel. Grâce à nos ateliers qui regroupent 22 métiers d'artisanat (accessoiristes, tapissiers, constructeurs, habilleurs, costumiers, tailleurs, modistes, etc.), nous fonctionnons en autonomie totale. Nous présentons entre 12 et 15 créations chaque année ainsi que des reprises, soit environ 22 titres et 800 représentations par saison – ce qui est considérable ! Pourtant, pour des raisons budgétaires, les acteurs sont de moins en moins nombreux : ils étaient 70 il y a 25 ans et sont 58 aujourd'hui. Ils travaillent donc sans relâche. Nous jouons tous les soirs dans la salle Richelieu, avec une matinée supplémentaire le samedi et le dimanche. Au théâtre du Vieux-Colombier, nous nous permettons une relâche le lundi. Au Studio-Théâtre enfin, notre troisième salle, nous jouons à 18 heures 30 et, la plupart du temps, les acteurs enchaînent à 20 heures 30 salle Richelieu. Parallèlement, un spectacle au moins est toujours en tournée en France ou à l'étranger.

Les trois piliers de la Comédie-Française

Trois principes fondamentaux régissent la Comédie-Française : le répertoire, la troupe et l'alternance.

Le répertoire

La Comédie-Française a pour mission de faire entendre le répertoire. Molière, Marivaux, Victor Hugo... le filtre des ans a imposé des auteurs qui nous semblent faire incontestablement partie du patrimoine. Pourtant, la constitution du répertoire est passée par des épisodes mouvementés : Victor Hugo a fait scandale, *La Dispute* de Marivaux a été retirée de l'affiche au bout de quatre jours... Parmi les 3 000 auteurs aujourd'hui au répertoire, les

deux tiers sont inconnus du grand public, voire de moi-même ! L'entrée ou l'absence d'entrée au répertoire de certains auteurs n'est pas indépendante des modes et raconte l'état d'esprit parisien.

Ma principale tâche est de faire vivre ce répertoire, mais aussi de l'enrichir et de le renouveler. Avant d'être joué pour la première fois salle Richelieu, et ce faisant d'entrer au répertoire, un texte passe par un processus de sélection bien précis. Il doit être proposé par l'administrateur puis voté à la majorité absolue au comité de lecture. Précisons que le comité d'administration est constitué uniquement de comédiens (hormis l'administrateur) : le doyen des sociétaires, trois sociétaires élus pour une année par l'assemblée des sociétaires et trois sociétaires élus pour une année par l'administrateur. Il est renouvelable chaque année. Le comité de lecture est pour sa part composé du comité d'administration plus quatre personnalités invitées (intellectuels, écrivains, critiques...), dont les noms sont proposés par l'administrateur général et ratifiés par le ministre de la Culture, avec un contrat de deux ans (ce sont actuellement Anne Wiazemsky, Christophe Barbier, Édouard Glissant et Jean-Pierre Leonardini). Par le passé, l'auteur attendait, derrière la porte du comité, la décision de faire entrer ou non son texte au répertoire. Aujourd'hui, c'est l'administrateur qui est chargé de lui annoncer la décision, et un refus est toujours humiliant.

La troupe

Pour décrire le fonctionnement de la troupe, nous utilisons une formule certes abrupte mais qui a le mérite d'être explicite : « *l'administrateur engage, les acteurs dégagent.* » Seul l'administrateur peut engager un acteur. Il le fait à l'instinct, au vu de son talent et de la capacité qu'il pressent chez lui à vivre en troupe. À la Comédie-Française, c'est en effet la troupe qui est la "star", plus que les individus. Notre emblème est une ruche assortie de la devise *simul et singulis*, c'est-à-dire être ensemble et être soi-même. L'acteur doit savoir exprimer sa personnalité tout en se fondant dans le groupe, ce dont certains ego s'accommodent d'ailleurs mal. Pour sa part, l'administrateur doit s'assurer que dans cette ruche, personne ne fasse d'ombre aux autres. Je m'attache par exemple à ce que chaque acteur ait un moment fort à jouer au cours de l'année.

D'un point de vue statutaire, les acteurs se répartissent en deux catégories : les pensionnaires et les sociétaires. Un nouvel acteur est toujours engagé comme pensionnaire, quel que soit son âge, avec un contrat d'un an renouvelable annuellement par décision du comité d'administration. Une fois par an, l'administrateur se réunit avec ce comité pour passer en revue la troupe. C'est à ce moment que la troupe peut "dégager" des acteurs. Nous discutons du cas de chaque comédien et décidons soit de renouveler le contrat d'un pensionnaire, soit de faire passer un pensionnaire au statut de sociétaire, soit d'augmenter la rémunération d'un pensionnaire ou d'augmenter un sociétaire en douzième, soit de nous séparer d'un acteur, pensionnaire ou sociétaire. Quand le comité d'administration propose qu'un acteur devienne sociétaire, nous nous réunissons en assemblée avec les sociétaires qui votent à bulletin secret l'entrée ou non de leur camarade, à la majorité des voix plus une. Le sociétaire a alors un contrat de dix ans auxquels sont retirées ses années de "pensionnariat". Au terme du contrat, le comité d'administration peut décider de le renouveler pour cinq ans. Après trente ans d'ancienneté, le contrat est renouvelable tous les ans.

Les statuts de pensionnaire et de sociétaire offrent aux comédiens une reconnaissance sociale. Ils donnent la possibilité aux acteurs de pratiquer leur métier toute l'année, mais présentent en contrepoint le risque qu'ils ne se remettent plus en question. Or, pour se bonifier, un acteur doit jouer en permanence. Ses statuts, en lui offrant l'occasion de se séparer régulièrement d'acteurs, permettent à la Comédie-Française de ne pas devenir une "maison de retraite" de comédiens. Ce fonctionnement particulier hérité de l'histoire va à l'encontre du droit du travail, puisque les pensionnaires sont des salariés. Les conflits, qui vont parfois jusqu'au procès, se multiplient avec les pensionnaires dont nous nous séparons. Pourtant, il serait catastrophique que nous n'ayons plus de levier d'action sur les départs de nos pensionnaires :

la troupe se figerait et vieillirait. Paradoxalement, il est plus aisé de se séparer d'un sociétaire en fin de contrat, quelles que soient son ancienneté et sa renommée, que d'un pensionnaire. En effet, un sociétaire n'est pas considéré comme un salarié classique. Il est arrivé que des administrateurs fassent voter le sociétariat très tardif d'un acteur pour pouvoir s'en séparer plus facilement.

Autre spécificité de la troupe depuis son origine, les acteurs perçoivent un intéressement sur les recettes des spectacles. Cela représente un complément assez important de leur rémunération fixe plutôt modeste (entre 1 600 euros et 3 600 euros mensuels). Le principe est le suivant : au-delà d'un taux de remplissage correspondant à la moitié de la salle, les recettes reviennent à 75 % aux sociétaires et à 25 % au reste des salariés de la Comédie-Française, dont les pensionnaires. Ce principe d'intéressement, outre la complexité qu'il introduit dans la gestion de l'institution, n'est pas sans conséquences sur les choix artistiques : un acteur peut être tiraillé entre l'envie de jouer des pièces populaires, à coup sûr lucratives, et des pièces confidentielles, plus stimulantes pour lui mais moins rémunératrices.

L'alternance

La Comédie-Française est le seul théâtre en France à pratiquer l'alternance, c'est-à-dire à proposer dans une même salle des spectacles différents d'un soir sur l'autre. Au cours d'une même semaine, 3 à 5 titres peuvent ainsi être joués dans la salle Richelieu. Sur le plateau sont stockés les décors de 5 spectacles, parfois 6. Tous les matins à 8 heures, une équipe de machinistes démonte le décor de la veille et monte celui de la répétition. À 13 heures, les acteurs répètent dans le décor. À 17 heures, le décor de répétition est démonté et celui du spectacle est monté pour la représentation de 20 heures 30. Le plateau est donc en permanence en activité, processus qui demande une organisation extrêmement précise de tous les services. Lors d'une création, les acteurs ne peuvent répéter dans le décor que pendant 20 services de 4 heures, ce qui nécessite une formidable discipline. Les metteurs en scène auxquels nous faisons appel doivent aussi être très expérimentés pour maîtriser un calendrier aussi serré.

L'alternance est une contrainte d'organisation majeure, mais aussi l'assurance pour les acteurs d'être toujours en mouvement et de ne jamais s'enfermer dans un rôle. Passant constamment d'un rôle à l'autre, ils sont habitués à travailler avec des personnalités différentes et à faire rapidement confiance à leurs partenaires. Cela fait gagner du temps et évite les psychodrames qui peuvent se produire dans les autres théâtres quand des acteurs qui ne se connaissent pas sont réunis le temps d'une distribution. Surtout, l'alternance place l'acteur en alerte : il n'a pas le temps de se laisser obséder par un personnage, de s'y enfermer en oubliant tout le reste. Pour un acteur en effet, le métier ne consiste pas à jouer mais à rejouer. Comme n'importe quel artisan, plus nous travaillons et meilleurs nous sommes. L'alternance est l'une des raisons pour lesquelles la troupe se maintient à un haut niveau d'excellence. Elle représente certes une contrainte logistique, mais elle est compensée par la discipline des acteurs et des metteurs en scène.

Un établissement public à la gestion atypique

Jérôme Lamy : Mon parcours professionnel est pour le moins éloigné du théâtre. J'ai été officier dans l'Armée de l'air pendant une dizaine d'années puis magistrat à la Cour des comptes pendant sept ans, avant de devenir directeur général de la Comédie-Française. Ce fut l'occasion de découvrir un monde qui m'était inconnu. Du point de vue de la gestion, toutefois, la Comédie-Française s'apparente à une PME de main-d'œuvre, avec il est vrai des particularités assez marquées, liées à sa mission et à ses métiers.

Une gouvernance orchestrée par les acteurs

En comparaison avec d'autres institutions ayant comme elle le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial, la Comédie-Française est organisée de façon assez atypique. Ce n'est qu'en 1995 qu'elle a été dotée, par décret, d'une existence juridique propre. C'était auparavant la Société des comédiens-français (c'est-à-dire l'ensemble des sociétaires) qui constituait sa personnalité juridique, signait les actes de gestion et engageait la responsabilité de l'institution. Le décret de 1995 reconnaît la spécificité de la troupe et le rôle des comédiens dans la gouvernance. Le conseil d'administration (appelé comité d'administration) est d'ailleurs composé uniquement de sociétaires. Contrairement à des membres de conseils d'administration plus classiques, ils ont une longue expérience de leur maison et maîtrisent bien les sujets sur lesquels ils ont à trancher. Ils doublent leur sensibilité d'artistes d'un regard de gestionnaires. La bonne gestion de la Comédie-Française leur importe d'autant plus qu'ils perçoivent une partie de l'excédent des recettes sur les dépenses.

Une mission et sa délicate traduction budgétaire

Selon le décret de 1995, « la Comédie-Française a pour mission essentielle de représenter les pièces de son répertoire et d'en assurer le rayonnement national et international. » L'administrateur général établit la programmation qui permet de faire entendre ce répertoire. Je dois ensuite faire en sorte que les services se mettent en ordre de marche pour assurer cette programmation : établissement des contrats avec les metteurs en scène, création des décors, des costumes, des accessoires, etc. Chaque spectacle est entièrement produit et réalisé par nos ateliers.

La Comédie-Française assume une mission de service public, largement subventionnée par l'État. Ce dernier fournit les deux tiers de nos ressources, et nous devons générer le tiers restant. Nos recettes propres proviennent essentiellement de la billetterie mais aussi de tournées, d'opérations audiovisuelles, de mécénat, de la location de salles à des entreprises ou de produits dérivés. Une bonne année à la Comédie-Française attire 250 000 spectateurs. Nous ne pourrions guère aller au-delà : nous atteignons déjà un taux de remplissage de la salle Richelieu de 80 % à 85 % chaque année (en fréquentation payante), ce qui est très élevé pour un théâtre. En outre, nous sommes limités par la taille de la salle, qui ne contient que 860 places.

Élément de complexité, notre tutelle nous demande non seulement de développer nos ressources propres (ce qui impliquerait d'augmenter les tarifs), mais encore de remplir nos salles (ce qui nécessite de pratiquer des tarifs attractifs). Il faut donc trouver un juste équilibre. Contrairement à une idée reçue, la Comédie-Française n'est pas chère : les places vont de cinq à trente-sept euros, prix modéré pour une sortie culturelle de grande qualité à Paris. La mission d'intérêt général de la Comédie-Française, faire entendre les auteurs au plus grand nombre, implique de surcroît que les spectacles soient joués souvent, sur des périodes assez longues. Une création est donnée trente à cinquante fois, en alternance sur environ cinq mois, puis est reprise généralement la saison suivante. On touche ainsi un plus large public que si l'on jouait vingt ou trente représentations d'affilée comme le font la plupart des théâtres. Nos spectacles sont ensuite repris une ou deux saisons, voire davantage. On élargit ainsi encore l'audience, et on dégage aussi une marge plus importante. En outre, comme la quasi-totalité de nos charges sont fixes, plus nous jouons et plus nous sommes rentables. C'est la situation inverse des autres théâtres où les productions s'appuient sur du personnel principalement externe.

Une autre particularité veut que notre résultat financier soit par construction excédentaire. Nous avons l'obligation réglementaire de limiter les recettes prévisionnelles à un montant correspondant à la moitié de la jauge. En fin d'année, notre fréquentation est telle que nous dépassons cette limite, ce qui permet de dégager un excédent qui est en partie distribué aux sociétaires, aux pensionnaires et au personnel, et qui, pour le reste, constitue le résultat de la Comédie-Française.

Quand la seule marge d'ajustement est artistique

La subvention allouée par l'État à la Comédie-Française est en baisse alors que les missions qui lui sont demandées de remplir sont inchangées. Cette diminution des ressources impacte directement son activité, y compris dans sa dimension artistique. L'expansion des ressources propres étant limitée par la jauge et par la nécessité de maintenir un tarif attractif, nous devons trouver des astuces pour réduire nos dépenses. Or, si nous réduisions notre principal poste de dépenses, la masse salariale, et si par conséquent nous nous séparions de salariés, nous ne pourrions plus remplir notre mission convenablement. Nos marges de manœuvre sont donc éminemment restreintes. En fait, notre seule variable d'ajustement est artistique. Pour suivre la baisse actuelle des subventions, il faudrait réduire le budget consacré aux créations ; à l'extrême, il ne faudrait plus programmer que des reprises.

Comme tous les établissements publics, nous sommes contraints de ne pas remplacer un départ à la retraite sur deux. Le ministère de la Culture nous a fait savoir que nous devons réduire notre effectif de cinq personnes en 2009 et de deux en 2010. La tendance se poursuivra en 2011. Il s'agit là d'une norme purement quantitative et déconnectée de toute réflexion sur nos missions. À terme, cela posera la question de l'exercice même de cette mission : nous ne pourrons pas indéfiniment en faire autant avec moins d'effectifs.

Faire cohabiter autogestion et droit du travail

Comme Muriel Mayette l'a évoqué, nous sommes confrontés à un problème de cohérence entre le dispositif de la troupe et le corpus de règles du droit du travail. Qui plus est, le Code du travail devient de plus en plus restrictif. Par exemple, jusqu'en 2008, les pensionnaires engagés avaient une période d'essai de deux ans. La Cour d'appel de Paris avait jugé cette durée adaptée à l'évaluation d'un comédien : il faut au moins deux ans pour qu'il soit distribué dans plusieurs spectacles et que l'on puisse juger de son adéquation avec la troupe. En 2008, le gouvernement a instauré une période d'essai interprofessionnelle. Elle est désormais de trois mois pour nos comédiens, ce qui n'a aucun sens pour notre activité. À peine un nouvel acteur a-t-il fini les répétitions de son premier spectacle que nous devons décider de le garder ou non. À la première représentation, il est trop tard : la période d'essai est terminée.

Dans ces conditions, avec des règles de gestion largement inadaptées à nos spécificités, c'est un défi pour nous que de trouver un fonctionnement optimal.

DÉBAT

Être un établissement accessible et rentable

Un intervenant : *Quelles contraintes pèsent sur le prix des places ?*

Jérôme Lamy : Chaque théâtre national détermine librement le prix de ses places. Nous n'avons aucune directive du ministère de la Culture en la matière. Nous devons néanmoins être abordables, de telle sorte que le plus grand nombre ait accès au répertoire. En tant que gestionnaire, je devrais souhaiter que le prix des places soit le plus élevé possible. Mais en tant qu'administratrice, Muriel Mayette est naturellement attachée à ce que le théâtre remplisse sa mission artistique auprès du public le plus large possible. Nous devons trouver le juste équilibre. Cela dit, le prix des places ne fait pas tout : la programmation est aussi un élément déterminant pour les ressources. Nous savons d'emblée qu'une pièce de Molière fera salle comble. C'est un *blockbuster* qui nous permet d'optimiser la recette et, en contrepartie, de programmer du théâtre contemporain et d'enrichir le répertoire.

Int. : *Ne serait-il pas plus intéressant, d'un point de vue financier, d'externaliser le travail que réalisent vos ateliers ?*

Muriel Mayette : L'alternance demande des savoir-faire uniques que maîtrisent nos ateliers. Ils sont capables de créer des décors suffisamment légers pour être facilement démontés et remontés. Nous avons besoin de tous nos corps de métier. Sans eux, nous ne pourrions tout simplement pas pratiquer l'alternance, l'un de nos piliers. Nous perdriions de surcroît des savoir-faire qui doivent à tout prix être préservés et transmis.

J. L. : Ces dernières années, de nombreux théâtres, notamment subventionnés, ont été tentés de faire construire leurs décors à moindre coût en Europe de l'Est. On observe aujourd'hui le mouvement inverse. Il s'est avéré que le suivi de la construction à distance était moins performant et ne permettait pas de répondre précisément aux besoins des théâtres. Pire encore, certains décors ne correspondaient pas aux cahiers des charges. Compte tenu de notre contrainte d'alternance, de notre exigence de qualité et de notre rythme, la disposition en interne des capacités de production est la solution la plus appropriée.

Int. : *Vos ateliers ne pourraient-ils pas vendre leurs prestations à d'autres théâtres ?*

J. L. : Nos ateliers sont occupés en permanence par la création de décors et de costumes ou par la remise en état des décors repris dans le cadre de l'alternance. Nous ne pourrions donc pas louer leurs services à d'autres théâtres.

La troupe, un corps fragile

Int. : *Êtes-vous à la fois administratrice et actrice ?*

M. M. : Il peut m'arriver de jouer, notamment en remplacement, mais très rarement. Cela demande une disponibilité d'esprit, voire une désobéissance peu compatible avec mon rôle d'administratrice. Il me paraîtrait en outre inconvenant de m'attribuer un rôle dans une pièce avant d'avoir distribué toutes les autres actrices. En revanche, je fais des mises en scène, exercice dont la complexité est proche de la gestion d'une maison de 400 personnes ! Il est très important pour moi de ne pas oublier que je viens du plateau et que ma force est de connaître la scène.

Int. : *Quels rapports les acteurs entretiennent-ils avec vous : défiance ou séduction ?*

M. M. : Ils ont avec moi des rapports compliqués. Je suis issue de la troupe et j'ai été l'un des plus jeunes administrateurs. Je représente donc les camarades de ma génération : si je suis devenue administratrice, pourquoi pas eux ? Ayant joué ou monté des mises en scène avec

presque tous les acteurs, je les connais très bien et ils savent quelle est mon éthique professionnelle. En tant qu'administratrice, il m'a fallu un certain temps pour mettre fin aux relations d'acteurs que nous avions auparavant, avec la part de séduction qu'elles comportent. J'ai dû accepter d'endosser un rôle de "méchant". Aujourd'hui, les acteurs expriment à mon égard tout à la fois une révolte et un besoin d'autorité.

Gérer une troupe, un jeu d'équilibre

Int. : *Comment se déroule l'intégration d'un nouvel acteur dans la troupe ?*

M. M. : L'intégration passe avant tout par les répétitions. Petit à petit, l'acteur s'efforce d'être adopté par la troupe. Je vois rapidement si la greffe prend ou non. Quand un acteur a beaucoup de talent mais risque de faire de l'ombre à d'autres, l'intégration est compliquée. Quand il est talentueux mais qu'il ne représente un danger pour personne, tout se passe très bien. S'il est trop autonome, la troupe est déstabilisée. Mais s'il devient trop vite bon camarade, cela peut dégénérer.

La vie en troupe est délicate : l'acteur doit avoir assez de personnalité pour être respecté mais assez de souplesse pour jouer le jeu du groupe, ne pas se faire enfermer dans son rôle et savoir évoluer. Un acteur entré jeune et plein de fougue à la Comédie-Française peut être gagné par une certaine aigreur à quarante ans s'il n'a pas joué de rôle emblématique. Les autres peuvent ressentir cette aigreur et vouloir se séparer de lui. Le groupe peut aussi être tenté d'écarter les acteurs qui sont trop médiatisés, sachant néanmoins que la troupe bénéficie par ricochet de la médiatisation d'un des leurs. Les années passant, des relations personnelles complexes se nouent entre les uns et les autres. En ce moment par exemple, les acteurs quadragénaires se séparent des autorités anciennes. C'est une forme de prise de pouvoir plus ou moins inconsciente.

Int. : *Sur quels critères renouvelez-vous la troupe ? Recrutez-vous les acteurs en fonction de vos futures productions ?*

M. M. : Je n'engage jamais un comédien pour jouer un rôle précis. La troupe ne le tolérerait pas, avec raison. Les recrutements viennent combler les manques dans certains "emplois". À la rentrée prochaine, il me manquera par exemple une jeune première, un jeune premier et des aînés, hommes et femmes. L'une des complexités de l'exercice tient au fait que, dans les pièces classiques comme contemporaines, la distribution des rôles n'est pas équitable : les personnages d'hommes sont plus nombreux, à tous les âges. Les femmes en revanche, entre les rôles de jeunes premières et d'aînées, traversent une période où les emplois sont plus rares. Or dans un souci d'équité, la troupe compte autant d'hommes que de femmes. Je fais donc en sorte que les actrices aient des rôles intéressants au cours de l'année, et cela influence considérablement ma programmation.

Actuellement, je n'ai pas suffisamment d'acteurs par rapport au nombre de représentations que nous donnons. C'est une fragilité. J'ai toujours la crainte qu'un acteur défaille ou ait un problème de santé, d'autant plus que ce métier est très physique. Nous n'avons plus, comme par le passé, de remplaçants attitrés pour des rôles donnés. Les acteurs d'aujourd'hui refusent d'être distribués en tant que remplaçants, de rester "sur le banc de touche" sans avoir la garantie de jouer. En cas de problème toutefois, je sais qui peut assurer un remplacement. En contrepartie, je dois savoir mettre en lumière l'acteur qui me rend ce service.

Int. : *Je suis intrigué par le fait que la troupe "dégage" certains de ses membres. Elle aurait plutôt intérêt à se préserver en tant que corps. Chacun éviterait ainsi le risque d'être expulsé à son tour.*

M. M. : Nous avons besoin de libérer des places, sans quoi nous ne pourrions jamais accueillir de nouveaux comédiens. Avant de devenir administratrice, j'ai été la seule à ne pas voter le départ de Catherine Ferran, Alain Pralon, Catherine Salviat et Catherine Samie. À l'époque, j'ai interprété ce désir de séparation comme une revanche de la troupe sur ceux qui avaient encore une autorité. Récemment encore, les acteurs se sont séparés de la doyenne

Catherine Hiegel dont la parole libre, parfois brutale, était un contre-pouvoir face aux leaders de la troupe. Ce départ crée un déséquilibre dont je m'inquiète et dont les acteurs n'ont certainement pas mesuré les conséquences. J'ai le sentiment qu'ils sont démunis, désemparés, en manque de maître. Il n'y a plus guère de voix discordante dans la troupe. Elle s'efforce de maintenir une cohésion et d'avancer sur une voie commune, ce qui présente des limites et peut jouer un rôle d'étouffoir.

La tentation du cinéma

Int. : *Les acteurs du Français se produisent régulièrement au cinéma et à la télévision. Ont-ils toute liberté de s'extraire de la troupe pour des projets annexes ?*

M. M. : S'ils veulent participer à des projets extérieurs, les acteurs doivent solliciter des congés auprès de l'administrateur. Je les leur accorde ou non en fonction de mes contraintes de distribution. Normalement, un comédien de la Comédie-Française ne peut pas lui refuser plus d'un rôle par an. La réalité est tout autre : nos acteurs sont très attirés par le cinéma et la télévision et demandent régulièrement des congés pour participer à des tournages – même quelques jours pour une série télévisée. Cette attraction s'explique par un besoin de notoriété beaucoup plus que par des raisons financières. Les acteurs y trouvent une reconnaissance du public que la troupe ne leur offre pas. Je m'efforce donc de sortir autant que possible les acteurs de l'anonymat et, pour éviter les jalousies, de valoriser ceux qui n'ont pas de reconnaissance médiatique. Par le passé pourtant, les comédiens du Français étaient connus du grand public. Les premiers acteurs du cinéma muet venaient de la Comédie-Française. Puis, il y a une trentaine d'années, le cinéma s'en est détourné au profit de comédiens dont l'attitude et le parler étaient jugés plus proches de la vie réelle – posture qui a d'ailleurs influencé le théâtre en retour. Aujourd'hui, le cinéma renoue avec les acteurs de théâtre car ils lui apportent un sens de la phrase et du rythme. Ils introduisent une certaine distance qui permet de créer un imaginaire plus riche.

Entre répertoire et désir de modernité

Int. : *La Comédie-Française se doit-elle de transmettre une tradition théâtrale, dans la mise en scène comme dans le jeu des acteurs ? Dans quelle mesure pouvez-vous proposer des approches plus modernes ?*

M. M. : On entend souvent dire que la Comédie-Française incarne la tradition. Schématiquement, cela se résume dans l'esprit des gens à des spectacles assez peu dérangeants, en costumes d'époque, où l'on entend la belle langue française sans être véritablement ému. Or, nous ne sommes pas dépositaires d'une tradition de jeu et de mise en scène. La Comédie-Française a pour mission d'être un théâtre de répertoire mais aussi de se renouveler et de s'emparer de la modernité. Dès lors que je considère le théâtre comme un lieu de questionnement et d'interrogation sur la condition humaine, il me paraît essentiel de proposer régulièrement des mises en scène en phase avec leur temps, même si certaines peuvent choquer nos abonnés. Je préfère un spectacle qui, même s'il n'est pas parfaitement abouti, provoque une réaction chez le spectateur, à un spectacle parfaitement lisse où il ne se passe rien. Certains spectateurs sont aussi déroutés par la diction de nos jeunes acteurs, qui n'est plus celle de leurs aïeux : là encore, nous sommes le reflet de la pratique moderne du théâtre où s'est imposée une certaine forme de "parler vrai", sous l'influence du cinéma en particulier.

Je suis très attentive à métisser les réponses, en mêlant des approches classiques et des mises en scène plus décalées dans lesquelles les jeunes se reconnaissent, y compris pour les grands textes du répertoire. En investissant des lieux plus intimes comme le théâtre du Vieux-Colombier et le Studio-Théâtre, nous avons pu aborder d'autres répertoires et jouer sur de nouvelles formes de curiosité du public. Cela dit, il nous manque encore une grande scène (comme celle de l'Odéon où nous nous produisions par le passé) qui nous permettrait d'inviter des metteurs en scène plus diversifiés. Patrice Chéreau par exemple refuse de travailler à la Comédie-Française parce que les contraintes de l'alternance l'empêchent de déployer des scénographies conséquentes.

Int. : *Selon quels critères sont choisis les auteurs qui entrent au répertoire ?*

M. M. : La modernisation du répertoire a été progressive. Elle a été largement initiée par Pierre Dux, administrateur dans les années 1970, qui s'est fait fort d'accueillir les grandes écritures contemporaines qui renouvelaient le théâtre. La tâche se poursuit. La pièce *Ubu roi* d'Alfred Jarry n'est entrée que récemment au répertoire, au scandale de certains abonnés. Elle est pourtant jouée dans le monde entier ! Je ne peux pas dire qu'elle me bouleverse, mais c'est le témoignage d'un théâtre qui fut nécessaire à une époque et dont nous devons rendre compte. Ces dernières années, j'ai fait entrer au répertoire des auteurs étrangers majeurs mais méconnus en France comme Eduardo De Filippo, Félix Lope de Vega ou Heinrich von Kleist. J'ai donc aussi un souci de diversifier le répertoire avec des auteurs classiques. Nous manquons par exemple de pièces grecques antiques.

Par ailleurs, depuis que je suis administratrice, j'ai fait entrer un auteur contemporain par an au répertoire, comme Michel Vinaver ou Dario Fo. Ce ne sont pas des ouvertures arbitraires mais la reconnaissance d'écritures qui ont influencé la dramaturgie contemporaine. Je ne suis d'ailleurs pas seule décisionnaire en la matière. Le comité de lecture de la Comédie-Française sélectionne les auteurs contemporains qui lui paraissent importants, y compris étrangers, et prend connaissance des textes qui lui sont adressés (à raison d'un à deux par jour !). Deux fois par an, nous organisons une semaine de lecture des meilleurs textes reçus. Je me suis engagée à ce que chaque saison, l'une des œuvres retenues lors de ces lectures fasse l'objet d'une création. C'est le cas cette année du *Bruit des os qui craquent* de Suzanne Lebeau et de *Burn baby burn* de Carine Lacroix. J'ai également demandé à des auteurs d'écrire pour la troupe. Malheureusement, l'exercice est délicat : il est arrivé que nous refusions finalement les textes ainsi proposés, qui ne nous convenaient pas... Enfin, pour nourrir ma curiosité de nouveaux auteurs, je vais presque tous les soirs au théâtre, lis beaucoup et me fais conseiller par des "espions" de la scène dramatique de par le monde.

Présentation des orateurs :

Muriel Mayette : nommée administrateur général de la Comédie-Française le 4 août 2006, elle est comédienne et metteur en scène ; ancienne élève de Michel Bouquet, de Claude Régy et de Bernard Dort, elle a été professeur au Conservatoire national supérieur d'art dramatique entre 2000 et 2006 ; entrée à la Comédie-Française en 1985 après une formation au Conservatoire national supérieur d'art dramatique, nommée sociétaire en 1988, elle a interprété de très nombreux rôles sous la direction notamment d'Antoine Vitez, Jacques Lassalle, Matthias Langhoff ou encore Alain Françon ; elle a par ailleurs réalisé les mises en scène de plusieurs spectacles.

Jérôme Lamy : nommé directeur général de la Comédie-Française en novembre 2006, il était auparavant magistrat à la Cour des comptes où il participait aux activités de contrôle portant notamment sur le ministère des finances et l'exécution des lois de finances ; il a également été associé aux missions d'audit externe de l'ONU et de contrôle des sociétés gestionnaires des droits des artistes ; il a commencé sa carrière dans l'Armée de l'air où il a exercé des responsabilités administratives, financières et logistiques à Paris, New York, Sarajevo et en Polynésie française.

Diffusion avril 2010