

## Comment fonctionne un théâtre

Michel Vaïs

---

Numéro 105 (4), 2002

Directions artistiques

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/26272ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

---

Éditeur(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

ISSN

0382-0335 (imprimé)

1923-2578 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

---

Citer cet article

Vaïs, M. (2002). Comment fonctionne un théâtre. *Jeu*, (105), 66–72.

# Comment fonctionne un théâtre

## Point de départ : la fondation

Fonder une compagnie théâtrale, au Québec, peut être le fait d'une ou de plusieurs personnes. Il peut s'agir soit d'un artiste qui prend les moyens de ses ambitions, soit d'un collectif qui doit se donner une structure légale pour pouvoir fonctionner. Dans le premier cas, on trouve par exemple des metteurs en scène comme Gilles Maheu ou Denis Marleau, qui ont fondé les Enfants du Paradis (devenus Carbone 14 en 1980) et le Théâtre UBU; dans le second cas, on trouve des groupes comme la Marmaille (devenue les Deux Mondes en 1992) ou Momentum. Si ces exemples semblent évidents, ils doivent être nuancés car, d'une part, les fondateurs individuels n'auraient rien pu faire tout seuls, sauf se contenter de présenter des *one-man shows*; d'autre part, la plupart des collectifs qui sortent de l'anonymat sont animés par une personnalité forte, qu'elle se nomme Jean-Pierre Ronfard (le Nouveau Théâtre Expérimental) ou Dominic Champagne (Théâtre Il Va Sans Dire), Wajdi Mouawad (Théâtre Ô Parleur) ou Claude Poissant (le Petit à Petit, devenu le PàP). Mais dans de nombreux cas, il est difficile de dire qui, du leader ou du groupe, a joué le rôle moteur dans la décision de fonder la compagnie.

Si, selon les sources historiques, le Théâtre du Nouveau Monde a bien été fondé par sept hommes<sup>1</sup>, le Rideau Vert par deux femmes, Mercedes Palomino et Yvette Brind'Amour, et l'Égégore par Françoise Berd, comme la Compagnie Jean-Duceppe par l'acteur du même nom, il est plus difficile de mettre le nom d'une seule personne derrière la fondation des Saltimbanques ou de la Rallonge, des Folles Alliées ou du Parminou. Avec Ex Machina de Robert Lepage, c'est clair; pas avec le Théâtre de Quartier. Ce n'est pas une simple question de célébrité au départ, même si l'incarnation de la compagnie par une seule personne favorise la médiatisation de son travail, qu'il s'agisse d'un acteur ou d'un metteur en scène.

## Viser ou non le profit

Par ailleurs, lorsque l'on fonde une compagnie, on doit décider d'emblée si elle sera à but lucratif ou non, et si ses membres aspirent à en tirer des revenus personnels ou à pratiquer leur art en amateurs. Généralement, la première question, au Québec en tout cas, ne se pose pas longtemps. Le théâtre privé ne se pratique que dans ce qu'on

1. Après plusieurs années de flou artistique et d'approximations, le TNM consigne maintenant cette vérité historique à la première page de tous ses programmes. Il s'agit de Jean Gascon, Jean-Louis-Roux, Guy Hoffmann, Georges Groulx, André Gascon, Robert Gadouas et Éloi de Grandmont.



appelle le secteur du théâtre d'été ou dans sa mouvance : comédies légères ou drames réalistes nourris par l'actualité, succès commerciaux quasi assurés et reposant sur des vedettes du petit écran, divertissements garantis. Dans ces cas, la personne qui fonde une compagnie théâtrale – seule ou avec des associés –, et donc qui la dirigera, est d'abord un investisseur. À la limite, qu'il s'agisse vraiment de quelqu'un provenant du monde du théâtre est secondaire, même si les exemples de médecins ou d'avocats qui se sont offert un théâtre d'été dans le passé n'ont pas donné de résultats mirobolants. Le propriétaire du bâtiment est donc le patron et il peut prendre toutes les décisions, en ne consultant que son gérant de banque. Ce fut le cas, par exemple, de la comédienne Marjolaine Hébert, qui dirigea le Théâtre de Marjolaine à Eastman pendant plus de trente ans. Les choses sont claires. De façon générale, les compagnies de théâtre privées, au Québec, ne reçoivent aucune subvention. D'ailleurs, elles n'en demandent pas vraiment, se contentant plutôt d'exiger un bon entretien des voies d'accès et des panneaux de signalisation sur les routes.

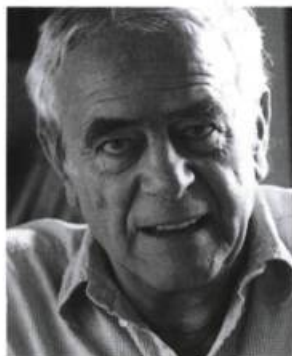


Là où les choses se compliquent, c'est lorsque la compagnie se dote d'une charte sans but lucratif. S'il s'agit d'amateurs, elle ne reçoit pas de subvention pour son fonctionnement ni pour des projets et n'est donc pas redevable à l'État de ses réalisations. Elle peut alors avoir à composer ou non avec un conseil d'administration, généralement interne, et les décisions concernant la programmation se prennent selon l'autorité des personnalités en présence. Cela peut se faire par une seule personne ou par un comité artistique. La seule exigence pour l'obtention d'une charte est de réunir trois requérants, qui constituent de facto le conseil d'administration original.



**Gérer à deux ou en groupe**  
Mais s'il s'agit d'une compagnie sans but lucratif qui aspire à toucher des subventions, deux choix

Des compagnies fondées par un artiste ou par un collectif animé par une personnalité forte : Robert Lepage, Ex Machina (photo : Sophie Grenier), Denis Marleau, Théâtre UBU (photo : Gilbert Duclos), Claude Poissant, Théâtre PàP (photo : Maxime Côté) et Jean-Pierre Ronfard, NTE (photo : Louis-Michel Major).



s'offrent alors : celui de l'autogestion et celui de la direction bicéphale. Dans le premier cas, « les jeunes compagnies réinventent le modèle de la troupe permanente, en se fondant sur les principes de l'autogestion<sup>2</sup> ». Ce modèle consiste à faire en sorte que toutes les décisions se prennent de façon égalitaire, qu'elles soient d'ordre administratif ou artistique. Naturellement, la répartition des recettes s'inscrit dans la logique de ce mode de fonctionnement. L'Union des artistes a fini par accorder un statut particulier aux groupes autogérés, dont certains, les plus durables, ont même adopté une structure coopérative. Il est à noter que très peu de compagnies ainsi formées constituent une véritable troupe, au sens où on l'entend en Europe, c'est-à-dire un groupe d'artistes se partageant tous les rôles, travaillant en exclusivité au sein du groupe et faisant très peu appel à des gens de l'extérieur. Est-il nécessaire de préciser qu'en dehors de ce type de structure coopérative la notion de troupe est encore moins répandue ? Plusieurs groupes éphémères se sont constitués en souscrivant au principe de l'autogestion, prenant pour nom le titre d'un spectacle qu'ils montaient (par exemple à l'Espace Libre) afin d'obtenir ainsi le droit de négocier avec l'Union des Artistes au nom de tous les participants.

Il existe aussi un modèle dit bicéphale, qui consiste à partager l'autorité entre une direction artistique et une direction administrative. Une telle structure permet une consolidation de la compagnie, à l'heure où le fonctionnement devient de plus en plus complexe, et facilite son ouverture sur le monde. L'administrateur en effet, et ce d'autant plus s'il s'agit d'un grand théâtre, doit s'occuper autant de négociations collectives que de mise à jour informatique, de l'organisation de tournées ou de la diffusion internationale. Il incarne la permanence et la continuité. De son côté, le directeur artistique a pour tâche principale de rêver, d'échafauder des projets scéniques, d'imaginer des événements théâtraux qui séduiront son public. Comme l'écrivent en

2. André Courchesne et Pierre Lapointe, « La gestion des arts : évolution du rôle du gestionnaire dans les théâtres francophones au Canada depuis 1945 », communication faite au colloque de la Société québécoise d'études théâtrales, « Théâtres québécois et franco-canadiens au XX<sup>e</sup> siècle. Bilan, nouvelles perspectives et voies actuelles de la recherche », Bibliothèque nationale du Québec, 23-24 novembre 2001.



Le Théâtre Denise-Pelletier a connu naguère certains conflits entre les directions artistique et administrative. Photo : Serge Langlois.

exergue à leur communication André Courchesne et Pierre Lapointe, « l'administrateur est homme du discours quotidien, tandis que le directeur artistique est homme du discours exceptionnel<sup>3</sup> ».

Pour l'appuyer dans son action, l'administrateur est entouré par un conseil d'administration. Lors d'une discussion publique que j'avais animée le 28 février 2000<sup>4</sup>, Laurent Lapierre avait causé une certaine surprise en affirmant que si la loi obligeait effectivement les compagnies théâtrales à se doter d'une telle structure pour toucher des subventions, il n'était pas personnellement d'accord pour que cette formule (le CA) constitue une règle absolue. Il verrait bien le ou la ministre de la Culture accorder directement, comme en France, une somme annuelle à un artiste pour qu'il réalise un projet artistique sur une période de cinq ans. Laurent Lapierre avait donné l'exemple d'un artiste comme Robert Lepage, à qui la ministre pourrait consentir une enveloppe d'un ou deux millions par année pour cinq ans. À son avis, on pourrait envisager le même genre d'entente entre l'État et la directrice du Festival de théâtre des Amériques, Marie-Hélène Falcon.



Après bien des tempêtes et des écueils, le Théâtre du Nouveau Monde a désormais à sa barre une directrice générale et artistique, Lorraine Pintal.  
Photo: Serge Langlois.

Mais la tradition québécoise consiste plutôt, pour les compagnies, à former un conseil d'administration qui est destiné à servir d'intermédiaire entre la direction artistique et les autorités subventionnaires. Car au Québec, par principe, le chèque de la subvention ne doit jamais être fait au nom d'un artiste mais au nom d'un administrateur. Comme si le chapeau d'artiste en soi rendait celui-ci inapte à dépenser. Cela dit, un CA peut être interne ou externe, c'est-à-dire formé majoritairement de membres de la compagnie ou de gens de l'extérieur.

### Rôle du conseil

Le CA, selon la coutume, est responsable de la compagnie devant la loi. Et, dans la pratique, le rôle du président ou de la présidente du conseil

n'est pas toujours uniquement protocolaire. On a vu dans de grands théâtres, notamment au Théâtre du Nouveau Monde et au Théâtre Denise-Pelletier, des présidents pousser à la démission, ou carrément congédier certains directeurs artistiques: nommons Jean-Louis Roux en 1982 et Brigitte Haentjens en 1995. Rappelons que, dès la

3. Valérie Battaglia, Béatrice Moguel et André Pellicciari, *l'Administrateur, vecteur d'intégration de l'irrationnel dans la gestion de l'entreprise culturelle*, in Actes de la Première conférence internationale sur la gestion des arts, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, 1991, p. 331.

4. « Direction artistique et conseil d'administration: guerre et paix. Les Entrées libres de Jeu », *Jeu* 96, 2000.3, p. 94-105.

fondation du TNM, ni la direction artistique ni la direction administrative ne siégeaient au CA. Ce n'est qu'après le départ de Jean-Louis Roux, suivi par une lutte féroce entre son successeur Olivier Reichenbach et le CA, que l'idée de lui donner un siège a été acceptée. Aujourd'hui, Lorraine Pintal occupe non seulement un siège au conseil du TNM, mais elle cumule aussi les fonctions de directrice générale et artistique. Au nombre des adeptes du cumul, ajoutons par exemple le nom de Ginette Noiseux, à l'Espace GO. Quant au Théâtre Denise-Pelletier, Brigitte Haentjens ne faisait pas non plus partie du CA au moment de son congédiement, mais son successeur, Pierre Rousseau, a commencé à y siéger environ six mois après sa nomination.

Lors de l'Entrée libre du 28 février 2000, les participants ont conclu unanimement que, tant que le fondateur demeure au sein de sa compagnie, il en est le maître et il pourra partir quand il le décidera. Le CA, qu'il a en grande partie recruté lui-même, est vraiment à son service. Il existe pour l'appuyer, le soutenir pour obtenir du financement, l'aider à réaliser ses désirs artistiques et à se réaliser par le fait même. Cela dit, on s'entend pour dire qu'un conseil qui voudrait contrôler dans les détails tous les faits et gestes de sa direction artistique serait le signe que quelque chose ne va pas. Le CA approuve une programmation dans son ensemble, peut poser des questions à la direction artistique, mais il n'a pas à s'interposer dans la gestion quotidienne (distributions, choix des scénographes, etc.), dans la mesure où la politique générale de la compagnie est respectée. On ne peut travailler efficacement dans un climat de méfiance. Quand l'artiste fondateur n'est plus là, cependant, c'est le CA qui doit prendre la relève pour maintenir vivante la tradition de la compagnie. C'est lui qui embauche un nouveau directeur ou une nouvelle directrice, qui renouvelle son mandat ou congédie cette personne, selon l'interprétation qu'a le conseil de la vision, autrement dit de la mission de la compagnie.

### **La succession**

Ainsi, après le départ de Paul Buissonneau du Quat'Sous, ou à la mort du père fondateur de la Compagnie Jean-Duceppe, les conseils d'administration de ces deux théâtres ont eu à préciser les lignes directrices qui avaient présidé à la fondation des compagnies, et engager des directeurs en conséquence. Il n'était pas question, à cette occasion, de dévier des grands principes qui avaient prévalu au moment de la fondation. Au contraire, le départ d'un fondateur est généralement perçu comme l'occasion de réaffirmer avec force son credo artistique. Cela aide même au travail du deuil et contribue à maintenir et à renforcer les liens avec le public.

Reprenons les deux exemples du Quat'Sous et de la Compagnie Jean-Duceppe. Paul Buissonneau a eu la sagesse de passer le flambeau de son vivant. Au Quat'Sous, il était tout à la fois le directeur général et artistique, le principal fondateur et même, fait exceptionnel, le propriétaire du bâtiment à titre personnel (il avait jadis hypothéqué sa maison pour acheter l'ancienne synagogue et la transformer en théâtre). Lorsqu'il a décidé de commencer à s'effacer, il a prudemment conservé un poste au conseil d'administration. Il a donc tenu à s'assurer que « son » théâtre ne tombe pas dans les mains de n'importe qui. Les deux premières personnes à relever le défi, Louise Latraverse et Louison Danis, soigneusement munies d'un fil à la patte, se sont heurtées plutôt violemment au « patron » dès que celui-ci a senti, à tort ou à raison,

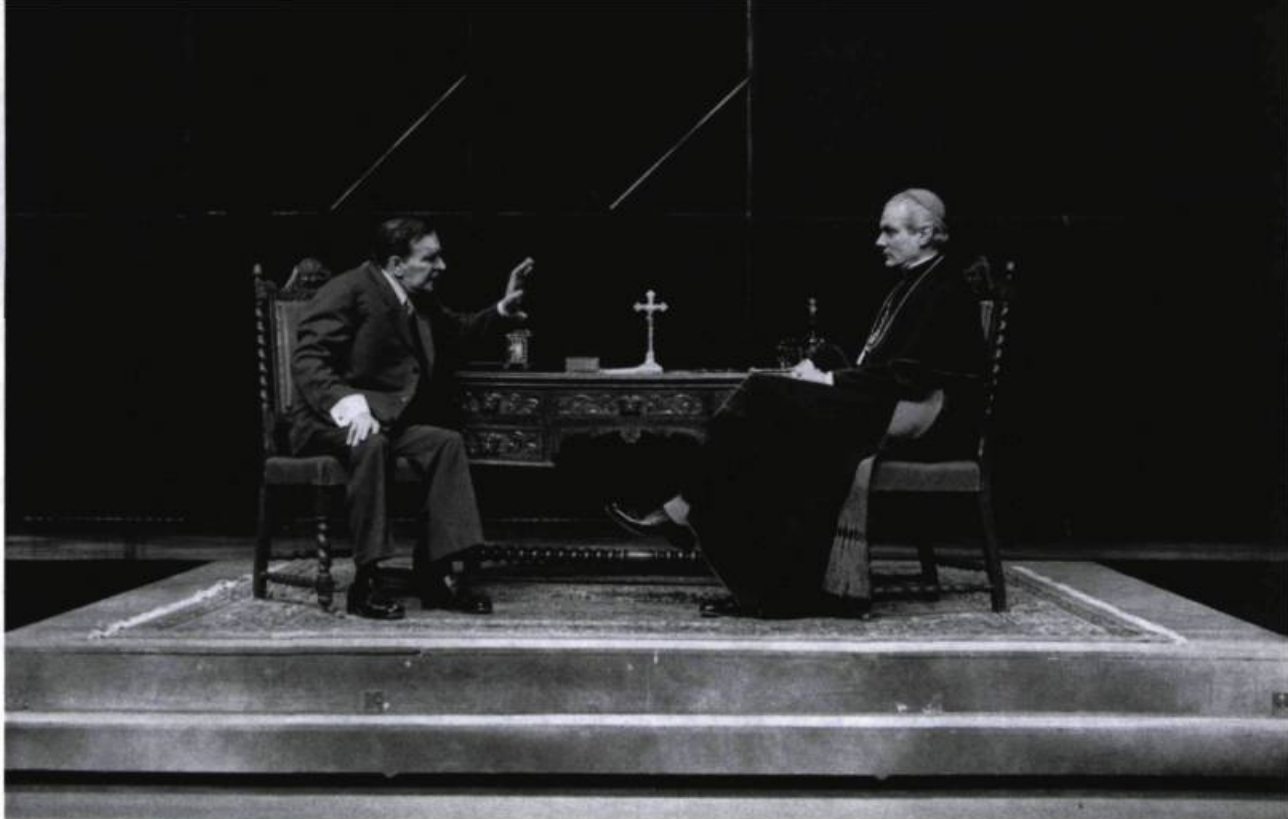


Les successeurs de Paul Buissonneau au Quat'Sous n'ont pas tous eu la même liberté d'action que Wajdi Mouawad aujourd'hui. Photos: Pascal Sanchez et Serge Langlois.

qu'elles s'écartaient de la tradition instaurée par lui. Ce n'est qu'avec Pierre Bernard, et aujourd'hui avec Wajdi Mouawad, que la confiance s'est rétablie au point où Paul Buissonneau a pu quitter définitivement le conseil d'administration du Quat'Sous. Rappelons que Pierre Bernard avait cumulé pendant son mandat les fonctions de président du CA et de directeur général et artistique de ce théâtre. Selon les dires de Martine Beaulne, membre du CA, le conseil souhaite que son successeur cumule aussi, dès qu'il sera prêt, les tâches de directeur général et artistique<sup>5</sup>.

Chez Jean-Duceppe, la mort du patron a changé la donne. Heureusement, parmi les successeurs possibles, Michel Dumont apparaissait à l'évidence comme le plus proche du fondateur. Comédien doué, d'une stature imposante, avantageusement connu par le petit écran, il n'a pas eu de peine à maintenir le nombre d'abonnements et la hauteur du financement privé. Avec l'appui d'un conseil dévoué et le soutien inestimable de Louise Duceppe, fille de Jean, à la direction administrative, Michel Dumont s'est substitué au grand disparu, allant même jusqu'à un certain mimétisme: il a vite commencé à signer ses notes de programme d'un simple « Dumont », comme son prédécesseur écrivait « Duceppe ». Quant à son choix de pièces, on y trouve une même volonté de faire rire ou d'émouvoir par des références directes à l'actualité, sans rien révolutionner dans l'esthétique théâtrale, mais en puisant abondamment dans les succès éprouvés de Londres ou de Broadway.

5. *Ibid.*, p. 99.



### Une tension nécessaire

Somme toute, le fonctionnement d'une compagnie théâtrale obéit à plusieurs modèles. L'important est que, quelque part dans la structure, on puisse retrouver une certaine tension entre l'artistique et l'administratif ou, pour parler plus crûment, entre l'art et l'argent. Le théâtre, art collectif, résulte toujours d'un travail d'équipe. Il contient donc intrinsèquement une série de tensions entre le texte et la mise en scène, la pensée et l'image, le verbe et le jeu des acteurs, le spectacle et sa réception par le public. La tension fait partie du théâtre, elle le modère. Parfois, la tension devient paralysante, elle conduit à la crise et rend le théâtre impossible. À d'autres moments, elle peut être créatrice, source de diversité et d'enrichissement. C'est lorsqu'elle est totalement absente que l'ennui guette le théâtre. Car cela signifie que le risque a disparu. **■**

Jean Duceppe a trouvé en Michel Dumont un digne successeur. Sur la photo : les deux comédiens dans *Charbonneau et le chef* (Compagnie Jean-Duceppe, 1986). Photo : André Panneton.