



Dans un premier temps je tiens à remercier Madame Marine De Lassalle, professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, pour son aide, ses précieux conseils, sa disponibilité, sa sympathie et pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire.

Je tiens également à remercier Monsieur Claude Forst pour l'intérêt qu'il porte à mon étude en participant au jury de soutenance et pour la disponibilité qu'il m'a accordée en entretien.

Ce travail n'aurait pu aboutir sans l'aide des nombreux directeurs qui m'ont ouvert leurs bureaux et accordé de leur temps précieux pour me dépeindre leur travail de programmation : Denis Woelffel, directeur de la MAC Robert Lieb, qui a également été mon maître de stage de fin d'études. Je le remercie de m'avoir accueillie dans le Relais culturel et d'avoir répondu à mes questions en profusion sur de nombreux sujets tout comme les membres de l'équipe. Je remercie également Marie Aude Schaller, directrice de la Nef, Malou Froesel, directrice de la Saline, Gérald Mayer, directeur du Préo, Eric Vial, directeur de La Scène, Daniel Chapelle, directeur à la retraite du Relais culturel d'Haguenau, Roger Siffer, directeur et fondateur de La Choucrouterie, Olivier Chabrilange, chargé de programmation du TNS, Olivier Chapelet, directeur des TAPS, Renaud Herbin, directeur du TJP pour avoir accepté de me rencontrer à des moments et dans des lieux variés.

Les discussions avec les artistes et les équipes de plusieurs équipements culturels durant mon stage m'ont également permis d'élaborer des pistes de travail, je les en remercie vivement.

Ces remerciements ne seraient pas complets sans une pensée pour mes relecteurs et soutiens fidèles, Marion, Valérie, Jean-Yves, Thomas. Je n'oublie pas Coralie, une amie qui a enrichi mon travail grâce à nos nombreuses discussions.

Un immense merci à ma famille, mes parents et beaux-parents qui m'ont permis de suivre ce cursus universitaire en me soutenant et en me permettant de faire mes propres choix.

Mes dernières pensées iront vers Michaël, relecteur et soutien qui m'a encouragé dans les moments de doute et de fatigue rédactionnelle.

L'Université Robert Schuman n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteure.

(En couverture : Affiche du Théâtre National Populaire (1924). Fonds Gémier, Bibliothèque nationale de France, Département des Arts du spectacle)

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>P.4</b>
<b>I - Politisation, objectifs et orientations artistiques des programmations</b>	<b>P.10</b>
A) Le statut juridique : un baromètre de politisation	P.10
B) Les objectifs définis par les tutelles : envergure et nature de l'imposition	P.21
C) Le projet artistique du lieu : le fruit de compromis	P.32
<b>II - Mise en valeur et utilisation des ressources pour la programmation</b>	<b>P.42</b>
A) Territoire et programmation	P.42
B) Public et programmation	P.56
C) Budget et programmation	P.69
<b>III - La place de l'individu dans la programmation</b>	<b>P.81</b>
A) Profil sociologique du programmeur	P.81
B) Le rapport à l'art et à la profession : une structure structurante ?	P.96
C) La relation aux équipes	P.109
<b>Conclusion</b>	<b>P.119</b>
Table des matières	P.123
Sources	P.125
Bibliographie	P.127
Annexes	P.128

# Introduction

## Premier billet

« Aplaudite et vadete » (applaudis et va-t'en) pouvait-on entendre à Rome, il y a deux mille ans, lorsque le dernier acteur à occuper la scène invitait les spectateurs à manifester leur contentement, la représentation terminée. Nourriture vitale pour les acteurs, les applaudissements le sont également pour un autre type de professionnels de la culture : les programmeurs. Le travail de programmation des directeurs de structures est difficilement évaluable. La fréquentation est un des indices quantitatifs permettant de jauger la réussite d'une saison culturelle. Cependant, elle ne permet pas d'évaluer, entre autres, la « qualité » artistique des propositions diffusées, leur niveau d'exigence, ou bien le degré de diversification des esthétiques...

L'objectif de notre recherche sur la programmation vise à cerner les dynamiques relatives au travail de direction d'équipements culturels. Notre parcours de spectatrice régulière de spectacle vivant et quelques expériences fortes vécues dans les sièges de théâtre, nous ont amené à cet objet de recherche. Comment, en tant que professionnels de la culture, les administrateurs de structures bâtissent-ils une programmation ? comment décident-ils de ce que verront les publics de l'équipement ? Pourquoi une proposition plutôt qu'une autre ? Cette étude, tout en n'ayant pas la prétention d'apporter une explication complète et définitive, s'attache à restituer le maximum d'éléments collectés lors de notre enquête, au travers d'une analyse qui se veut la plus fidèle et la plus objective possible. Notre travail vise à comprendre les logiques qui sous-tendent l'activité d'un programmeur, en particulier dans une région qui comporte de nombreux équipements culturels : l'Alsace. L'intérêt est ainsi d'observer en quoi la spécificité du territoire, la richesse de l'offre de diffusion joue sur les choix des directeurs que nous avons pu rencontrer. Nous nous sommes également interrogés sur la taille des équipements en question. Quel poids cette donnée prend-elle sur la constitution d'un projet artistique ? Avant d'aller plus loin dans les explications, il nous semble nécessaire d'explicitier les notions les plus employées dans notre étude.

## Définitions des concepts du sujet

*La programmation*, est la notion principale de notre recherche. Nous avons fait le choix de l'entendre dans un sens large. Celle-ci comprenant des aspects quantitatifs et qualitatifs. La programmation peut être désignée comme le contenu d'une saison culturelle, au travers des propositions annuelles et des festivals rattachés à l'équipement. Il s'agit de prendre en compte les spectacles programmés mais également les actions d'éducation culturelle et les actions de médiation réalisées par l'équipement culturel. De manière plus structurelle, nous incluons aussi au concept de programmation les choix des moments de représentations, le jour, l'heure, le nombre.

La programmation est fortement liée à la notion de *projet culturel/projet artistique*. Le projet culturel d'un directeur, d'une structure, englobe la programmation, les objectifs déterminés dans le projet culturel permettant de réaliser les choix de spectacles pour les saisons culturelles. C'est le fil rouge, la ligne directrice suivie par le programmeur.

*Le programmeur* est entendu comme la personne chargée de la construction de la programmation. Celle-ci est basée sur son projet culturel, bâti seul ou avec ses tutelles (conseil d'administration, équipe communale...). Il arrive parfois cependant qu'en l'absence de projet culturel, la programmation soit établie ex nihilo. Le programmeur est dans la majorité des cas le directeur. Il peut aussi être un conseiller à la programmation, travaillant en binôme avec le directeur, comme pour le cas du Théâtre National de Strasbourg (TNS).

*Le spectacle vivant*. Nous avons choisi de nous limiter à l'étude de la programmation du spectacle vivant. Le spectacle vivant désigne un spectacle exécuté en direct devant un public avec la présentation physique des artistes, par opposition par exemple aux créations audiovisuelles. Sont classés dans cette catégorie, les pièces de théâtre, opéras, chorales, fanfares, ballets, récitals d'artiste de variété, spectacles de cirque, de rue etc...

*Les structures de diffusion, ou équipements culturels* sont les établissements qui accueillent les compagnies de spectacle vivant. On inclura ainsi dans notre étude des Relais culturels, des Centres culturels, un Théâtre National, un théâtre privé....

## **Le champ d'étude**

Notre recherche s'est focalisée sur un territoire et un domaine spécifiques : l'Alsace, et le Bas-Rhin en particulier, ainsi que les structures de diffusion du spectacle vivant. Pour des questions de temps et d'approfondissement de l'étude cette limitation a été nécessaire. La programmation du spectacle vivant et la programmation audiovisuelle (par exemple) ont en commun plusieurs aspects. Il aurait pu être intéressant de les comparer. Cependant, il s'agissait plutôt pour nous, d'observer avant tout les différences entre les structures de diffusion du spectacle vivant autour de l'axe particulier de la taille de la structure. Ouvrir le champ d'étude n'aurait ainsi pas été pertinent. Dans un deuxième temps pour des raisons de protocole d'enquête nous avons fait le choix de nous centrer sur un échantillon de structures basées dans le Bas Rhin, celui-ci regroupant un équipement national et de nombreux petits équipements.

Notre enquête entre dans le champ des sciences sociales au sens wébérien du terme. Les sciences sociales ont pour objet d'étude des phénomènes singuliers, qui peuvent se répéter, mais qui ne correspondent pas à des lois, contrairement aux sciences de la nature. Notre travail prétend en ce sens apporter des réponses scientifiques. Cet apport scientifique est permis par un travail systématique d'objectivation (séparation indispensable entre jugement de valeur et jugement de fait) propre aux sciences sociales. De la sorte, il est nécessaire de rappeler que nous ne jugerons pas les valeurs sur lesquelles reposent les pratiques, les institutions, que nous étudierons.

## **Problématique et hypothèses**

Nous analyserons la programmation comme un champ de forces (Pierre Bourdieu), comme un espace marqué par une structure particulière d'interdépendances entre une multitude d'acteurs occupant des positions variées et dotées de ressources différenciées les uns des autres. Nous chercherons à comprendre comment, au sein de cet espace, se dessinent des outils, des savoirs, des savoir-faire, des luttes entre acteurs qui sont spécifiques à la démarche de la programmation. Le biais de la programmation nous permettra de déceler les contraintes et les influences qui existent dans le travail des responsables de saisons culturelles en Alsace. Quelles sont les contraintes qui ont le plus de poids dans la structuration d'un programme, et de quoi dépendent-elles ? Quels sont les indicateurs les plus précis qui permettent d'observer la manière de programmer des responsables de structures ? Existe-t-il une uniformité d'action dans le travail de programmation ?

En cela nous observerons principalement en quoi une comparaison entre les petits et les grands équipements culturels est pertinente. C'est, d'après nous, un des intérêts du mémoire. Cela permettra de conforter ou non l'hypothèse qui tend à laisser croire que la manière de programmer dans les petites structures diffère de celle des plus imposantes. Par exemple il est possible de présupposer qu'il existe un écart moins important entre la programmation souhaitée et la programmation réalisée par le programmeur dans les grandes structures que dans les plus petites structures qui ont moins de moyens. Il est également concevable qu'il existe une plus grande liberté des programmeurs qui ne sont pas directement liés à leurs tutelles (sous statuts associatifs) que ceux qui dépendent d'acteurs politiques (en régie directe). Nous nous efforcerons d'explicitier le lien entre territoire, publics et programmation. Nous placerons également notre étude dans la perspective de l'individu. Quelle place occupe la singularité du directeur dans son travail ?

Nous nous attacherons, au-delà de cette opposition entre grand et petit équipement, à observer s'il existe une unification des petites entre elles, ou au contraire une distinction, une spécialisation de chacune d'entre elles. Existe-t-il une similarité entre les Relais culturels (structures labélisées) face aux autres petits équipements alsaciens ? La structure privée de la Choucrouterie et La Scène à Pfaffenhoffen se différencient-elles totalement des Relais culturels dans leur manière de programmer ?

La problématique de la programmation dans les structures du spectacle vivant en Alsace est un processus impalpable, ténu, il nous a ainsi fallu établir un protocole spécifique d'enquête.

### **La méthode de travail : protocole d'enquête et terrain**

Pour mener nos recherches, nous nous sommes appuyés principalement sur les méthodes qualitatives, plus adaptées pour comprendre un processus en cours, c'est-à-dire ici, la programmation. La technique du questionnaire (méthode quantitative) ne nous a pas semblée pertinente dans notre thématique. Nous avons donc mené 11 entretiens avec des directeurs d'équipements culturels du Bas-Rhin. Les entretiens ont duré chacun une heure environ. Ils ont été précédés de recherches sur les sites internet de chaque équipement, ainsi que d'une lecture des plaquettes saisonnières. Pour élaborer notre grille d'entretien, nous avons lu un certain nombre d'ouvrages plus ou moins relatifs à la question de la programmation et aux thématiques du monde culturel. C'est ainsi qu'une dizaine de critères ont été sélectionnés pour mener les entretiens avec les directeurs de structure : la taille des structures, les relations aux tutelles, les spécificités de l'équipement (missions, projet culturel,

label), les facteurs économiques (budgets, tarifs), le profil du programmateur (parcours universitaire et professionnel, compétences, goûts, réseaux, méthode de recrutement, rapport à l'équipe), le public, les facteurs territoriaux et environnementaux (concurrence, réseaux...), les spécificités alsaciennes (dispositif des « Régionales », réseaux de diffusion...), les facteurs matériels et enfin les facteurs réglementaires. La grille d'entretien est visible dans l'annexe n°1 de ce mémoire.

Tout comme Jérémy Sinigaglia dans son enquête sur les publics, il nous a semblé approprié d'effectuer un croisement entre les « caractéristiques du lieu (mode de gestion, disciplines artistiques et esthétiques privilégiées, type de programmation, public visé ...) et de celles de la commune : sa composition sociale bien sûr (structure d'âge, de PCS, de niveau de diplôme, mobilité professionnelle des résidents) et surtout, compte tenu de la problématique territoriale [...], de sa taille, de sa situation sur le territoire, et de ses caractéristiques géographiques.<sup>1</sup> » pour déterminer l'échantillon de notre enquête. C'est pourquoi nous avons rencontré 11 programmeurs de 11 équipements culturels aux caractéristiques variées. Nous les avons réunis ici dans un tableau en fonction de la *taille* de l'équipement (budget, nombre de salariés...). Ce classement par taille se base sur une comparaison des équipements sélectionnés les uns par rapport aux autres, au travers d'une échelle régionale.

« Petits » équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Denis Woelffel, directeur de la MAC Robert Lieb, Relais culturel de Bischwiller</li> <li>- Malou Froesel, directrice de la Saline, Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts</li> <li>- Marie Aude Schaller, directrice de la Nef, Relais culturel de Wissembourg</li> <li>- Gérald Mayer, directeur du Préo, Centre culturel d'Oberhausbergen</li> <li>- Eric Vial, directeur de La Scène, espace culturel à Pfaffenhoffen.</li> </ul>
« Moyens » équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claude Forst, directeur de l'Espace Rohan, Relais culturel de Saverne</li> <li>- Daniel Chapelle, directeur à la retraite du Relais culturel d'Haguenau</li> <li>- Roger Siffer, directeur et fondateur de La Choucrouterie de Strasbourg</li> </ul>
« Grands » équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olivier Chabrilange, chargé de programmation du TNS, Strasbourg</li> <li>- Olivier Chapelet, directeur des TAPS, Strasbourg</li> <li>- Renaud Herbin, directeur du TJP à Strasbourg</li> </ul>

Notre analyse reposant principalement sur les entretiens menés, il s'est agi pour nous de faire des choix de retranscriptions. C'est pourquoi, le lecteur trouvera plusieurs longs extraits d'entretiens en parcourant cette étude. Ces passages sont pour nous d'une grande importance, car il s'agit du matériau principal de notre enquête. L'intégralité de certains extraits nous a permis de garder intact le contexte du propos et d'éviter de dénaturer les idées transmises.

<sup>1</sup> Jérémy Sinigaglia, *Les publics du spectacle vivant en Alsace, Le cas des zones rurales, petites villes et villes moyennes*. Rapport final pour la Direction régionale des affaires culturelles d'Alsace, Juin 2012. P. 11

## **Le plan du mémoire**

Notre mémoire se compose de trois chapitres réunissant les différentes dimensions influant la programmation. Au travers de ceux-ci, il sera nécessaire de garder à l'esprit notre problématique principale qui interroge l'influence de la taille de la structure dans la programmation.

Le premier chapitre permet l'analyse du contexte politique et des impératifs imposés aux directeurs de structures par leurs tutelles. Après une brève présentation des statuts des équipements étudiés et des politiques culturelles alsaciennes nous étudierons plus précisément le rapport aux tutelles qui existe pour chaque équipement et en quoi celui-ci, impacte le travail de programmation. Quel est le degré de politisation de chacun des équipements, et quelles pressions les directeurs peuvent-ils être amenés à subir ? En regard de ces données, nous verrons ensuite comment les directeurs s'approprient les objectifs donnés par les tutelles pour construire leur projet culturel et suivant quelle marge de manœuvre.

Dans le deuxième chapitre, nous évaluerons l'importance que prennent les ressources d'une structure dans la programmation. La place du territoire, avec un maillage dense de structures de diffusion dessine-t-elle un réseau efficace de programmation où est-elle source de concurrence ? Nous étudierons également l'importance de la notion de public ainsi que les orientations données par le budget.

Dans le dernier chapitre nous tenterons de mettre en lumière les déterminants sociologiques du métier de programmeur. Nous nous situerons dans une perspective de l'individu, pour observer l'impact des profils des directeurs sur leur rapport à l'art et à leur profession. Nous terminerons sur la relation aux équipes des directeurs et la prise en compte de celles-ci dans la programmation.

## I - Politisation, objectifs et orientations artistiques des programmations

« Tout est politique » scandaient les manifestants français en 1968. Dans un mémoire de Sciences Politiques, il semble ainsi de bon ton de commencer par le politique. Les équipements culturels alsaciens dépendent tous d'un contexte politique et leur politisation est plus ou moins perceptible. Il s'agit, dans le cadre de notre recherche, de comprendre le lien entre politique, culture et programmation culturelle. Pour cela il sera nécessaire de présenter les statuts juridiques des 11 équipements culturels étudiés pour pouvoir ensuite déterminer leurs liens aux tutelles. Ces liens établiront ensuite la marge de manœuvre que possèdent chacun des programmeurs dans l'application des objectifs imposés par les tutelles. Les notions sont impalpables et délicates à déterminer, cependant nous verrons que la réalisation d'une programmation culturelle dépend de celles-ci, et reste le fruit de compromis dans de nombreux lieux.

### A) Le statut juridique, un baromètre de politisation

Le début d'une institutionnalisation des politiques culturelles en France est situé dans les années 1960<sup>2</sup>. L'arrivée en 1958 du Général de Gaulle permet l'instauration d'un Ministère des Affaires Culturelles. Son ami, André Malraux, désigné à la tête du Ministère, a pour mission d'autonomiser plusieurs administrations : les arts et les lettres, le secteur des archives, de l'architecture... Il doit faire « accepter l'autorité d'une instance centrale »<sup>3</sup> afin de mettre en place une politique culturelle dans le pays. C'est le début de nombreuses vagues de décentralisation, régionales et intra régionales, comme s'applique à le décrire Jérémy Sinigaglia dans son étude sur les publics du spectacle vivant en Alsace<sup>4</sup>. Plusieurs types de structures vont naître, avec des statuts et des tutelles différentes. Les politiques culturelles vont se superposer les unes aux autres, avec plus ou moins de cohérence. Ces politiques culturelles ainsi que les statuts formels des équipements pourront être le terreau de pressions et de conflits politiques au sujet de la programmation. Avant d'étudier ces potentielles tensions entre acteurs politiques et culturels, nous tenons à établir une description des équipements alsaciens que nous avons étudiés.

---

<sup>2</sup> Vincent Dubois, Clément Bastien, Audrey Freyermuth, Kévin Matz, *Le politique, l'artiste, le gestionnaire*, Broissieux, Editions du Croquant, 2012, P 19

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Jérémy Sinigaglia, *Les publics du spectacle vivant en Alsace, Le cas des zones rurales, petites villes et villes moyennes*. Rapport final pour la Direction régionale des affaires culturelles d'Alsace, Juin 2012. P 15

## **Politiques culturelles en Alsace et statuts des équipements**

Notre cas d'étude, décrit plus haut, se concentre sur la région Alsace et plus précisément sur le département du Bas-Rhin. On compte dans ce département une profusion de salles de diffusion (67 selon la liste des salles de spectacle en Alsace établie par l'équipe de recherche de Jérémie Sinigaglia, sur la base de la licence 1 « exploitants de lieux de diffusion aménagés pour des représentations publiques » et la licence 3 « diffuseurs »<sup>5</sup>). Cette liste contient des salles aux statuts et aux programmations très différentes, en partant du Théâtre National de Strasbourg, établissement public, au Cabaret de Kirwiller, structure privée, par exemple. La construction de ces nombreux lieux de diffusion a commencé il y a plus de 30 ans. La DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) instaurée en 1969<sup>6</sup> ainsi que la naissance de L'ACA (l'Agence Culturelle d'Alsace) en 1976 permettent ce début de décentralisation des politiques culturelles en région. Puis le département du Bas-Rhin, pionnier dans la décentralisation intra régionale, se lance dans une politique de construction d'équipements sur le territoire, la grande ville de Strasbourg ne devant plus être le seul lieu de culture. Plusieurs équipements que nous étudierons en détail ont été construits dans ces années 1980, et le label *Relais culturel* a commencé à être promu par le Conseil Général. Cette logique de construction d'équipements soulignée par Jérémie Sinigaglia, n'a pas encore périclité. En effet, on compte toujours de nombreuses communes qui décident de se doter de leur propre équipement culturel, en dépit des nombreuses autres structures qui existent déjà, et qui peuvent connaître des difficultés pour survivre. Parmi ces nouvelles constructions on pourra citer les nouvelles constructions de Monswiller, de Drusenheim, d'Ingwiller... La multiplication d'équipements est très souvent justifiée par la volonté des communes de dynamiser leur territoire, de le rendre attractif. Emmanuelle Kponton le précise : « proposer aux publics un programme d'activités et d'animations culturelles est quasiment devenu une démarche indispensable, significative du dynamisme »<sup>7</sup>. Pourtant cette volonté politique, au risque de créer une offre culturelle trop abondante, n'est pas constamment synonyme de réflexion sur le fonctionnement des équipements en eux-mêmes. Durant nos recherches, nous avons pu entendre plusieurs acteurs, professionnels de la culture ou riverains, dénoncer le fait que des équipements avaient été conçus sans projet culturel précis et surtout, sans un budget de fonctionnement qui permettrait d'y intégrer une équipe de professionnels. Certains

---

<sup>5</sup> Jérémie Sinigaglia... P68

<sup>6</sup> Idem P16

<sup>7</sup> Emmanuelle Kponton, *Conception et mise en œuvre d'une saison culturelle*, Voiron, territorial éditions, 2007, P21

de ces équipements ont donc parfois été construits non pas pour doter la commune d'une politique culturelle ou d'un projet artistique, mais pour posséder une structure, donner un éclat à la commune. Dans l'une des communes, par exemple, l'équipe municipale n'a pas budgété le salaire d'une équipe de programmation, elle s'est donc tournée vers le service animation jeunesse afin de proposer à des jeunes adolescents, amateurs de théâtre, de participer à la programmation. Dans une autre la question a été résolue en faisant appel à des producteurs externes, qui pour une ou plusieurs représentations louent la salle et organisent seuls leurs représentations. A Drusenheim, la personne chargée de la programmation commencera son travail pour la saison à venir. Situé à 9 kilomètres du Relais culturel de Bischwiller, il sera intéressant d'observer quel positionnement de programmation prend l'équipement et s'il arrive à rencontrer un public. Ainsi, lorsque Jérémy Sinigaglia révèle un « deuxième temps de l'irrigation culturelle » dans son étude, en évoquant une réflexion menée sur la programmation sur le territoire alsacien<sup>8</sup>, il nous faut relativiser ce propos. En effet, il est vrai, le dispositif des *Régionales* a été mis en place. Il réunit plusieurs professionnels de la culture et soutient des compagnies artistiques en facilitant leur diffusion par une subvention. Cependant, nombre de structures de diffusion ne profitent pas de ce dispositif des *Régionales* ou même s'en écartent, nous en reparlerons plus tard. De plus, nous venons de le voir, certains décideurs politiques de la région ne mènent pas de réflexion à proprement parler sur une programmation culturelle construite en amont. Ces décideurs peuvent avoir une vision très vague du fonctionnement d'une structure culturelle et de ses coûts, ce qui peut entraîner de nombreux problèmes pour le début d'activité des équipements.

Le département du Bas-Rhin compte ainsi une multitude d'équipements culturels qui possèdent plus ou moins, selon chaque municipalité, chaque tutelle, chaque dirigeant de structure, une ligne artistique, un projet culturel abouti. Pour notre étude, nous avons rencontré 11 programmeurs et directeurs de structures. Chacune de ces structures connaît un contexte différent et possède un statut différent. Les exemples des villes précédentes ont pu montrer que le politique a un impact sur l'existence ou non d'équipements et de politiques culturelles. Nous avons cherché à savoir si les statuts de chaque équipement étudié avaient un impact sur le travail de programmation du directeur. Afin d'étudier la place du politique dans la programmation, il nous faut présenter les liens entre chacun des équipements et leurs tutelles afin de pouvoir ensuite comprendre les logiques qui les sous-tendent.

---

<sup>8</sup> Jérémy Sinigaglia, ... P.17

Si nous regroupons dans un premier temps les équipements disposant du label de Relais culturel nous observons qu'il existe une grande diversité de statuts entre chacun d'entre eux. Le Relais culturel de Saverne, l'Espace Rohan, dépend d'une association, et son conseil d'administration se réunit deux fois par an, le maire ne siège pas au Bureau.

Le Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts, La Saline, est en régie directe, avec très peu de délégations de pouvoir pour la directrice. C'est le maire qui signe tous les contrats, et par exemple, lors des premiers temps de fonctionnement, l'équipe ne disposait pas de fond de caisse d'avance pour la billetterie. La directrice parle d'une gestion quotidienne pleine de lourdeurs administratives.

Le Relais culturel d'Haguenau est en régie directe mais dispose d'un conseil d'administration. L'adjointe à la culture en est la présidente. Eric Wolff, nouveau directeur de la structure, remplaçant Daniel Chapelle, parti à la retraite quelques mois plus tôt, expliquait durant une réunion regroupant les membres du réseau des *Scènes du Nord* (7 Relais culturels du Bas Rhin : Bischwiller, Haguenau, Niederbronn-les-Bains, Reichshoffen, Saverne, Wissembourg, Soultz-Sous-Forêts), que la régie directe ne l'empêchait pas d'avoir une liberté d'action. Il possède en effet plusieurs délégations de pouvoirs. Le directeur du Relais culturel d'Haguenau est également directeur des Affaires Culturelles de la Ville.

Le Relais culturel de Wissembourg, La Nef, ne dépend plus d'une association de gestion, mais d'une association de programmation. Les statuts ont été modifiés il y a 3 ans afin de déléster le Relais de la partie « gestion du bâtiment » (locations, réservations, aspects techniques, médiathèque...), qui revient à la municipalité. Le maire, un Conseiller Général (ancien maire de la ville), ainsi que le président de la communauté de communes siègent au Bureau. La directrice a pu évoquer plusieurs luttes de pouvoir qui ont pu avoir lieu durant les réunions mais qui n'impactent pas son travail de programmation.

Le Relais culturel de Bischwiller, Maison des Associations et de la Culture Robert Lieb, est une association de gestion. Madame la maire ne fait pas partie du Bureau. Ce Relais a la particularité d'être une Maison des Associations et de la Culture. Le président, personnalité locale, gère donc également toute une partie relationnelle avec les associations sportives et de loisirs qui peuvent être présentes dans les locaux.

Le sixième équipement culturel ne possède pas le label de Relais culturel mais est également situé en zone rurale. Il s'agit de La Scène à Pfaffenhoffen. Cet équipement est en régie directe. Il fait partie de ces équipements pour qui la municipalité n'a pas anticipé ou souhaité de coûts de fonctionnement. Le directeur, Eric Vial est bénévole, il a été chargé de programmer par le Maire : « Pierre (le maire) il m'a dit, voilà, on n'a pas d'équipe de football, je préfère payer une

salle et des projets culturels plutôt qu'une pelouse et une équipe de football<sup>9</sup> ». Il a nommé Eric Vial en tant que programmateur en grande partie pour son réseau professionnel : il est délégué syndical pour France Télévision.

Le Préo d'Oberhausbergen est un Centre culturel, il est une des petites structures qui se situent dans la CUS, c'est une régie directe, l'adjoite à la culture Française Volkwein y est très présente. D'après le directeur, la régie directe s'explique pour des raisons budgétaires : « Toutes les salles de la CUS quasiment sont en régie directe, je pense qu'il y a une histoire de financement, c'est-à-dire que nous, salle de la CUS, on obtient des fonds de la CUS qui s'appellent « fonds de concours pour grandes salles de spectacle », et les Relais culturels eux il me semble, touchent de l'argent de la Région...<sup>10</sup> ».

La Choucrouterie, en plein centre de Strasbourg, est un théâtre privé, dirigé par son fondateur, Roger Siffer. Le théâtre bénéficie de subventions, mais il s'autofinance à 75% ce qui atteste, d'après son directeur, de sa liberté d'action.

Le TAPS (Théâtre Actuel et Public de Strasbourg) est en régie directe, mais le directeur n'estime pas avoir de tutelles :

« On n'a pas de tutelles parce qu'on est « Ville », on est un service de la ville comme la voirie, les écoles maternelles, la propreté..., et donc on n'a pas de subventions, ce qui fait qu'on a un budget qui est voté au conseil municipal, on est tous des agents de la ville ici, alors il y a des fonctionnaires, des gens qui pourraient être aussi bien à la piscine etc... et il y a des contractuels, c'est mon cas, sur des postes qui sont pas référencés dans la fonction publique<sup>11</sup> ».

Le TNS (Théâtre National de Strasbourg) est l'une des grandes structures que nous avons pu étudier. C'est un établissement public, le seul théâtre national décentralisé en région. Ses tutelles sont le Ministère de la Culture et des Finances qui sont réunis en conseil d'administration. Ce conseil d'administration se réunit deux fois par an, mais tous les mois le théâtre doit rendre compte de la gestion aux tutelles. Le conseil d'administration comprend également plusieurs personnalités locales : le président de l'Université de Strasbourg, et feu le vice-président d'Arte. Pour programmer, cet équipement dispose de deux personnes, la directrice, Julie Brochen et un conseiller à la programmation, Olivier Chabrilange qui est chargé de la majorité du travail de programmation. Olivier Chabrilange nous explique que le

---

<sup>9</sup> Eric Vial, directeur de La Scène, Espace culturel de Pfaffenhoffen – Café du Bœuf noir de Brumath - Mardi 26 février 2013, 10H.

<sup>10</sup> Gérald Mayer, le Préo, Centre culturel d'Oberhausbergen – Bureaux du Préo - Mercredi 24 avril 2013, 17H.

<sup>11</sup> Olivier Chapelet, directeur des TAPS de Strasbourg – Bureaux des TAPS - Lundi 25 février 2013, 10H

conseil d'administration est vraiment « clos » et se réunit pour constater que le budget est respecté ainsi que pour une présentation de la saison à venir. Sa composition est fixée par l'Etat.

Le TJP (anciennement Théâtre Jeune Public et aujourd'hui nommé simplement TJP) est un Centre Dramatique National régi par le contrat de décentralisation dramatique, c'est une SARL sans délégation de service public.

Toutes ces structures, aux statuts divers, ont un lien plus ou moins ténu, au politique. Il s'agit à présent de mettre ce lien en exergue, afin de comprendre quels impacts les aléas du politique peuvent avoir sur les équipements et sur leurs directeurs. Cet éclaircissement nous permettra ensuite d'explicitier précisément l'influence du politique sur la programmation des directeurs.

### **Directeurs de structures, tutelles, aléas politiques et conflits**

Durant les entretiens, nous nous sommes efforcés de comprendre les relations du politique, des tutelles, avec les professionnels de la culture que nous avons rencontrés. Plusieurs d'entre eux nous ont décrit des conflits ou des pressions vécues face à leurs tutelles. Le statut de la structure peut être un paramètre qui favorise le conflit. Nous verrons que d'autres critères s'y ajoutent dans les situations de pression. Vincent Dubois et son équipe au sujet de l'émergence des affaires locales tentent d'établir plusieurs critères favorisant l'éclatement d'un conflit, d'une « affaire » culturelle :

« Cette forme particulière de politisation des politiques culturelles est conditionnée par la structure de l'espace culturel local, les relations d'interdépendance entre niveaux d'administration des institutions culturelles et l'accès des acteurs culturels à des ressources nationales apparaissant décisives de ce point de vue. Les affaires sont aussi fonction des caractéristiques politiques locales, en l'occurrence des conjonctures propices à l'affirmation des marques partisanes des élus et, pour ces derniers également de leur rapport au national. Contrairement à ce qu'on pourrait penser de prime abord, les affaires émergent moins dans des configurations locales où le champ culturel est faiblement structuré et surtout dépendant des ressources municipales que dans celles où les professionnels de la culture ont des positions bien établies, sont collectivement organisés et dans des réseaux leur permettant d'accéder à des ressources nationales via notamment le soutien du Ministère de la Culture<sup>12</sup> ».

---

<sup>12</sup> Vincent Dubois, Clément Bastien, Audrey Freyermuth, Kévin Matz, *Le politique, l'artiste, le gestionnaire*, Broissieux, Editions du Croquant, 2012, p. 106 -107

Le TNS est la structure qui nous permet d'établir un lien entre les propos de Vincent Dubois et notre cas d'étude. C'est une structure locale possédant des ressources nationales et dont la nomination de la directrice a dépendu d'une majorité différente de l'actuelle présidence. Olivier Chabrilange, programmateur du TNS, a évoqué plusieurs fois au cours de l'entretien les liens de l'équipe actuelle au politique. La gouvernance du TNS appartient à la directrice, car celle-ci est également la présidente du conseil d'administration qui réunit les tutelles du Ministère des Finances et du Ministère de la Culture. Olivier Chabrilange parle d'une liberté de programmation, et nous confie : « on est libre, jusqu'à présent on n'a pas eu de remarques concernant notre programmation, en tout cas la fréquentation du public étant aux alentours de 90%, on considère qu'on fait bien notre travail<sup>13</sup> ». Cependant, cette liberté dans le travail n'exclue pas un poids fort des tutelles sur l'équipe dirigeante. En effet, nous avons pu rencontrer Olivier Chabrilange au mois de février, le mandat de l'équipe de programmation allait prendre fin cette année même, au mois de juillet. L'équipe ne savait toujours pas si elle allait être reconduite pour un second mandat, or il est de tradition que les directeurs soient maintenus de 2 à 3 mandats (un premier mandat de 5 ans puis deux mandats de 3 ans) pour une moyenne de 8 ans de direction. Olivier Chabrilange explique ce manque d'information par le politique, en décrivant cette situation de « ridicule » :

« Vous savez je pense que ce sont des postes très convoités, et je l'ai vu, parce que forcément vu mon âge, j'ai vu passer pas mal de changements de direction dans des établissements publics de l'Etat et comme il y a pas vraiment d'appel à candidature, je veux dire, c'est une décision, on nomme, le Ministre propose au Président de la République et le Président de la République par décret nomme, donc il suffit que vous ayez un réseau d'influence, que vous ayez fait valoir vos droits auprès de ... Et en fait, dans les précédents changements du Théâtre National de l'Odéon c'est la manière dont ça s'est passé : du jour au lendemain il a appris que c'était plus lui et que c'était un autre parce que l'autre avait, entre guillemets, « fait sa cour » auprès de qui de droit, conseiller du Président de la République... c'est vraiment ... on est dans un monde...<sup>14</sup> ».

Cette situation n'est pas une « affaire » culturelle au sens où Vincent Dubois l'entend dans son ouvrage. La médiatisation et la politisation de ces pressions n'a pas été jusqu'au degré du conflictuel. Pourtant cela nous permet de comprendre les pressions qui reposent sur les équipes des établissements publics nationaux, susceptibles d'être renversées aux premiers aléas électoraux. Cette logique partisane peut d'ailleurs être affirmée depuis le mois de juin

---

<sup>13</sup> Olivier Chabrilange, chargé de programmation du TNS, Strasbourg. Bureaux du TNS - Mercredi 6 mars 2013, 18H.

<sup>14</sup> Idem

dans le cas du TNS : l'équipe ne sera renouvelée que pour un an et demi, un demi-mandat, le temps de terminer la saison qui a été préparée par Olivier Chabrilange et Julie Brochen. Nous ne pourrons pas aller au-delà de l'explication, certains critères pouvant manquer à notre analyse dans cette reconduction écourtée de l'équipe.

Après avoir observé le cas du TNS, grande structure de la région, nous souhaitons nous pencher sur les petites structures locales et leur lien au politique afin d'en dessiner une comparaison. La taille des structures est-elle un critère qui s'ajoute à celui du statut dans le déclenchement potentiel de conflits ? D'après Vincent Dubois, les petites structures culturelles ne provoquent pas de conflits au sujet des compétences respectives des acteurs politiques et culturels car « la distinction entre professionnels et amateurs, la revendication d'autonomie des acteurs culturels mais aussi les prétentions "culturelles" des élus sont plus faibles et les relations d'interdépendances localisées plus fortes <sup>15</sup> ».

En effet nous verrons que dans le conflit qui a pu opposer l'équipe municipale de Wissembourg et la directrice, les compétences des parties prenantes n'ont pas été remises en cause. Au contraire, c'est le registre de la compétence gestionnaire qui a en partie résolu le conflit. Cependant nous devons garder les critères de taille et de statut de la structure à l'esprit pour étudier le conflit.

Le Relais culturel de Wissembourg a connu des travaux durant deux ans, de 2008 à 2010. Le bâtiment a été équipé à cette occasion d'un gradin rétractable :

« Il y avait cette possibilité de rétracter le gradin et d'en faire une salle de concert. Donc le maire a eu la lubie de vouloir organiser de gros concerts ou de faire de gros évènements, parce que cela pouvait accueillir jusqu'à 600 personnes, en disant j'aimerais que vous le fassiez. Et on a refusé de le faire, parce qu'on était persuadés que ça ne marcherait pas et qu'on perdrait trop d'argent. On perd de l'argent sur tous les spectacles qu'on organise, par contre il y a des spectacles sur lesquels on perd plus d'argent que sur d'autres. Donc on a décidé de pas le faire et donc la mairie l'a fait, elle, de son côté, elle l'a organisé en direct et en privé avec un producteur privé, et ça a été un échec sur au moins une des représentations qu'ils ont organisées où ils étaient persuadés que ça marcherait. Donc depuis on en entend plus parler, [...] Ça a été très tendu pendant les réunions de Bureau pendant un temps, mais on a dit à la mairie, on veut bien le faire, l'organiser, prendre en charge la billetterie, la communication mais par contre vous prenez en charge le déficit. Ça a été plus ou moins un

---

<sup>15</sup> Vincent Dubois, .... P 107

débat qui a duré un an et depuis allez, on va dire un an, depuis un an on est plus ou moins tranquilles par rapport à ça<sup>16</sup>. »

Dans cette opposition du politique au professionnel de la culture on se rend compte que la directrice se place dans un registre de *bonne gestion* afin d'apaiser la situation. Elle ne se tourne pas vers la presse, comme peuvent le faire les professionnels en conflit avec le politique dans les grandes structures<sup>17</sup>. La directrice fait le choix de s'affirmer face à cette tutelle politique : le maire, membre de droit, du conseil d'administration du Relais.

Cette logique de contre-attaque du politique grâce à un registre de *bonne gestion* est, d'après nous, un des changements significatifs dans le comportement des professionnels de la culture face à leurs tutelles. En effet d'après Vincent Dubois, « les affaires culturelles apparaissent ainsi non seulement comme une reprise en mains politiques de questions culturelles, mais aussi comme une mise en scène de l'autorité d'élus "responsables" de la bonne gestion des finances locales<sup>18</sup> ». Les registres habituellement utilisés par les responsables politiques pour imposer leur pouvoir sur les structures culturelles sont réappropriés par les acteurs culturels. Nous observons cela à travers le conflit de Wissembourg mais également au travers d'un propos du directeur de Saverne : « Ils me laissent libre, alors après, ça dépend de qui est au Bureau de l'association, du conseil d'administration, [...]c'est deux réunions par an, voilà c'est plus une chambre d'enregistrement et de surveillance par rapport aux budgets par rapport aux bilans, tant qu'il y a pas de dérapages et que le lieu fonctionne les gens ne vont pas nous embêter sur le fond<sup>19</sup> ». La gestion en « bon père de famille » d'un lieu est un critère important pour les directeurs de lieu. D'après eux, la maîtrise de cet aspect empêche généralement les tutelles d'ingérer dans leur travail. Durant notre étude nous avons également pu voir émerger un registre du *professionnel de la culture* s'ajouter à celui du *bon gestionnaire*. Le Relais culturel de Bischwiller, n'a pas de tutelles *politisées* à proprement parler (les membres du conseil d'administration ne possédant pas de responsabilités politiques), elles sont donc plus *amatrices* de culture. Celles-ci souhaitent régulièrement proposer plus de têtes d'affiches à la programmation du théâtre. Le directeur leur explique alors les mutations qui animent le milieu culturel et qui font qu'il n'est plus possible d'accueillir à Bischwiller des têtes d'affiches.

---

<sup>16</sup> Marie Aude Schaller, directrice de la Nef, Relais culturel de Wissembourg - Domicile de l'enquêtrice - Jeudi 21 février 2013, 19H.

<sup>17</sup> Vincent Dubois, .... P 123

<sup>18</sup> Idem P 117

<sup>19</sup> Claude Forst, directeur de l'Espace Rohan, Relais culturel de Saverne – Bureaux du Relais culturel de Bischwiller - Mardi 2 avril 2013, 13H.

La crise du disque et la création de Zéniths ayant fait grimper les cachets des artistes musicaux, il est difficile pour le Relais de réaliser de tels frais.

La fréquentation du lieu est également une donnée qui est déterminante pour la liberté des directeurs. Nous avons pu le voir au travers d'un propos d'Olivier Chabrilange mais également du directeur d'Haguenau : « à partir du moment où c'est rempli, c'est bon<sup>20</sup> ». Le directeur estime ainsi avoir les « mains libres » à partir du moment où la fréquentation du lieu est au rendez-vous.

Ces petites structures essayent donc de s'affirmer face à leurs tutelles, en utilisant des registres de bonne gestion. Cependant ces arguments avancés par les directeurs de structures peuvent ne plus suffire dans le cas de régies directes. En effet il est à noter que la régie directe a un impact immédiat sur le maintien ou non des équipements et des politiques culturelles en place. La Scène de Pfaffenhoffen et le Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts en sont de très bons exemples. En cas de changement de majorité, les équipes en place et les équipements pourraient être remis en causes sans difficultés : « Aux dernières élections la municipalité a changé, et moi je suis arrivée dans la foulée, parce que la municipalité avait décidé qu'il fallait une vraie politique culturelle pour ce lieu, donc les deux sont arrivés en même temps, enfin moi je suis arrivée après le maire, (rires) voilà donc si un jour, ça devait changer on pourrait très bien me dire on ne veut plus de ça, on ne veut que des spectacles d'associations<sup>21</sup> ». Il en est de même pour le cas de la Scène, qui est un projet du maire et qui repose beaucoup sur la personne d'Eric Vial, programmateur bénévole.

Enfin, il nous paraît important de citer Roger Siffer, directeur de la Choucrouterie et qui estime être libre de toutes tutelles grâce à son taux de 75% d'autofinancement. « Le seul danger en fait, si je veux être franc, c'est l'autocensure c'est-à-dire de ne pas dire du mal de tel politique parce qu'il donne de l'argent. Mais on n'est pas obligé de le faire parce que les politiques, gauche-droite confondus, sont tout à fait respectueux de cette forme d'humour qu'est le cabaret satirique<sup>22</sup> ». Et en parlant des grandes structures de Strasbourg : « la liberté de programmation ils l'ont mais ils sont liés à pleins de normes syndicales, à certaines choses... de même le rapport au public n'est pas le même<sup>23</sup> ». La pression du politique n'est donc pas la même entre les petites et les grandes structures et entre les structures directement liées à

---

<sup>20</sup> Daniel Chapelle, directeur du Relais culturel d'Haguenau (partant à la retraite un mois après) – Bureaux du Relais culturel de Haguenau - Lundi 25 février 2013, 18H.

<sup>21</sup> Malou Froesel, directrice de la Saline, Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts – Bureaux du Relais culturel la Saline - Mercredi 27 février 2013, 10H.

<sup>22</sup> Roger Siffer, La Choucrouterie, Strasbourg – Bureaux de la Choucrouterie - Mercredi 20 février 2013, 15H

<sup>23</sup> Idem

des tutelles politiques ou non. Avant de passer aux impacts des tutelles sur la programmation à proprement parler, qui est le cœur de notre sujet, nous souhaitons encore souligner une relation qui nous a semblé importante pour comprendre les liens qui rapprochent les tutelles aux programmeurs : la notion de service public.

Sylvia Faure parle dans son étude d'une dépendance « quasi morale » des compagnies chorégraphiques envers les pouvoirs publics qui les subventionnent<sup>24</sup>. D'après nous cette dépendance se retrouve également chez les diffuseurs. Plusieurs de nos entretiens auprès de directeurs travaillant dans les structures publiques soutiennent cette affirmation. Nous l'avons tout d'abord observé chez Daniel Chapelle, directeur du Relais d'Haguenau, régie directe, qui nous disait « On programme quand même dans un cadre défini, donc selon une stratégie, un plan d'action culturelle qui doit être clairement défini, en accord avec les élus, le président de l'association, avec les élus de la Ville aussi, en fonction justement du contexte dans lequel on travaille<sup>25</sup> ». L'utilisation des termes « doit être défini » nous montre l'importance que revêt, pour Daniel Chapelle, la construction d'un plan d'action culturelle co-construit avec ses tutelles. De même et de manière encore plus forte on le voit chez Olivier Chapelet, directeur des TAPS, qui plusieurs fois au cours de l'entretien, répète qu'il accueille des compagnies régionales pas toujours pour la qualité de leur travail, mais parce qu'il est normal que les TAPS soutiennent les artistes régionaux. Il ajoute également « Je suis très fier d'être un serviteur du service public, c'est pour ça que je fais attention comment je dépense l'argent et j'estime que ça doit concerner tout le monde<sup>26</sup> ». La notion d'un travail pour le public, en tant que service public est importante chez plusieurs autres directeurs que nous avons pu rencontrer, ajoutant ainsi une dimension « morale » à leur profession.

Les statuts et l'envergure des équipements, sont donc, nous avons pu le démontrer, des critères indicateurs d'un certain degré de politisation des structures. Les rapports aux tutelles sont dans un premier temps définis par les statuts. Dans un deuxième temps, les liens entre tutelles et programmeurs sont spécifiés par les objectifs imposés ou préconisés aux directeurs. En effet, chaque tutelle définit plus ou moins précisément plusieurs missions que devront appliquer les structures pour réaliser leurs projets artistiques.

---

<sup>24</sup> Sylvia Faure, *Production et diffusion des oeuvres chorégraphiques : les effets de l'institutionnalisation de la danse*, Sociologie de l'Art, 2006/2 OPuS 9 & 10, p. 158

<sup>25</sup> Daniel Chapelle, directeur du Relais culturel d'Haguenau (partant à la retraite un mois après) – Bureaux du Relais culturel de Haguenau - Lundi 25 février 2013, 18H.

<sup>26</sup> Olivier Chapelet...

## **B) Les objectifs définis par les tutelles : envergure et nature de l'imposition**

Vincent Dubois et son équipe dans l'ouvrage *Le politique, l'artiste, le gestionnaire* évoquent la notion de populisme culturel en référence à la remise en cause des « principes de la culture du peuple »<sup>27</sup> par les professionnels de la culture. Au sujet de cette notion, les auteurs expliquent que « le populisme culturel apparaît [...] complètement dépassé. L'acceptation et l'intériorisation de ce dépassement sont le fruit de la redéfinition des modes d'intervention des protagonistes de l'action culturelle locale<sup>28</sup> ». Ainsi, le populisme culturel, dans un sens de politisation de la culture semble aujourd'hui suranné. Pourtant, nous verrons que certaines de nos recherches nous amènent à ranimer cette notion. Dans un premier temps nous aborderons les contrats qui lient programmeurs et tutelles, puis dans un deuxième temps nous détaillerons les objectifs fixés par les tutelles dans les structures étudiées, nous permettant ainsi d'évoquer la notion de populisme.

### **Le rapport aux tutelles : contrat écrit – contrat moral**

En écoutant les directeurs de structure nous avons pu nous rendre compte qu'ils étaient rattachés à leurs tutelles par deux types de liens influant sur leur activité de programmation. D'un côté nous avons pu percevoir l'existence d'un *contrat écrit*, base formelle, rédigée et signée par les parties en présence, et d'un autre côté un *contrat moral*, relatif aux deux parties également et qui est plutôt de l'ordre de l'abstrait, de l'accord tacite, et reposant sur des normes et des valeurs plus subjectives.

Pour le TJP, Centre Dramatique National, le contrat écrit est très présent à l'esprit du directeur quand il nous présente son travail de programmation. Renaud Herbin a en effet été recruté sur la base d'un projet correspondant aux objectifs fixés par ses tutelles :

« Je m'y suis engagé auprès des tutelles, je veux dire, c'est aussi une histoire du lieu qui veut ça et je trouve que c'est important, pour moi ça devrait être un critère qui devrait être pour tous les théâtres, c'est-à-dire qu'on s'adresse à tout le monde donc aussi aux plus jeunes et qu'il y ait pas de saut qualitatif entre des propositions à partir de 1 an ou à partir de 6 ans ou à

---

<sup>27</sup> Vincent Dubois, Clément Bastien... p.65

<sup>28</sup> Idem P67

partir de 14 ans ou à partir de 18 ans... pour moi il n'y a pas de distinctions il y a juste des particularités... de rythme ou d'adresse<sup>29</sup>. »

Renaud Herbin explique ainsi pourquoi il a choisi de modifier la dénomination de la structure dans laquelle il travaille : le TJP n'est plus appelé Théâtre Jeune public car il n'est plus question de toucher seulement le jeune public. L'accent est donc mis sur l'appellation CDN (Centre Dramatique National) et TJP n'a pour le moment pas de signification particulière.

Le directeur nous parle également d'objectifs financiers sur lesquels il est engagé. Les parts du budget sont précisées dans les contrats de tous les CDN :

« L'autre objectif que nous avons, c'est un contrat en tant que Centre Dramatique National qu'on a avec l'Etat, [...] il y a aucun CDN qui remplit ces objectifs là, mais c'est quand même des points de repères important c'est-à-dire 50 % pour l'artistique, 50% pour le théâtre en ordre de marche et l'autre critère c'est 20% de recettes propres<sup>30</sup> ».

Les Centres Dramatiques Nationaux sont encadrés depuis 1972 par les contrats de décentralisation dramatique. Dans ces contrats on trouve également des objectifs de nature artistique : « L'article premier stipule que les CDN doivent constituer un lieu de référence nationale et régionale par la création et la diffusion d'œuvres théâtrales de haut niveau. [...] L'article 12 mentionne un quota minimal de cinq spectacles accueillis par saison, produits par des compagnies ou scènes nationales "dans un esprit d'exigence artistique et de solidarité"<sup>31</sup> ». Le contrat écrit du directeur du TJP est très précis. Son travail de programmation est donc, on peut le supposer, fortement influencé par ces dispositions. Renaud Herbin, durant notre rencontre nous précise que de plus, il se sent rattaché à ses tutelles par un contrat moral : « Il y a un rapport de confiance, il y a le contrat très concret qu'on a signé, mais au-delà de ça, il y a un contrat moral aussi, je me suis engagé aussi sur un certain nombre de valeurs, tout ça est extrêmement difficile à qualifier, en tout point..., donc à quantifier derrière...<sup>32</sup> ».

Le TNS, autre grande structure que nous avons pu étudier, est aussi régi par un contrat écrit détaillé. La directrice et son conseiller à la programmation ont été nommés par une lettre de mission. Le directeur du TJP a été recruté pour un projet artistique, alors que la directrice du TNS, Julie Brochen a été choisie pour ses qualités de metteuse en scène. Olivier Chabrilange, conseiller à la programmation nous confiait à ce sujet :

---

<sup>29</sup> Renaud Herbin, directeur du TJP, Strasbourg. Salle de spectacle de la Petite scène du TJP - Dimanche 24 mars 2013, 18H.

<sup>30</sup> Idem

<sup>31</sup> Daniel Urrutiaguer, Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art, Communications, volume 83, 2008, P17

<sup>32</sup> Renaud Herbin...

« Adeline : J'ai vu sur votre site que vous devez aussi avoir des productions étrangères ? Est-ce que c'est une obligation ?

Olivier Chabrillange : Absolument, c'est dans le cahier des charges de la directrice, enfin dans sa lettre de mission plus précisément. On doit proposer un minimum de 8 000 places de spectacles en langue étrangère<sup>33</sup> ». Ces objectifs détaillés dans la lettre de mission de la directrice sont également accompagnés de réguliers points d'informations et de contrôle de la part des tutelles : « En plus des conseils d'administrations qui ont lieu une fois par mois on rend des comptes (au Ministère des Finances et de la Culture), il faut dire où on en est de la fréquentation, de l'engagement des dépenses. Il y a un des critères qui est : est-ce qu'on a fait en sorte d'alimenter l'économie locale ? C'est-à-dire est-ce qu'on est allés dépenser l'argent public localement ?<sup>34</sup> ».

Les grandes structures sont donc soumises, dans leur « contrat écrit » à de nombreux objectifs, détaillés et chiffrés, par leurs tutelles. Ces objectifs ont une influence non négligeable dans le travail des programmeurs. Il est facile de l'imaginer grâce à l'exemple des productions étrangères au TNS. C'est un objectif concret et qui est aisément contrôlable par les tutelles. Il nous semble qu'il existe à ce propos une différence notable entre les objectifs prescrits aux petites et aux grandes structures. Les petites structures ayant pour tutelles des mairies ou des conseils d'administration semblent moins contraintes par leurs contrats écrits que par ce que nous appelons ici les contrats moraux.

En effet, le directeur de Saverne nous expliquait qu'il était surtout lié par un contrat de confiance sur une base financière. Le conseil d'administration lui cédant une grande autonomie tant qu'il gardait un budget bien tenu, nous avons pu le citer plus tôt. Cependant Claude Forst nous exprimait qu'il se sentait une obligation morale d'expliquer et de faire partager son projet au Bureau. Cet objectif de participation des tutelles étant donc un objectif défini par le programmeur lui-même :

« Au niveau du Bureau moi je partage, c'est-à-dire que moi, au mois de janvier en général, je propose un certain nombre de spectacles qui sont ceux que j'ai déjà listé, et je leur parle pendant 3-4 minutes des spectacles et il y a peut-être 30 ou 35 spectacles potentiels, il y en a certains qui n'existent pas encore, [...] et lorsque la réunion est en phase au niveau calendrier avec le moment où paraissent les spectacles des Régionales, [...] on se prend un peu de temps pour regarder ça ensemble et puis parfois d'arriver même jusqu'à un espèce de vote, [...] et donc ils donnent leur avis et puis après soit j'ai déjà orienté le choix pour qu'ils votent

---

<sup>33</sup> Olivier Chabrillange...

<sup>34</sup> Idem

comme je le souhaite, soit je n'en tiens pas compte et je trouve une raison, (rires), bon on est rarement dans cette extrémité, c'est toujours pareil, tant que le public est là, tant que c'est diversifié, ils remettent pas en cause mon travail<sup>35</sup> ».

Claude Forst décrit la saison à venir au Bureau, cela lui semble important de le faire. Cependant il nous précise aussi que lorsqu'un vote est organisé, il fait en sorte que le Bureau vote dans le sens de ce qu'il souhaite. La marge de liberté du directeur face à son comité de direction est donc grande, il parvient à construire son projet de saison de manière très libre. En cas de conflit ou de désaccord il oriente les avis du Bureau mais il garde le souhait de vouloir les impliquer un minimum :

« J'en rends compte au Bureau mais comme je l'ai dit avant, j'ai une liberté, [...] j'ai aussi la chance d'avoir un Bureau qui est présent. Quand il y a trop d'ingérence ce n'est pas bien, on n'aime pas que chacun ait son avis sur l'artistique par exemple, parce qu'on estime qu'ils n'ont pas la compétence. Mais quand ils se désintéressent et que vous faites une réunion de Bureau et qu'il y a 2 personnes sur 8 ce n'est pas bien non plus. Et il y avait un peu ce problème à Wissembourg dans le temps alors il fallait courir après la validation du projet parce que quelque part c'est quand même l'instance du Bureau, du conseil d'administration qui doit valider un certain nombre de choses au moins les aspects financiers de certains projets<sup>36</sup> ».

Le directeur ne nous a pas parlé du contrat écrit qui le relie à l'association du Relais culturel. On peut donc imaginer que ce contrat est très large, sans objectifs chiffrés et précis, à l'image de celui du Relais culturel de Bischwiller. Ses objectifs restent très vagues et ne donnent que quelques orientations principales : « mener et coordonner des activités de diffusion, de communication, d'animation et de formations culturelles, en s'appuyant sur les techniques d'expression diversifiées que sont le théâtre, la musique, les arts plastiques, les expositions-conférences, les congrès, les activités sociales et familiales...[...] et également assurer la gestion de tout équipement qui lui sera confié en bon père de famille selon la destination qui lui aura été donnée<sup>37</sup> ». Un deuxième contrat écrit régit l'activité de la MAC et celui-ci équivaut pour tous les autres Relais culturels que nous étudions, il s'agit du contrat d'objectifs triennaux entre les villes où se situent les Relais, les communautés de communes équivalentes, le Conseil Général et l'équipement culturel. Ce contrat permet aux équipements de disposer du label « Relais culturel » et de bénéficier d'une subvention du Conseil Général. Ce deuxième

---

<sup>35</sup> Claude Forst...

<sup>36</sup> Idem

<sup>37</sup> Statuts de l'association de Gestion de la Maison des Associations et de la Culture de Bischwiller datant de janvier 1985.

type de contrat écrit est plus détaillé que les seuls statuts de l'association de Bischwiller. Denis Woelffel nous en parle :

« Ces conventions sont des conventions d'objectifs. Dans ces objectifs-là, le Conseil Général travaille vers certains publics cibles : les adolescents, les personnes âgées, les publics handicapés, donc il faut aussi qu'on puisse proposer ce qui est défini dans les objectifs, par exemple il faut qu'on programme 4 compagnies du département, donc de ça aussi il faut que je tienne compte, non pas de la région, du département...<sup>38</sup> ».

Malgré des objectifs plus précis en termes d'actions vers le public, nous nous rendons compte que les objectifs imposés aux directeurs des Relais culturels leurs permettent une marge de liberté plus large que celle des directeurs des grandes structures. Les petites structures ont des objectifs moins ambitieux, moins précis que les plus grandes entités. Il est possible de l'observer également au travers de l'exemple des TAPS, équipement de taille moyenne, qui comporte des objectifs définis par les tutelles plus précis que ceux des Relais mais moins déterminants que ceux du TNS. La programmation des TAPS est conditionnée par l'accueil de compagnies régionales, les TAPS doivent être un lieu de soutien pour les compagnies alsaciennes : « Donc les compagnies régionales, je me sens un peu une obligation, enfin disons une douce obligation, parce que c'est aussi bien pour une ville d'avoir des artistes qui travaillent sur son territoire, que je trouve que ça serait dommage qu'aux TAPS on ne programme que des compagnies météorites qui viennent de Dijon, de Clermont Ferrand, de Toulouse faire leur spectacle ici et puis repartir et ne pas avoir d'artistes ici<sup>39</sup> ».

Marie Aude Schaller, évoque très rapidement lors de l'entretien le *contrat écrit* qui la lie à ses tutelles, un contrat qui repose sur une obligation comptable. Mais par contre, elle parle plus volontiers du contrat moral, qui a du poids pour elle. Le contrat de confiance qui existe entre elle et ses tutelles passe par leur implication et la validation de son projet de programmation : « J'ai une grande liberté, je fais plus au moins ce que je veux, après j'ai le souci de devoir les impliquer ou de vouloir les impliquer c'est-à-dire que j'estime que le projet qu'on mène c'est un projet commun. Moi c'est une association qui m'a employée, je suis employée de cette association ; et font partie de cette association des personnes qui sont élues par une Assemblée Générale, donc j'estime que leur implication dans le projet est aussi importante que la mienne. Après c'est difficile dans la réalité parce que ce n'est pas forcément le cas, et du coup chaque projet qui est mis en place, chaque projet de programmation ou de projets

---

<sup>38</sup> Denis Woelffel, directeur de la MAC Robert Lieb de Bischwiller – Bureaux du Relais culturel de Bischwiller - Vendredi 12 avril 2013, 17H.

<sup>39</sup> Olivier Chapelet...

plus globaux ils sont présentés au Bureau qui les valide ou qui les invalide. Je n'ai pas l'obligation de le faire, j'ai juste une obligation comptable en fait. Je le fais parce que j'estime effectivement que ça doit être un travail d'équipe. [...] Il y a juste un des membres du Bureau qui est un membre délégué à la programmation et qui lui vient avec moi à Avignon en tant que conseil, donc on va voir des spectacles ensemble mais lui il a quand même un choix assez important dans la programmation. Et du coup lui, ça va être mon référent en termes de programmation, à qui je vais dire : bon ben voilà je pense qu'il faudrait faire ça, ça, ça comme ça, et puis il va me donner son avis, donc on est vraiment sur une relation d'échange. Il ne va rien m'imposer, je ne lui imposerais rien. Et il n'y a jamais eu de pression par rapport à ça<sup>40</sup> ».

A Soultz-Sous-Forêts la municipalité a laissé à Malou Froesel le soin de mettre en place une ligne, des objectifs :

« Adeline : Par rapport à la commune, ils ont fixé une ligne quand même un peu ? Des objectifs ? Vous disiez qu'il faut un peu de tout, c'est la commune ? Ou ça vient de vous ?

Malou Froesel : Non ça c'est moi qui ait fait la proposition, mais d'un commun accord. Avant il y avait pas de politique culturelle au niveau de la Saline, donc c'était un peu le tout-venant qui était programmé<sup>41</sup> ».

L'absence d'objectifs précis dans un contrat écrit a cependant l'effet inverse sur la participation des tutelles au projet : celles-ci s'imposent à la directrice dans ses choix. Malou Froesel :

« Non, je les associe bien sûr, je n'ai pas d'autre choix bien évidemment, (rires). Si vous voulez il y a une commission, un comité qui se réunit chaque année, à qui je dois faire une proposition de programmation. Bon le hasard a fait que depuis que je suis là j'ai quand même pu programmer tout ce que j'avais proposé, donc, c'est que mes propositions doivent leur convenir, ou alors c'est qu'ils veulent bien prendre les risques, ou alors que j'ai raison (rires), enfin quelque chose comme ça. Mais officiellement quand même, si un jour on me dit à la commune, "non ce spectacle on le veut pas", ce n'est pas encore arrivé mais ça peut, dans la mesure où c'est quand même monsieur le maire qui est signataire des contrats...<sup>42</sup> ».

L'équipement du PréO, Centre culturel de la CUS dispose des mêmes obligations assez larges que les Relais culturels. Il s'agit de faire une programmation pour tous les publics, avec de toutes les disciplines, Gérald Mayer évoque des « objectifs globaux ». Le comité valide sa programmation et il se situe dans une relation de confiance par rapport à ceux-ci.

---

<sup>40</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>41</sup> Malou Froesel...

<sup>42</sup> Idem

La Scène et la Choucrouterie sont les deux équipements culturels qui sont le moins soumis à des objectifs. Leur statut un peu particulier leur confère une grande liberté dans la programmation. Leurs missions ne sont que peu contraignantes. Le directeur de la Scène, (théâtre en régie directe mais non labellisé Relais culturel) m'explique que le maire ne lui a donné que deux objectifs : « Ne pas gagner d'argent, ne pas trop en perdre – que tout le monde s'y retrouve<sup>43</sup> ». Il est donc clair qu'Eric Vial dispose d'une très grande autonomie dans son travail de programmeur. Les tutelles ont peu d'impact sur son travail.

Roger Siffer quant à lui est propriétaire et gérant de son équipement culturel. Durant l'entretien il n'évoque aucune mission qui lui serait imposée, ni aucun objectif. Il n'a pas de contrat écrit influant sur sa programmation. Il est le programmeur ayant le plus de latitude par rapport à une quelconque tutelle.

La présence d'objectifs clairs, précis, chiffrés dans un projet culturel n'est pas inévitable. Cependant lorsque les tutelles imposent des lignes de conduites rigoureuses il est important de s'interroger sur les visées de celles-ci. Alain Lefebvre et Mariette Sibertin – Blanc estiment à ce propos qu'il existe de nombreuses motivations qui fondent l'intervention des collectivités locales en matière artistique et culturelle. Notamment les retombées économiques et/ou symboliques de l'équipement sur le territoire, mais également son utilisation en tant qu'outil de cohésion sociale. Tout en précisant que ces dimensions ne doivent pas négliger « de rechercher à développer le sens esthétique et l'imaginaire, [...] valeurs fondatrices de l'activité artistique<sup>44</sup> ». C'est à ce propos que nous souhaitons à présent nous interroger sur un dessein plutôt invisible, mais qui nous semble important de souligner dans notre recherche : l'influence populiste des tutelles sur le travail des programmeurs.

### **Populisme de programmation ?**

Existe-t-il un populisme culturel dans les équipements alsaciens ? Les tutelles ont-elles un impact sur le travail de programmation des directeurs que nous avons rencontrés ? Le terme de populisme culturel est désormais péjorativement connoté, comme le précise Vincent Dubois<sup>45</sup>. Afin d'essayer d'expliquer certaines situations de pressions « populistes » décrites par des directeurs, nous souhaitons tout d'abord nous attacher à définir la notion de populisme telle que nous l'entendons dans cette étude. Pour cela nous nous appuyerons sur le

---

<sup>43</sup> Eric Vial...

<sup>44</sup> Alain Lefebvre, Mariette Sibertin – Blanc, Guide des politiques culturelles des petites villes, Paris, Dexia, 2006P.25

<sup>45</sup> Vincent Dubois...

travail de Rizzardo René dans son article *Populisme et politique culturelle*. L'auteur distingue trois formes de populisme culturel, qui s'alimentent les unes les autres :

« La première est idéologique et s'exprime par le rejet de toute forme d'élitisme culturel et intellectuel et de multiculturalisme. Ce populisme fonctionne sur l'exclusion. La culture est alors l'expression à des degrés divers, de la préférence nationale, de la recherche des racines, de traditions communes à un peuple fusionnel et mythique. [...] Mais le régionalisme, à la manière des ligues en Italie, peut aussi être convoqué comme porteur de traditions susceptibles de s'opposer au centralisme des élites ou à la notion de solidarité.

La deuxième forme est plus insidieuse et plus révélatrice des tensions culturelles car elle s'adresse à la «masse». C'est le populisme véhiculé par les choix télévisuels notamment, destinés à des publics supposés se satisfaire de cette offre. Ses fondements sont d'abord d'ordre économique car il s'agit, soit de réaliser une audience génératrice de recettes privées, publicitaires surtout, soit de justifier le recours à la dépense publique et à la redevance. [...] Il s'agit d'ajuster l'offre à une demande dite populaire. [...]

La troisième forme, [...] bien plus répandue, prétend définir en matière culturelle, comme en d'autres domaines, ce qui est bon pour «le plus grand nombre», supposé être une majorité homogène et silencieuse, éloignée, coupée, d'une offre artistique déclarée hermétique et trop intellectuelle. Ce populisme du «goût culturel» revendiqué par un certain nombre d'élus locaux repose sur le refus d'un art engagé au profit d'une prétendue demande de divertissement<sup>46</sup> ».

Plusieurs parallèles peuvent être de la sorte dessinés entre des tensions de programmation qui ont pu avoir lieu dans différentes structures et la notion de populisme, sans pour autant vouloir généraliser à un populisme culturel omniprésent et incontournable.

Le directeur du Relais culturel de Bischwiller et la directrice du Relais culturel de Wissembourg m'ont relaté tous deux des anecdotes où les tutelles demandaient à avoir plus de têtes d'affiches dans la programmation. Pour Wissembourg, nous l'avons vu plus tôt, ces demandes du Maire ont amené de grandes tensions au Relais culturel. A Bischwiller le directeur m'expliquait qu'il n'y avait pas réellement de grandes tensions mais qu'il était obligé de rappeler régulièrement les objectifs qui lui ont été donnés et l'enveloppe budgétaire dont il dispose :

« Il faut quand même que je rappelle à chaque fois l'objectif qui est de travailler dans une proximité avec les publics, cette proximité inclue qu'une tête d'affiche c'est des billets à 30-40

---

<sup>46</sup> Rizzardo René. *Populisme et politique culturelle*. In: Vingtième Siècle. Revue d'histoire. N°56, octobre-décembre 1997. pp. 100-101

euros alors que l'école du spectateur on est a des billets à 5-6 euros donc on est aussi sur ces missions de proximité-là qui fait qu'on est dans une démocratisation d'accès à la salle. Si on mettait des têtes d'affiches on mettrait que des billets qui seraient inaccessibles à une bonne partie des habitants de Bischwiller qui est une zone en difficultés économiques<sup>47</sup> ». La volonté des élus d'influer sur la programmation pour avoir plus de têtes d'affiches peut être rapprochée à la troisième forme de populisme. Les structures culturelles doivent être avant tout un lieu de divertissement et il est important pour les élus de revenir régulièrement à la charge pour faire ces demandes. A Bischwiller la situation est d'ailleurs très paradoxale. Le directeur, pour refuser ces propositions à tonalité populiste, est obligé de rappeler les objectifs que lui ont fixés les tutelles elles-mêmes. Ce retournement, cette pirouette argumentaire, permet chaque année à Denis Woelffel de ne pas programmer plus de spectacles « populaires » dits de « divertissement » qu'il n'en possède déjà. En effet sa programmation, nous le verrons plus tard, repose sur l'accueil de certains spectacles de gros producteurs afin d'équilibrer ses finances. De même pour Marie Aude Schaller qui n'a pas les budgets pour ces « têtes d'affiches » :

« Parce qu'Anne Roumanoff ça doit être dans l'ordre de 15-20 000 euros à peu près le coût de cession, donc si tu veux rentabiliser un minimum ta salle il faut que t'aies un nombre de place suffisant pour pouvoir vendre un billet pas trop cher, ou accessible, pour que tu puisses rentrer dans tes frais, mais nous avec 400 places on ne peut pas faire ça [...]. Ce qui dans un sens, m'arrange bien ... (Rires)<sup>48</sup> ».

La Scène est un équipement culturel, nous l'avons dit plus haut, avec peu d'objectifs imposés pour la mise en place d'un projet artistique. Pourtant, à la vue des définitions de René Rizzardo, il semble que sa ligne directrice, définie par le Maire lui-même, ait une bonne part de vocation populiste, de divertissement, même si Eric Vial, le programmateur essaye d'y mettre d'autres notions et de dessiner un projet culturel. Eric Vial parlant du maire :

« Il me dit "je veux que tout le monde s'y retrouve", c'est-à-dire que personne à la fin de l'année dise, cette année il y a rien eu à La Scène pour moi. Donc en fait je travaille ma programmation de manière la plus éclectique possible, c'est ce qui est très difficile parce que tu n'as pas de ligne de fil rouge, donc ça me laisse un grand champ de liberté mais en même temps pour trouver un projet culturel cohérent ce n'est pas évident. Le désavantage c'est que c'est fouillis, tu vois ce que je veux dire ?<sup>49</sup> ».

---

<sup>47</sup> Denis Woelffel...

<sup>48</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>49</sup> Eric Vial...

Une autre situation qui pourrait dénoter d'un certain populisme culturel est celle que nous a décrite Olivier Chapelet, directeur des TAPS :

« Alors la relation avec les élus..., je ne voudrais pas trop en dire et à la fois il faut que je sois assez explicite. J'ai été élu par une municipalité sur un projet que j'avais développé, que j'avais remis au dernier entretien et qui était ce que je t'ai dit : création et puis théâtre d'aujourd'hui, j'avais un contrat de 3 ans. Ensuite il y a eu un changement de municipalité... et là il y a eu des pressions pour infléchir la programmation des TAPS, faire quelque chose qui me paraissait intéressant, mais pas très réaliste, en termes de conquête des publics, de gestion financière. En fait il y a eu beaucoup de pressions pour programmer au Scala des spectacles en alsacien, et moi j'estimais qu'il y avait pas de production professionnelle en alsacien, ou très peu, en 6 ans de temps ou 7 ans de temps j'ai trouvé 3 spectacles de compagnies sérieuses qui ont fait des spectacles avec du dialecte. Moi j'ai envie que ça reste un théâtre d'exigence sur le plan artistique, si on commence à y mettre du théâtre amateur.... Si on me le demande, moi après je le fais et comme le dis Chevènement : je ferme ma gueule ou je démissionne, parce que là je suis obligé d'obéir, je me positionne par rapport à ça, et j'essaie de faire valoir le bon sens.

Adeline : Mais le fait qu'il y ait la Choucrouterie entre autres, vous ne pouviez pas dire qu'il existe déjà des choses ?

Olivier Chapelet : Si, si, je le disais, mais ils en voulaient plus, il y a une espèce de, disons, un peu de lobby, de groupe de pression par rapport à certains élus qui donnaient de la force à leurs propos, moi qui n'ai aucun réseau, aucun lien, j'alignais juste des chiffres et mon point de vue, en disant : il faut que ça reste un théâtre exigeant, sinon si on met n'importe quoi dedans... C'est comme quand je suis arrivé, dès fois les salles étaient mises à disposition pour le théâtre amateur, tu pouvais lire dans le journal : Pierrette Duchemin au TAPS, alors en arrivant j'ai décidé de dédier le Cube Noir entièrement au théâtre amateur et de plus mettre de théâtre amateur au TAPS comme ça au moins ça clarifie.<sup>50</sup> »

Cette situation est un mélange entre les trois types de populisme définis par René Rizzardo. Le divertissement, l'ajustement de l'offre à une demande populaire mais également la tradition alsacienne sont les dimensions implicites des volontés des tutelles pour programmer plus de théâtre alsacien dans une structure de création contemporaine. Roger Siffer, dirigeant d'un cabaret alsacien est conscient de ces réalités et nous l'a exprimé clairement, son analyse, pour le peu catégorique, mérite d'être citée :

« Adeline : Le fait qu'il y ait par exemple des Relais culturels qui programment du théâtre en alsacien, est ce que c'est de la concurrence dans votre programmation ou pas ?

---

<sup>50</sup> Olivier Chapelet...

Roger Siffer : Non ils nous programment nous aussi, et oui ils le font, je veux dire ce sont des alibis pour que le maire soit réélu, il ne faut pas non plus rêver, ils en ont rien à faire du théâtre alsacien...

Adeline : Vous pensez qu'ils le programment pour avoir... ?

Roger Siffer : Oui c'est, le pourcentage, le quota de handicapés... (Rires).<sup>51</sup> »

Il convient de mesurer ces propos, pourtant il est clair que Roger Siffer, avec humour, met le doigt sur une dimension d'un populisme culturel en Alsace qui passe par la défense du patrimoine local par les élus au travers des équipements culturels qu'ils subventionnent. Le populisme culturel est donc une réalité dans les équipements culturels alsaciens. Cependant son impact sur la programmation est à relativiser car la majorité des élus municipaux n'influent pas de la sorte sur les programmeurs et lorsque c'est le cas, les programmeurs savent faire valoir leur point de vue et leur professionnalisme.

Ainsi, les objectifs définis par les tutelles peuvent être plus ou moins précis, et touchent différemment les petites et les grandes structures. La nature de ces objectifs est variée et peut déterminer des finalités financières, artistiques, de fréquentations, etc... Les grands équipements culturels, avec de plus amples budgets, de plus vastes équipes doivent également prendre en compte plus de critères imposés par les tutelles pour réaliser leur programmation. Cependant il est important de noter qu'il existe également des objectifs dans les petites structures et que les directeurs eux-mêmes s'imposent des lignes de conduite et se conforment à ce que nous avons pu appeler un *contrat moral*. Les liens entre tutelles et professionnels sont spécifiques à chaque équipement et sont complexes à discerner. Nous n'avons pas la prétention d'avoir rempli la tâche chimérique de les expliciter complètement, cependant nous avons pu discerner au moins l'une des particularités qui caractérisent ces liens : l'existence d'un populisme modéré pour quelques-unes d'entre elles. Afin de continuer notre étude, nous allons à présent nous employer à détailler les projets artistiques de plusieurs lieux que nous avons étudiés. Nous observerons les manipulations réalisées par les directeurs lorsqu'ils construisent leur programmation tout en s'appropriant les objectifs édictés par les tutelles.

---

<sup>51</sup> Roger Siffer...

### C) Le projet artistique du lieu : le fruit de compromis

Chaque équipement possède son propre projet culturel, un statut différent, une équipe et des tutelles singulières. Chaque projet artistique est donc unique et n'existe que le temps d'une saison. Avant d'étudier plus précisément de quelle manière les directeurs s'approprient les objectifs qui leurs sont donnés pour construire leurs saisons et qu'elle marge de liberté ils possèdent, nous souhaitons donner à lire les présentations des projets artistiques des 11 lieux étudiés en transcrivant une partie des propos utilisés par les programmeurs pour les désigner.

#### Projets artistiques

Nous avons choisi de retranscrire les propos des programmeurs tels quels afin de ne pas dénaturer les descriptions de leur projet culturel et afin de permettre au lecteur de percevoir les différences de perception et de choix des différents directeurs de structures lorsqu'ils construisent leur saison. Nous les analyserons par la suite.

- Daniel Chapelle, Relais culturel d'Haguenau

« Notre démarche artistique qui a été clairement définie, tant que j'étais là, on avait deux axes : on avait le théâtre, plutôt le théâtre contemporain et en même temps la musique, plutôt la musique vocale, qui est transversale, ça peut être la musique du monde, ça peut être un peu de jazz, de la chanson et autour de ça on essaye donc de construire chaque année, une saison, qui soit cohérente, et après le dernier critère il est subjectif, c'est le choix du programmeur. [...]

Alors on a essayé aussi de jouer un petit peu la complémentarité entre les différentes structures (les Scènes du Nord), sachant que c'est difficile dans la mesure où chacun à une programmation pluraliste et pluridisciplinaire, donc nous entre ces deux axes, on fait aussi un peu de nouveau cirque, on fait aussi un peu de one-man-show, on fait un petit peu aussi de spectacles un peu atypiques, qui mélangent les genres, on s'intègre aussi dans le Festival Décalage, avec une obligation de proposer un spectacle atypique, donc voilà autant de critères qui peuvent permettre ensuite de faire une alchimie. J'ai toujours essayé de jouer la cohérence par rapport à ces deux axes et par rapport aussi à une certaine exigence artistique, j'ai toujours essayé de m'en tenir à ça, de ne pas jouer la facilité, de ne pas se dire ça c'est quelque chose qui va plaire au public [...] Je crois qu'il faut donner à un moment donné un petit peu, un peu caractériser une programmation. C'est vrai que beaucoup de petites structures n'ont pas d'autre choix que le pluridisciplinaire, elles ne peuvent pas se permettre de se spécialiser. Sachant qu'on a aussi le festival (le Festival l'Humour des Notes) qui termine la saison et qui est aussi destiné à élargir le public encore, à attirer un public encore différent. Il y a de l'humour, de la musique, du spectacle de rue<sup>52</sup> ».

---

<sup>52</sup> Daniel Chapelle...

- Denis Woelffel, MAC Robert Lieb, Relais culturel de Bischwiller

« Je pense à un équilibre de programmation, c'est-à-dire compte tenu du lieu que je dirige ici à la MAC, d'être effectivement dans des propositions qui puissent à la fois toucher des spectateurs, j'allais dire habitués, un public d'abonné, qui ont certaines habitudes culturelles à la MAC, et en même temps d'atteindre de nouveaux publics, et quand je parle d'équilibre je suis vraiment sur cette corde un peu raide qui fait que, d'un spectacle à l'autre on peut passer des Scouts comme on a aujourd'hui, à un spectacle de hip hop, à un spectacle de théâtre qui peut être beaucoup plus exigeant en terme de contenu artistique... d'aller de choses très populaires, à des choses plus pointues artistiquement. En s'occupant aussi des tranches d'âges, c'est dans nos missions aussi, puisqu'on a une convention avec le Conseil Général qui insiste sur le fait de programmer pour les seniors par exemple. Et de programmer des spectacles pour les maternelles, donc tu vois on a vraiment un spectre de public qui est extrêmement large [...] Quand j'ai fait ma présentation de saison, j'ai parlé de grand écart de programmation, mais un grand écart qui s'assume [...] Le projet culturel que moi j'ai déposé au moment où j'ai pris la direction de la MAC c'est plus un projet qui touche à la question du renouvellement des publics, autour de l'école du spectateur. Je tisse, de saison en saison, des liens avec des structures scolaires et des structures partenaires<sup>53</sup> ».

- Marie Aude Schaller, La Nef, Relais culturel de Wissembourg

« Et par rapport aux choix de programmation, comment ça se construit,... donc c'est ce que je te disais, il y a d'abord le territoire sur lequel on se situe, qui a certainement un impact, il y a une volonté d'exigence malgré tout, moi je n'ai pas envie de faire du populaire, je n'ai pas envie de faire du grand public parce que j'estime que c'est pas nos missions, les gens peuvent se déplacer au Zénith à Strasbourg ou au PMC s'ils veulent voir des grosses têtes d'affiche. Après on ne fait rien qui ne soit pas accessible. C'est toujours des spectacles qui sont accessibles, qui ne sont pas hyper pointus, mais dont on estime qu'ils sont bien faits, avec une belle scénographie, une belle mise en scène, un propos qui est juste, un contenu qui est efficace, mais c'est et ça reste personnel après.[...]

Il y a un juste équilibre entre la musique, le théâtre, la danse, l'humour, on essaie d'avoir un ou deux spectacles d'humour par an, et le jeune public qui a aussi son importance, voilà à peu près, [...] et donc là, moi je voudrais juste donner une couleur en fait, c'est-à-dire qu'on va donner une couleur 2013-2014 autour du jazz, ça veut pas dire qu'il y aura que ça, ça veut dire qu'on va donner vraiment une orientation forte à ça et que les projets d'action culturelle qu'on va mener ils seront principalement orientés autour de ça. [...]

C'est-à-dire que l'objectif c'est de travailler avec l'Allemagne, c'est de pouvoir permettre de faire des rencontres, des échanges de public, des ateliers franco-allemands. Et le seul moyen qu'on avait c'était ça, c'était la musique quoi, alors pourquoi le jazz ? parce qu'il y a une grosse pratique du jazz en Allemagne, surtout sur le territoire transfrontalier où on est, il y a énormément de jazz [...] On a fait un partenariat avec Jazzdor, donc on va certainement, enfin on est en train de négocier pour être une scène décentralisée Jazzdor<sup>54</sup> ».

---

<sup>53</sup> Denis Woelffel

<sup>54</sup> Marie Aude Schaller...

- Claude Forst, Espace Rohan, Relais culturel de Saverne

« En gros le schéma des propositions artistiques est toujours un peu le même ces dernières années sur les 26 – 27 spectacles, en dehors des spectacles d'ouverture ou des projets particuliers comme ce qu'on fait avec Musica (la décentralisation d'une manifestation qui se fait à Strasbourg) il y a en gros 10 propositions de théâtre, 10 propositions musicales et 6-7 autres propositions. Les propositions de théâtre on va trouver une ou deux pièces classiques, [...] au moins deux auteurs contemporains voire trois, parce qu'on estime qu'on a aussi cette mission, parfois avec des accompagnements du type école du spectateur. Après il y aura du théâtre musical ou du mime ou..., il y a des propositions plutôt type cabaret, il y a tellement de gens différents, que très vite on a 8 – 9 propositions de théâtre qui sont extrêmement différentes. [...] C'est moi qui ait construit les choses comme ça, mais je suis pas venu et j'ai dit "on va faire comme ça", ça correspond à ce qu'on fait en gros un peu tous quand on a un peu le même public et un peu le même fonctionnement<sup>55</sup>. »

- Malou Froesel, La Saline, Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts

« On va voir des spectacles, on les note, enfin on fait une réflexion sur ce qu'on a vu, et puis voilà on engrange, j'engrange je mets ça de côté... Et après, la programmation à proprement parler je la fais en janvier, donc je ressors tous les petits paquets et puis je fais une première sélection de spectacles que je voudrais vraiment, mais en essayant quand même d'apporter un équilibre à la saison d'offrir une palette de disciplines différentes, de dynamiques différentes, ensuite se pose la question des budgets, qui en fonction des lieux varient du simple au centuple donc on prend contact avec les compagnies on voit si elles sont disponibles on voit combien elles coutent, alors dès fois c'est pas possible, c'est très frustrant alors qu'on avait très très envie d'un spectacle et on peut pas l'avoir et puis donc si c'est pas possible on en sélectionne d'autres...<sup>56</sup> »

- Roger Siffer, La Choucrouterie

« [...] C'est-à-dire que d'une part il y a des choses que j'ai envie de faire, par exemple là, sur la programmation de la fin de la saison, je voulais faire depuis longtemps, mais je trouvais pas la façon de le faire, je voulais faire un hommage au cabarétiste Jean Muller qui était le plus grand cabarétiste que l'Alsace ait jamais eu et chez qui j'ai appris mon métier et donc j'ai créé une équipe : donc un auteur, un metteur en scène, j'ai cherché des comédiens... convoqué une costumière, un éclairagiste, etc... pour faire ce projet-là, auquel je tiens, qu'on va programmer pendant 3-4 semaines en hommage donc à ce grand bonhomme, et ensuite il y a également le budget. [...] Je suis un enfant de mai 68, et pour nous le slogan que je n'oublierais jamais jusqu'à ma mort c'est que tout est politique donc quelque part la politique est là/ Mais entre le fait que tout soit politique et le fait que j'ai envie de dénoncer certaines choses ça c'est un autre sujet. J'ai fait de la provocation mon métier<sup>57</sup> ».

---

<sup>55</sup> Claude Forst...

<sup>56</sup> Malou Froesel...

<sup>57</sup> Roger Siffer...

- Gérald Mayer, Le PréO, Centre culturel d'Oberhausbergen

« On est un peu dans une obligation de faire pour tous les publics, donc ça sous-entend aussi un peu de toutes les disciplines, c'est à dire qu'on peut pas se focaliser sur le théâtre ou sur la danse ou sur la musique, enfin voilà, on est obligés d'ouvrir large en termes de programmation. [...] »

L'éclectisme on souhaite le maintenir, après c'est vrai qu'il y a des pans qui sont plus difficiles pour nous, la danse ça va être compliqué, [...] »

Parce qu'il y a une histoire de positionnement aussi quelque part, c'est-à-dire qu'on voit sur le cycle humour, avoir un positionnement, cultiver un public on en récolte les fruits quelques années plus tard, après on peut effectivement emmener le public sur des choses inconnues, ils nous font confiance, ils sont curieux, mais la danse étant donné que c'est sous représenté chez nous, ça sera quand même difficile [...] On va encore ouvrir, on réfléchit à des positionnements et à des fonctionnements, sur le théâtre on va maintenant plus travailler sur la médiation, sur ce genre de choses, on parle de développer l'axe musiques actuelles, [...] »

En termes de positionnement, comme vous me demandez comment on fait une programmation, si j'étais Saverne et que j'ai personne à 30 kilomètres aux alentours, je me pose moins de questions, là je regarde quand même ce qui se fait à côté, je vois que Schillik est très jazz, je vois que Wolffisheim développe un festival de jazz...<sup>58</sup> »

- Eric Vial, la Scène Pfaffenhoffen

« On n'a pas d'argent mais on a pleins d'idées, l'idée c'est de faire plaisir et de se faire plaisir. Grâce à notre programmation on est devenu un gros pôle culturel, on a réussi en tout cas à être une attraction. [...] »

Moi je dis toujours quand je fais ma programmation je suis un vendeur de supermarché, la comparaison est peut-être pas très jolie mais en même temps c'est ce que j'essaie de faire à chaque fois. Je cherche des têtes de gondole qui vont me faire attirer des gens qui va faire venir des gens, et derrière comme programmeur je vais essayer de susciter la curiosité. [...] »

Donc je me mets dans l'état d'avoir des produits d'appel et je travaille autour pour avoir le reste, mais ça se réduit, ça va continuer à se réduire parce que la crise est là et c'est hélas pas avec des affiches culturelles un peu plus délicates un peu plus intellectuelles qu'on va gagner. [...] »

Pour les autres spectacles j'essaie de travailler sur le local, énormément, donc je fais confiance aux artistes locaux, ça veut dire qu'ils sont méconnus ou mal connus, qu'ils n'ont pas d'exposition, donc j'essaie de les faire rentrer dans le circuit par la scène, par exemple Matskat, le chanteur de The Voice (émission de télévision), moi je l'ai fait jouer, je suis vachement fier, c'est des types que j'ai au téléphone après. Tu vois, c'est des gens en qui j'ai cru, et je les ai poussés.<sup>59</sup> »

---

<sup>58</sup> Gérald Mayer

<sup>59</sup> Eric Vial...

- Olivier Chapelet, TAPS

« La programmation elle se divise en deux parties, il y a une première partie qui est dédiée aux compagnies régionales et une deuxième partie qui est dédiée aux compagnies d'autres régions. C'était l'origine des TAPS, il y a une dizaine d'années quand ça a été monté, que ce soit un lieu où on puisse voir l'essentiel des productions en région, et moi quand je suis arrivé à la tête de ce théâtre il y a 7 ans je me suis dit que ce n'était pas une ligne artistique que de dire que c'était régional. Et donc j'ai influencé, j'ai fait bouger la ligne artistique vers l'écriture contemporaine, la création, en associant largement les compagnies régionales. TAPS voulait dire Théâtre Actuel Production Strasbourgeoise, et maintenant ça veut dire Théâtre Actuel et Public de Strasbourg j'ai changé les appellations en laissant "Actuel" parce que c'est ce qu'il y a aujourd'hui et on est passé de "Production Strasbourgeoise" qui pour moi n'était pas une étiquette, à "Public de Strasbourg", public étant entendu dans les deux sens du terme, le public et puis que c'est de l'argent public. Et donc malgré cette ligne bâtie autour de l'écriture contemporaine et de la création on associe largement les compagnies régionales, grosso modo sur une saison il y a peu près 25 spectacles, sur les 25 spectacles il y a entre 13 et 15 compagnies régionales et entre 12 et 10 spectacles de compagnies régionales d'autres régions<sup>60</sup> ».

- Renaud Herbin, TJP, CDN d'Alsace

« C'est d'abord l'artistique, c'est mon premier critère, c'est l'adéquation entre la proposition artistique avec le projet artistique du lieu. J'ai défini au préalable une ligne, disons comme une ligne éditoriale. Il y a des préoccupations qui sous-tendent le projet artistique du TJP autour de cette problématique du corps, de l'objet, de l'image, cela interroge beaucoup la place de l'objet dans la création propre. Donc quelle que soit la discipline, quelles que soient les approches esthétiques... et après je rencontre, c'est le hasard des rencontres. Enfin il faut trouver un équilibre dans tout ça. Ça c'est la deuxième partie de la programmation, c'est de trouver d'autres paramètres que l'artistique, qui font qu'il faut rendre l'équilibre là-dedans, avec d'autres critères qui peuvent être sur l'âge par exemple. Au TJP c'est important pour moi d'être attentif à ce que tous les spectacles soient tout public, et qu'il y ait un certain nombre de spectacles qui soient accessibles dès le plus jeune âge<sup>61</sup> »

- Olivier Chabrillange, TNS

« On pense surtout à la proposition artistique, aux artistes, puisque tout l'intérêt c'est de montrer différentes visions du monde, que le théâtre c'est finalement un miroir que l'on tend aux hommes. Il y a une convention, des hommes qui s'assoient dans une salle pour que d'autres leur tendent un miroir sur ce qu'ils sont, leur manière de se comporter... et donc c'est ça qui vient en premier, donc forcément il faut les connaître ces artistes il faut les avoir fréquenté, il faut savoir qui fait quoi, on a, il y a parallèlement à ça bien sûr des contraintes, alors les contraintes elles sont, on va dire il faut à la fois des œuvres classiques ou de répertoire et à la fois des œuvres contemporaines...<sup>62</sup> »

---

<sup>60</sup> Olivier Chapelet...

<sup>61</sup> Renaud Herbin...

<sup>62</sup> Olivier Chabrillange...

Les nombreuses descriptions de programmations artistiques dans les structures bas-rhinoises étudiées peuvent nous amener à penser, d'un premier abord, qu'il n'existe aucune homogénéité dans l'offre culturelle alsacienne. Cette diversité de programmation, cette multitude d'équipements, nous rapproche de la théorie de Philippe Urfalino et Erhard Friedberg du « jeu du catalogue »<sup>63</sup>. L'inflation de construction de structures, sans réelle cohérence apparente entre les programmations de chacune, démontre l'absence d'une politique culturelle régionale harmonieuse, rationnelle.

Grâce au détail de ces présentations de programmations et aux objectifs imposés par les tutelles (vus plus tôt), nous allons à présent observer de quelle manière les directeurs se sont appropriés les objectifs imposés pour construire leur programmation : quelle marge de liberté possèdent-ils ? Existe-t-il à ces sujets des différences entre petites et grandes structures ?

### **Appropriation des objectifs, du statut du lieu et marge de liberté**

La problématique de notre recherche, supposant une unité entre les grandes structures entre elles et entre les petites entre elles, nous permet de discerner certaines caractéristiques dans la programmation. En effet, nous nous apercevons qu'il existe une différence manifeste fondée sur le critère « artistique » entre les petites et les grandes structures.

Les directeurs du TNS et du TJP évoquent prioritairement les propositions artistiques, leur ligne éditoriale durant l'entretien. Olivier Chabrilange bâtit sa programmation culturelle en choisissant des spectacles démontrant plusieurs visions du monde, et Renaud Herbin sélectionne des compagnies dont le travail est en relation avec son fil rouge « corps-objet-image ». A l'inverse les directeurs de petites structures nous parlent plus volontiers d'équilibre de programmation et de schémas qui se répètent (10 spectacles de théâtre, 6 spectacles de danse...). Les grandes structures peuvent ainsi se concentrer sur « l'artistique » et se spécialiser, alors que les plus petites réfléchissent plutôt en termes de diversification. Il en est de même pour la moyenne structure qu'est le TAPS et qui peut se focaliser sur l'écriture contemporaine et la création. Les grandes structures ont, malgré de plus nombreux objectifs, une plus grande marge de liberté « artistique » pour construire leur programmation. L'artistique reste le premier critère sur lequel se penchent les programmeurs des grandes structures. Le budget conséquent des grands équipements est la première explication à cette plus grande marge de manœuvre. Le lien aux tutelles et l'autonomie que s'octroie le directeur,

---

<sup>63</sup> Poirrier, Philippe, *Les politiques culturelles municipales des années soixante à nos jours*, BBF, 1994, n° 5, p. 8-15

sa manière de présenter son travail ainsi, bien sûr, que la plus ou moins grande écoute des tutelles jouent également un rôle. Nous avons pu le comprendre en écoutant le directeur du TJP qui nous explique que ses choix de programmation doivent être respectés par ses tutelles. Il s'est approprié le projet, il a été nommé, les tutelles doivent donc lui laisser une marge de liberté pour construire son projet artistique :

« Les artistes eux même font des choix, moi je fais aussi d'autres choix, un autre niveau de choix, en choisissant des artistes, et les politiques en me choisissant ont aussi fait un choix, il y a une espèce d'emboîtement comme ça de choix. Ces choix-là, doivent pouvoir s'autonomiser les uns vis-à-vis des autres, moi je ne suis qu'un passeur<sup>64</sup>. »

De même, la marge du manœuvre du TNS sur l'artistique est plus grande que celles des petites structures. Elle tend cependant à se réduire car le budget alloué à l'artistique se restreint et l'objectif d'une offre de places autour de 60 000 fauteuils est maintenu.

Pour les TAPS on s'aperçoit que le directeur possède une plus grande liberté sur le choix des compagnies « hors région » face au choix des compagnies régionales :

« Alors mes critères ne sont pas les mêmes pour les deux types de programmation, je ne choisis pas pareil parce que je n'ai pas forcément le choix en fait, je m'explique, si je n'avais pas la contrainte de programmer des compagnies régionales il y a des compagnies régionales que je ne programmerais pas. Mais j'estime que j'ai un rôle sur la vie locale, sur les artistes locaux et j'essaie de prendre les projets qui me semblent les plus aboutis<sup>65</sup>. »

Les choix effectués par les structures des petites villes se scindent en deux types d'orientations d'après A. Lefebvre et M. Sibertin – Blanc. « D'une part il s'agit du niveau de spécialisation donné à la politique culturelle et de son degré de diversification ; cela implique de s'interroger sur les priorités à établir et sur les limites d'un élargissement de l'offre qui pourrait entraîner une perte de qualité. L'autre orientation à définir est celle du rayonnement territorial [...] à quelle échelle cette action est-elle conduite ?<sup>66</sup> »

Il est clair dans les propos d'Eric Vial qu'il s'agit dans sa programmation d'attirer un public large et de devenir comme il le décrit « un gros pôle culturel ». Sa programmation est très diversifiée, il cherche à élargir le plus possible son champ d'action territorial. Cela amène de la part d'autres programmeurs certaines remarques sur sa programmation : « Alors Eric, c'est encore autre chose, lui il est bien placé pour programmer ce qu'il veut dans sa salle, (rires),

---

<sup>64</sup> Renaud Herbin...

<sup>65</sup> Olivier Chapelet...

<sup>66</sup> Alain Lefebvre, Mariette Sibertin – Blanc, *Guide des politiques culturelles des petites villes*, Paris, Dexia, 2006, P. 75

mais je n'irai pas jusqu'à dire que lui il a une politique culturelle, mais après ça c'est une affaire d'appréciation, (rires), on ne va pas tirer sur les collègues non plus<sup>67</sup> ».

Ainsi, à une différence entre petites et grandes structures on note également une différence entre les petites structures entre elles. Les Relais culturels se veulent différents de la Scène par exemple. Ils estiment avoir un projet culturel, une démarche cohérente, que La Scène ne posséderait pas.

Lefebvre A. et Sibertin – Blanc M. ajoutent également que les petites villes sont aujourd'hui confrontées à une obligation de réflexion autour de deux notions :

« Diversification et priorité. Le terme de diversification renvoie à plusieurs aspects du projet : la diversification des publics en est souvent un objectif essentiel, mais elle est souvent dépendante de celle de l'offre qui revêt par la même un caractère stratégique [...]. La diversification de l'offre culturelle, avec ses aspects positifs, ne peut s'effectuer sans établir des priorités clairement formulées. Le parti pris de spécialiser le projet culturel sur un champ artistique peut être périlleux car il laisse une part de la population à l'écart de la vie culturelle locale. Mais à l'inverse, le choix de la diversité implique la volonté de garder une exigence de qualité : sans objectifs précis, la polyvalence, pour faire un peu de tout génère des résultats décevants<sup>68</sup> ».

Daniel Chapelle, directeur du Relais culturel d'Haguenau a clairement ces notions en tête. Tout en parlant d'exigence et de complémentarité par rapport aux autres structures, le statut de son équipement et surtout son budget lui permettent de fixer deux axes dans sa programmation : le théâtre contemporain et la musique vocale. Il se spécialise donc d'une certaine manière tout en restant assez diversifié et garde en tête la priorité d'exigence.

Marie Aude Schaller à Wissembourg explique également clairement sa ligne de programmation : il s'agit de rester diversifié (elle parle d'équilibre) car elle n'a pas vraiment d'autre choix, au regard de son budget entre autre, mais tout en cherchant à « donner une couleur » à sa programmation. La « couleur » du Jazz lui permettra de s'ouvrir à un nouveau public : le public allemand. Elle assume le fait de ne pas programmer de spectacles « populaires » pour rester sur une programmation exigeante.

La plus petite structure que nous avons étudiée (mis à part la Scène), avec une équipe de deux personnes et un petit budget, Soultz-Sous-Forêts, est clairement dans l'obligation de rester sur une diversification de programmation. Malou Froesel utilise comme Marie Aude Schaller et Denis Woelffel le terme d'équilibre pour parler de sa programmation, tout en précisant que

---

<sup>67</sup> Un directeur

<sup>68</sup> Alain Lefebvre... p76-77

les spectacles choisis sont des spectacles « sérieux ». L'exigence de qualité est donc présente. Denis Woelffel, qui dirige une des salles pouvant accueillir le plus de public, parle de programmation grand écart. Il programme une saison avec des spectacles « populaires » et des spectacles « plus pointus artistiquement ». Cette programmation qui mêle divertissement et objectifs de découverte artistique est contrainte par la réalité budgétaire. Les têtes d'affiches programmées permettent à la MAC de Bischwiller d'équilibrer son budget. Sans pour autant que Denis Woelffel fasse le choix de se spécialiser sur cet objet de programmation.

Si l'on compare les Relais culturels au Centre culturel d'Oberhausbergen, structure de la CUS, nous nous apercevons que la description de la programmation de Gérard Mayer s'approche de celles des Relais. Celui-ci plutôt que de parler « d'équilibre » parle « d'éclectisme », mais explique qu'il s'agit pour lui d'attirer tous les publics et donc de rester sur une diversification en programmant de toutes les disciplines. Il choisit également stratégiquement de se positionner davantage sur des disciplines que ne programment pas ses voisins (humour et musique actuelle). On peut parler de programmation construite en complémentarité et en creux par rapport aux autres Centres culturels strasbourgeois.

La dernière structure que nous n'avons pas encore abordée est plus difficile à analyser. De par son statut et la constitution de son budget, la Choucrouterie est indépendante dans sa programmation. Elle s'est, de par sa nature, spécialisée sur le cabaret alsacien, même si son directeur tente de diversifier l'offre en proposant du Jazz en alsacien par exemple pour sortir de l'image d'Epinal qui existe sur les spectacles en alsacien, qui devraient n'être que comiques. La programmation de Roger Siffer repose avant tout sur son envie de provoquer, de dénoncer certaines thématiques. La Choucrouterie, nous l'avons vu plus tôt, n'a pas de tutelles qui lui imposent d'objectifs. L'appropriation du projet par le directeur ainsi que sa marge de liberté semblent donc illimitées. Cependant cette liberté est à relativiser. En effet, Roger Siffer nous a évoqués durant l'entretien, un sketch qu'il a réalisé et qui ironisait sur un élu de Colmar. Cet élu l'a mal pris, a demandé à la troupe de cesser le sketch. Roger Siffer n'a pas censuré cette partie du spectacle et aujourd'hui, vingt ans après ce choix, la troupe de la Choucrouterie n'est toujours pas retournée jouer à Colmar. Le politique a donc voulu imposer à Roger Siffer des limites et lui a bloqué l'accès sur un territoire. Celui-ci n'a pas fléchi et a choisi de garder sa liberté de programmeur. Il peut se permettre d'en payer les frais aujourd'hui, mais si les spectacles de la Choucrouterie venaient à avoir besoin d'être plus diffusés, cette liberté pourrait être remise en cause. Cet exemple nous montre encore une fois que même s'il existe une liberté apparente du programmeur en l'absence de tutelles, certains acteurs politiques

peuvent tout de même exercer des pressions en interdisant les représentations ou en délivrant une mauvaise renommée au théâtre.

Ainsi, chaque programmation est le fruit de compromis plus ou moins importants réalisés par les programmeurs entre les objectifs à atteindre, les volontés des tutelles et leur propre choix de ligne artistique. Les petites structures subissent une contrainte à la diversification dans leur programmation. Le choix d'une spécialisation est risqué pour elles. Cependant, malgré ces orientations pluridisciplinaires, les directeurs des Relais culturels expriment de manière récurrente leur souhait de ne pas transiger avec l'exigence artistique. Leur projet culturel repose majoritairement sur un équilibre de programmation, qui se veut de qualité. Pour cela, nous le verrons plus tard, il est certain que les budgets jouent un rôle sur le nombre de représentations possibles dans chaque structure.

Les petites structures, face aux grandes structures, ont moins de possibilités de décider d'une ligne artistique, une ligne « éditoriale », précise. Cependant plusieurs d'entre elles s'offrent la liberté de s'orienter vers une « couleur » ou vers quelques « axes » privilégiés. La politisation des équipements culturels laisse une trace indélébile dans les relations entre directeurs et tutelles. Les conflits et tensions larvées existent, et le populisme de programmation en est quelque fois la source. Cependant, les objectifs donnés par les tutelles, les statuts et les liens au politique ne sont pas les seuls influents d'une programmation. Nous nous sommes aperçus que les ressources du lieu étaient également d'une grande importance dans le travail des directeurs. L'environnement, le territoire, les publics et les budgets sont autant d'éléments à prendre en compte dans notre analyse.

## II - Mise en valeur et utilisation des ressources pour la programmation

Chaque lieu culturel bénéficie d'un statut propre, d'un contexte politique singulier, d'un projet culturel non transposable. Chaque équipement existe aussi sur un territoire donné, attire un public particulier et dispose d'un budget caractéristique. La programmation de chaque directeur prend en compte, de manière plus ou moins explicite et palpable, ces éléments. Le lien au territoire, la prise en compte du public et la masse budgétaire allouée représentant des « ressources » pour chaque équipement. Contrairement aux objectifs délivrés par les tutelles et aux contextes politiques vus précédemment, ces notions ne s'imposent pas catégoriquement au programmateur. Elles sont présentes, mais leur degré d'influence sur les programmations peut être modulé, choisi.

### A) Territoire et programmation

« La culture, dans son acception la plus large, est intrinsèquement liée à l'espace et aux sociétés qui l'occupent »<sup>69</sup>. Quels liens entretiennent le territoire alsacien et les programmations des équipements culturels ? L'identité territoriale définit-elle une identité de programmation ? La profusion de structures sur un territoire est-elle une ressource ou un inconvénient ? Nous nous attacherons dans cette partie à l'analyse de la place du territoire dans les structures étudiées et son impact sur leur programmation artistique. Nous étudierons également l'envergure des réseaux formels et informels qui façonnent le territoire et jouent un rôle dans la programmation.

#### **Le territoire à la source du projet de programmation ?**

La relation au territoire est une notion à l'influence très variable d'un équipement culturel à l'autre et n'est donc pas facilement abordable. Nous entendons territoire au sens de l'espace géographique mais également de l'espace vécu, avec les traditions, le patrimoine, qui sont d'autant plus fortement ancrés dans les esprits en Alsace. Plusieurs structures que nous avons étudiées ont utilisé le territoire en tant que support pour construire leur programmation. D'autres l'utilisent de manière moins fréquente, ou s'en inspirent pour certains projets en particuliers. Les dernières n'en ont pas l'utilité et ne semblent pas avoir de lien particulier avec celui-ci. Il est ardu d'affirmer qu'il existe une différence entre petites et grandes structures dans le lien au territoire. Le critère de la taille ne nous semble pas pertinent

---

<sup>69</sup> Alain Lefebvre... P.47

ici. A l'inverse, il nous semble plus certain que le critère de localisation géographique apporte un élément de réponse. A ce sujet, l'étude des politiques culturelles des petites villes, déjà citée plusieurs fois, affirme que les petites villes sont un ensemble hétérogène dans les relations entre culture et territoire. Mais que pourtant, « les enjeux territoriaux relatifs à l'action culturelle sont récurrents<sup>70</sup> ».

Marie Aude Schaller, directrice du Relais culturel de Wissembourg, affirme très tôt durant l'entretien, le lien qui existe entre sa programmation et le territoire. Le territoire est un élément déterminant dans son travail. D'après elle, il est la source d'un projet culturel :

« Par rapport à une programmation, à mon avis c'est une chose qui est très ancrée sur un territoire. C'est fondamentalement lié au territoire sur lequel tu travailles. Donc pendant longtemps on a misé sur le théâtre, mais comme on avait dans le projet culturel la volonté de développer les relations transfrontalières on s'est vite aperçus que la programmation de théâtre pour un public allemand était difficile. [...] Quand moi je suis arrivée on m'a demandé de rédiger un projet culturel, ce que j'ai fait, et le premier axe, donc c'était un projet qui était développé en 4 axes, ce premier axe c'était le côté transfrontalier. On a cette problématique, c'est d'être complètement adossés à la frontière. Donc on avait un rayonnement qui était uniquement de 180 degrés et je pense qu'il fallait l'ouvrir à 360. Un, pour attirer le public et deux aussi, pour s'inscrire sur le territoire sur lequel on est et qui est un territoire qui est transfrontalier qu'on le veuille ou non<sup>71</sup>. »

Ainsi le projet culturel de Marie Aude Schaller a été fortement influé par le territoire. Elle a souhaité s'inscrire dans le territoire et a donc choisi de se tourner vers l'Allemagne. Pour cela elle s'est orientée vers une programmation comportant plus de Jazz, afin de pouvoir plus facilement traverser les frontières. La programmation du Relais culturel de Wissembourg est liée à l'identité du territoire. Elle permet dans le même temps de conférer une attractivité à celui-ci, en cherchant à attirer un public différent : le public allemand.

Le PréO, situé dans la CUS, possède également un lien manifeste au territoire. Son directeur, Gérald Mayer, a eu pour premier réflexe, lorsqu'il est arrivé en poste, d'étudier le territoire : « Alors dans un premier temps moi quand je suis arrivé c'était, j'ai fait une espèce d'analyse sociologique, c'est-à-dire déjà situer géographiquement le lieu où j'étais... on était à la fois à la limite de l'urbain et du rural, j'allais devoir mettre en place des choses qui puissent correspondre à deux types de public, quand même un peu différents<sup>72</sup>. Il s'est ensuite

---

<sup>70</sup> Alain Lefebvre...

<sup>71</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>72</sup> Gérald Mayer...

employé à regarder les programmations des structures aux alentours et de choisir un axe de programmation qui n'était pas diffusé par ses voisins. Le territoire lui a permis de définir un positionnement sur l'humour et sur les musiques actuelles. D'après lui, l'humour a permis d'attirer les habitants de la commune d'Oberhausbergen et les musiques actuelles attirent un public plus jeune, venant de toute la ceinture urbaine.

Le projet artistique du TAPS est également solidement attaché au territoire. Olivier Chapelet programme beaucoup de compagnies régionales, et malgré un niveau pas toujours à la hauteur de ses attentes, il se donne pour devoir de programmer des compagnies basées en Alsace. Sa vision de la culture est fortement liée à une ambition de développement local du territoire, par le biais de la culture. Il permet aux compagnies d'accéder aux salles de spectacles, afin d'y travailler, de répéter, de créer. Cela fait partie de ses missions et il nous l'explique :

« C'est aussi bien pour une ville d'avoir des artistes qui travaillent sur son territoire, je trouve que ça serait dommage qu'aux TAPS on ne programme que des compagnies météorites qui viennent de Dijon, de Clermont Ferrand, de Toulouse faire leur spectacle ici et puis repartir et de pas avoir d'artistes ici qui emmènent leurs enfants à l'école, qui vont acheter leur pain chez le boulanger, qui font des ateliers de pratiques dans les lycées, qui organisent des stages qui jouent ici, sur les scènes locales parce que ça crée de la vie, ça crée du lien social et ça crée de la richesse sur le territoire donc c'est pour ça que par rapport au TNS, là on change un peu de sujet mais je suis très attentif aux élèves qui sortent, enfin très attentif dans la mesure de mon temps disponible, et je sais qu'il y a certaines équipes qui décident de s'installer ici, surtout quand ce sont des équipes de metteurs en scène parce qu'ils se disent qu'il y a un territoire ici. Les TAPS ont un rôle par rapport à ça, d'encourager l'implantation de nouvelles équipes par la dotation d'un lieu qui leur permette de travailler<sup>73</sup> ».

La quatrième structure qui est liée au territoire est évidemment la Choucrouterie. Sa programmation et les créations de spectacles dépendent profondément de l'actualité alsacienne. Roger Siffer s'inspire de tout ce qui s'y passe, lis les journaux, a des contacts qui lui racontent les événements dans les municipalités pour pouvoir les utiliser lors de la Revue :

« Moi je lis les DNA et l'Alsace tous les jours y compris les locales, parce que souvent il y a des trucs... bon, il y a aussi des gens qui nous envoient des infos, par exemple tous les ans on a un sketch sur Gilbert Meyer, le maire de Colmar et donc il y a un client qui m'a envoyé un mail pour me dire qu'en plein conseil municipal Gilbert Meyer a sorti cette énormité : un chef ça

---

<sup>73</sup> Olivier Chapelet...

doit cheffer. Donc voilà immédiatement c'est dans la revue... »<sup>74</sup> L'environnement est un élément essentiel de la programmation de la Choucrouterie.

D'autres structures sont tournées vers le territoire sans pour autant construire leur projet culturel sur la base de celui-ci. On citera le TJP, le Relais culturel d'Haguenau ou le Relais Culturel de Saverne. Renaud Herbin estime que le territoire est source de richesses et il souhaite pouvoir organiser la saison prochaine des propositions hors les murs. Pour autant sa « ligne éditoriale : corps – objet – image » ne semble pas avoir été construite par une étude du territoire telle qu'a pu le faire Marie Aude Schaller par exemple.

La programmation du théâtre de Haguenau, plus axée sur le théâtre contemporain est une des résultantes d'un lien au territoire. Le directeur de Saverne nous l'explique ainsi :

« Adeline : Donc vous vous choisissez plus la polyvalence ? Parce que je sais qu'à Haguenau ils essaient de viser un peu plus le théâtre ?

Claude Forst : C'est un peu les seuls qui le font, mais c'est sans doute aussi lié à la proximité de Strasbourg, tout ça ça joue, c'est-à-dire Haguenau leur public vient quand même beaucoup d'Haguenau, et les nôtres ils viennent de 170 communes différentes, c'est pas mal hein ? Ça veut dire quoi ? ça veut dire qu'on n'est pas dans la même situation qu'Haguenau parce que si Haguenau ses abonnés venaient de 170 communes différentes ça fait longtemps qu'ils auraient enlevé Bischwiller, Soultz, Reichshoffen et les autres autours, nous on est relativement seuls, en tout cas pour ce genre de propositions et on a par exemple 16 ou 17 % d'abonnés qui viennent de Lorraine, de Moselle, parce que Sarrebourg qui est à 25 kilomètres, qui est plus grand que Saverne, il n'y a pas de lieu permanent de diffusion.<sup>75</sup> »

Du même coup cela induit aussi un effet relatif du territoire sur la programmation du Relais culturel de Saverne, qui a une offre pluridisciplinaire, car il est le seul équipement culturel à 30 kilomètres à la ronde et qui a fait le choix de proposer une programmation polyvalente afin d'attirer tous les publics. Le lien au territoire alsacien est présent dans l'esprit du directeur d'Haguenau, mais il ne prime pas sur ses critères d'exigence artistique :

« On tient compte aussi de la région, moi j'ai toujours essayé de défendre le dialecte et au moins le bilinguisme, mais je pars du principe que ce soit dans le cadre de spectacles innovants, intéressants... le problème c'est quand même que le public habituel des théâtres alsaciens n'a l'habitude que de connaître des spectacles de boulevard. Pour eux le théâtre alsacien il faut rire, pour moi c'est plus une démarche sociale que culturelle le théâtre alsacien<sup>76</sup> ».

---

<sup>74</sup> Roger Siffer...

<sup>75</sup> Claude Forst...

<sup>76</sup> Daniel Chapelle...

Le territoire peut également être une entrave, un obstacle et poser des difficultés aux programmeurs. C'est le cas pour Denis Woelffel, directeur de Bischwiller, qui lorsque nous lui parlons du territoire nous répond :

« Il y a beaucoup de paradoxes entre la possibilité d'être une des plus grandes salles du Nord de l'Alsace avec pas forcément des moyens budgétaires pour pouvoir y mettre des têtes d'affiches, ou des spectacles musicaux, d'humour, d'être en même temps dans un bassin de population qui souffre, pour différentes raisons et notamment des raisons de crises économiques... Mais en même temps d'avoir le public Haguenovien qui pour certains se tournent parfois plus vers la MAC que vers le théâtre d'Haguenau, donc il y a comme ça pas mal de paradoxes oui dans cette programmation-là dont il faut tenir compte<sup>77</sup> ».

Enfin il semble qu'il n'existe pas de lien au territoire dans la programmation du TNS. Olivier Chabrilange, lors de notre rencontre n'a pas abordé cette notion. Le territoire n'est peut-être pour autant pas totalement absent de sa programmation, mais en tous les cas, il n'est pas présent à l'esprit du programmeur.

Les relations entre programmation et territoire renvoient à des réalités locales distinctes, selon des critères multiples : « localisation, taille et profil démographiques, ressources financières, histoire économique<sup>78</sup> ». Le lien parfois discret découle également de la volonté des directeurs de structures et de la nécessité de le prendre en compte. Il n'existe pas de loi qui détermine le lien au territoire, pas réellement de distinction à faire entre les petites et les grandes structures. Cette remarque nous amène à présent à nous interroger sur le maillage du territoire. La profusion de structures sur le territoire est-elle source d'une concurrence pour un milieu qui ne cherche pas à entrer dans des logiques capitalistes et de course à la fréquentation, ou est-elle l'origine de réseaux efficaces de programmation ?

### **Le maillage du territoire : concurrence fardée ou réseautage efficace ?**

Daniel Urrutiaguer, dans son article *Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art*, nous explique que « la concurrence dans les mondes du spectacle, s'est traduite par une croissance sensible du nombre de très petites organisations depuis les années 90 »<sup>79</sup>. Ce constat, que nous avons pu vérifier à la vue du nombre de

---

<sup>77</sup> Denis Woelffel...

<sup>78</sup> Alain Lefebvre... P.47

<sup>79</sup> Daniel Urrutiaguer, *Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art*, Communications, volume 83, 2008, p.14

structures de diffusion qui existent sur le territoire bas-rhinois, amène, pour l'auteur, une incontournable « fragmentation des arts du spectacle vivant »<sup>80</sup>.

La profusion de structures culturelles est responsable de certains effets de fréquentation et il serait inconvenant de ne pas l'observer. La proximité entre les Relais culturels de Wissembourg et de Soultz-Sous-Forêts entraîne un partage des publics. Les directrices ont pu l'observer de manière claire lors d'une fermeture du Relais culturel de Wissembourg pour la réalisation de travaux.

« Entre Marie Aude et nous s'il n'y avait qu'un lieu, il y aurait plus de monde c'est clair, je l'ai ressenti quand le théâtre de Wissembourg était en travaux, s'il n'y avait qu'un lieu sur le secteur il drainerait évidemment plus de monde, mais on ne joue quand même pas la concurrence<sup>81</sup> ».

De la même manière la proximité entre les Relais culturels de Reichshoffen et Niederbronn-les-Bains (que nous n'avons pas sélectionnés dans notre échantillon d'étude) a poussé les deux structures à créer une programmation commune, une plaquette commune.

En période de crise, le budget des ménages peut également créer des tensions concurrentielles entre les structures culturelles. Claude Forst nous cite l'exemple de Monswiller, salle de diffusion qui a été construite il y a très peu de temps, à 3 kilomètres de Saverne :

« C'est de la concurrence quand même, au sens où les budgets des ménages ne sont pas extensibles, les gens sont prêts à payer 50 euros, attendre debout sous la pluie deux heures, trois heures pour avoir les meilleures places... Tant que ça marche ça marchera, sauf que les gens viendront de plus loin parce qu'ils auront envie de voir leur idole ou leur truc donc, nous dans cette division, on ne peut pas jouer...<sup>82</sup> ».

De même, une programmation similaire, entre plusieurs salles de proximité peut amener les directeurs de structure à entrer dans un processus concurrentiel. La complémentarité, au contraire, écartant ce risque et provoquant plus facilement l'envie de travailler en réseau : « je sais qu'avec le Maillon, qui est l'autre grande salle importante de Strasbourg, on fait un travail vraiment complémentaire, le Maillon programme une majorité de spectacles étrangers il est pluridisciplinaire, ce qui n'est pas notre cas, il fait des séries courtes donc on travaille vraiment en complément, c'est aussi ça l'intérêt<sup>83</sup> ». Cette complémentarité amène les deux structures à collaborer régulièrement entre elles : « Non c'est vrai que c'est assez unique ce qui se passe

---

<sup>80</sup> Daniel Urrutiaguer...

<sup>81</sup> Malou Froesel...

<sup>82</sup> Claude Forst...

<sup>83</sup> Olivier Chabrillange...

entre le TNS et le Maillon, il y a pas beaucoup de villes dans lesquelles il y a comme ça une association. (Dans les autres villes) il y a toujours ce phénomène de concurrence, de se dire non nous on le fait nous...<sup>84</sup> ». De la même manière, Olivier Chabrilange ne considère pas les TAPS comme des concurrents car d'après lui, ils ne proposent pas la même offre. Le TNS est en capacité de réaliser des séries longues de représentations alors que les TAPS ne le peuvent pas.

Ces remarques sur l'existence de concurrence ou non entre structures culturelles en Alsace nous amènent à définir, à contrario, les critères permettant l'établissement de réseaux de travail. Nous entendons ici le terme « réseau » au sens large, il peut s'agir de réseaux formels, organisés et définis précisément, tel celui réunissant les Scènes du Nord Alsace, mais également de réseaux informels, qui sont l'occasion de travailler en groupe, entre plusieurs directeurs et de faire des choix de programmation en commun, ou au moins de discuter de programmation. Les résultats des entretiens soulignent principalement 4 critères relatifs à la mise en commun de ressources : l'échelle, le financier, la volonté et la bonne entente, le politique.

L'échelle est un critère que le chercheur peut découvrir de manière quasi instinctive. Les programmations des petites structures et des grandes structures sont non seulement différentes, mais également bâties avec des budgets qui vont du simple au centuple. Fonder un réseau programmatique en commun est donc une tâche délicate, qui n'apporterait pas spécifiquement d'échanges de connaissances au sujet de spectacles à programmer car les moyens financiers et humains sont trop hétérogènes. Nous pouvons l'observer avec les réseaux formés par les structures en Alsace. Nous l'avons vu, le TNS est lié au Maillon et à d'autres théâtres d'envergure nationale dans des pays étrangers. Les Relais culturels sont réunis en Scènes du Nord, Les TAPS et le Relais culturel d'Haguenau, (qui peut être observé comme un équipement de taille moyenne grâce à son budget) sont réunis au sein du réseau Quint'Est.

Le critère financier est également déterminant pour la construction d'un réseau. Malou Froesel attire notre attention à ce sujet : « Faire partie d'autres réseaux pour moi c'est surtout une question financière, je ne peux pas concurrencer, enfin pas me concurrencer, mais jouer avec les autres de Quint'Est...<sup>85</sup> ». Il s'agit effectivement de pouvoir discuter de spectacles d'un certain niveau de cachet que ne possède pas le Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts. De plus, un réseau demande un minimum de moyens pour pouvoir permettre entre autres au

---

<sup>84</sup> Olivier Chabrilange...

<sup>85</sup> Malou Froesel...

directeur de se déplacer pour des réunions avec les partenaires et pour les frais liés à l'adhésion.

La bonne entente, la volonté de travailler à plusieurs, et nous irons même jusqu'à parler d'un minimum de similarité dans les goûts artistiques (ou du moins un partage de valeurs sur le niveau d'exigence recherché) est un critère très important pour la constitution de réseaux.

Malou Froesel :

« L'Alsace est une petite région, on se connaît pratiquement tous, après on a plus ou moins d'affinités artistiques avec les uns et les autres ; sur la saison prochaine par exemple je vois avec Vendenheim s'il y a des spectacles qu'on a tous les deux envie, on essaye de les proposer en même temps, de faire venir la compagnie au même moment, ça réduit les couts, mais c'est informel ça »<sup>86</sup>.

A l'inverse, le directeur du PréO Gérald Mayer a voulu développer un réseau semblable à celui des Scènes du Nord Alsace en réunissant les structures de la CUS. Les autres directeurs ne l'ont pas suivi, n'ont pas voulu travailler en groupe et il a donc du développer un réseau par le biais de ses affinités avec des directeurs de structures plus éloignées géographiquement :

« Alors moi ça a toujours été mon envie de travailler en réseau, après ce qu'on aurait trouvé plus logique, comme les Scènes du Nord, c'est qu'un réseau se structure au niveau de Strasbourg et de la Communauté Urbaine. Or on arrive pas à travailler ensemble, alors plutôt qu'un réseau géographique je suis plus en train d'essayer de mettre en place un réseau programmatique c'est-à-dire sur lequel on voit qu'on a des affinités, pour faire des achats groupés, puisqu'on est déjà d'accord, voilà là on travaille avec les Tanzmatten, avec Niederbronn..., puisqu'on a un peu une sensibilité commune..., sans que ce soit un réseau où on se voit toutes les semaines, [...] Et en même temps c'est bien parce qu'on ne se télescope pas en termes de public. Parce que si dans la CUS on travaillait comme ça et on faisait des achats groupés, ce serait compliqué, qui va jouer en premier ? Qui va jouer en dernier de la série ? Pour le tout premier ça risque de bien se passer, pour le tout dernier ça risque de mal se passer donc finalement en étant distant de 50 – 60 kilomètres, finalement c'est pas mal... »<sup>87</sup>.

Gérald Mayer, sur des relations affinitaires travaille aussi régulièrement avec un théâtre privé sur Paris. L'entente entre les deux programmeurs permet au directeur de Paris d'envoyer des compagnies qu'il soutient en résidence au PréO, afin qu'elles puissent disposer d'un équipement plus grand, et le PréO dispose en échange d'un moyen d'envoyer des compagnies

---

<sup>86</sup> Idem...

<sup>87</sup> Gérald Mayer...

sur Paris. Le directeur des TAPS quant à lui nous a clairement exprimé qu'il travaillait en réseau seulement quand il avait des doutes sur telle ou telle proposition artistique.

Le critère du politique a été souligné par les relations entre le Relais culturel de Wissembourg et le Relais de Soultz-Sous-Forêts. Les deux directrices souhaiteraient pouvoir plus souvent programmer ensemble mais rencontrent des obstacles :

« Marie Aude Schaller : J'aimerais bien qu'on travaille plus ensemble, maintenant il y a des freins politiques par rapport à ça donc on a beaucoup de mal à faire des projets communs...

Adeline : Politiques ? De vos tutelles tu veux dire ?

Marie Aude Schaller : Oui, évidemment... Soultz c'est un théâtre municipal, donc c'est vraiment une régie directe, donc, le projet de programmation est présenté devant les élus, et il est validé par les élus.<sup>88</sup> »

Lorsque les critères sont réunis, la réalisation d'un réseau peut apporter plusieurs avantages au travail de programmation.

Tout d'abord c'est une opportunité pour les directeurs de partager leurs connaissances et de construire un savoir commun sur les programmations de saison qu'ils souhaitent réaliser dans le futur. Cela permet donc d'éviter une similarité et de maintenir une complémentarité... pour ne pas entrer en concurrence.

« Effectivement quand on fait des choix de programmation, Malou vient me voir ou je vais la voir et je lui dis voilà j'ai programmé ça a telle et telle date, j'ai programmé tel et tel spectacle et après on essaie de s'arranger soit pour bouger des dates soit changer de spectacles si on se rend compte que c'est les mêmes. Donc on évite au maximum d'être sur des programmations communes en fait. D'ailleurs ce n'est jamais arrivé et on est très vigilantes par rapport à ça<sup>89</sup> ».

Cela permet également aux directeurs de défendre auprès de leurs collègues les projets de résidence qu'ils accueillent et ainsi de soutenir les compagnies qui viennent de créer un spectacle en leur trouvant de potentiels diffuseurs. Ce travail en commun apporte aussi de régulières discussion au sujet des « bonnes pratiques » de programmation, en abordant des thèmes comme le conflit d'intérêt ou bien l'accueil des artistes. Lors d'une réunion des Scènes du Nord le projet de rédaction d'une charte au sujet de la qualité d'accueil des artistes a été par exemple lancé. Bien sûr ces échanges autour de la programmation sont également source d'inspiration : « Alors maintenant concrètement, ce qui déclenche les préparations de la saison suivante c'est au moment de la rentrée au mois de septembre, lorsqu'on se voit entre

---

<sup>88</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>89</sup> Idem

collègues des Scènes du Nord ou lorsqu'on se voit entre directeurs d'Alsace pour les Régionales par exemple, est c'est là qu'on a encore en tête ce qu'on a vu à Avignon<sup>90</sup>. »

De plus, comme le souligne Sylvia Faure, il faut noter « du côté des directeurs des salles de spectacles, l'orientation à minimiser les prises de risques financiers, notamment en s'organisant en réseau pour vendre les mêmes spectacles (les coûts étant moindres), ce qui conduit du même coup à réduire l'offre de spectacles d'une région sur une saison culturelle<sup>91</sup> ». Il ne s'agit pas là d'émettre un jugement sur l'impact que ces pratiques ont sur l'offre de spectacle en Alsace. Il s'agit avant tout de souligner que le travail en réseau a un impact non négligeable sur le choix de spectacles des directeurs. En effet, d'après les entretiens nous observons qu'il existe un maillage resserré entre les directeurs des petites structures en Alsace, qui se connaissent bien et qui n'hésitent pas à s'appeler pour construire un projet commun de programmation. En voici quelques exemples :

- Le Préo songe à travailler la saison prochaine avec Niederbronn-les-Bains, Wissembourg et a déjà travaillé avec Bischwiller
- Les directeurs des Scènes du Nord se rencontrent tous les mois entre eux et cela permet de nombreux échanges sur la programmation
- Le directeur de Saverne travaille avec Moselle Arts Vivants pour le Festival Mon Mouton est un Lion
- Les Relais de Wissembourg et Sultz-Sous-Forêts travaillent régulièrement ensemble
- Le directeur de la Scène travaille régulièrement avec la structure d'Holtzheim et quelques structures Haut-rhinoises
- Haguenau et Bischwiller ont fait une proposition commune dans le cadre du Festival de l'Humour des Notes la saison passée.

Il existe ainsi plus de possibilités pour les petites structures de travailler en réseau car le nombre de structures à échelle équivalente est plus grand sur un périmètre régional. Le TNS, le TAPS, pour travailler en réseau, doivent sortir de la région et bâtir des relations sur un territoire bien plus large.

Il s'agit à présent de porter un focus sur une structure dont le réseau à un rôle tout à fait singulier sur la programmation. L'équipement culturel de la Scène, à Pfaffenhoffen, possède en effet une programmation qui repose en majeure partie sur le réseau de son directeur de programmation : Eric Vial. Sa profession de journaliste, et précisément depuis quelques

---

<sup>90</sup> Claude Forst...

<sup>91</sup> Sylvia Faure, Production et diffusion des oeuvres chorégraphiques : les effets de l'institutionnalisation de la danse, In : Sociologie de l'Art, 2006/2 OPuS 9 & 10, p. 156

années, de délégué syndical du groupe France Télévision lui permet de beaucoup voyager, dans toute la France, de rencontrer les présentateurs télévisés, qui peuvent également être artistes, et d'aller voir des spectacles dans de nombreuses villes de France. Lorsque nous évoquons sa nomination par le maire de Pfaffenhoffen, Eric Vial nous confie :

« J'ai été choisi parce que j'étais, je pense, une personnalité locale qui avait pleins d'adresses, je connaissais très bien les artistes. Même aujourd'hui c'est plus facile, les gens me connaissent à France Télévision même si je passe plus à l'antenne, quand t'as un poste comme le mien tu vois quand même beaucoup de gens. Donc qu'est-ce que je fais, je vais les voir et je leur dit moi j'ai une petite salle mais ne cartonne pas avec les cachets parce que je ne peux pas et puis on mangera de la tarte flambée, tu verras c'est sympa, c'est comme ça que ça fonctionne<sup>92</sup>. »

Son réseau lui permet de rencontrer les artistes mais également de négocier un prix bas. L'interconnaissance et l'assurance de passer une bonne soirée, un bon moment, à l'artiste permettent au directeur d'avoir des propositions moins chères pour une programmation de 40 spectacles par saison avec un budget de 50 000 euros. Le Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts, qui dispose du même budget, présente en comparaison une vingtaine de spectacles par saison.

Il serait également une erreur de ne pas aborder le sujet des Régionales lorsqu'on étudie les réseaux de travail de la diffusion alsacienne. Les Régionales sont un dispositif d'aide à la diffusion accompagné par l'Agence Culturelle d'Alsace.

« Chaque saison, la tournée des Régionales est le fruit de l'élaboration d'une programmation artistique et culturelle exigeante sur l'ensemble du territoire alsacien. Les dix-neuf spectacles qui la composent reposent sur un choix collégial exprimé par une quarantaine de villes et, à travers elles, le professionnalisme des directeurs des théâtres et de leurs équipes en charge d'accueillir les publics, toutes générations confondues.<sup>93</sup> Ses missions sont définies ainsi sur le site internet de l'Agence Culturelle d'Alsace :

« Au regard des enjeux liés aux mutations de notre société, l'exemplarité de l'existence d'un réseau hétérogène comme celui des Régionales offre la garantie d'une vitalité de la création artistique en Alsace. En effet, il est essentiel aujourd'hui d'interroger et de repenser collectivement cette responsabilité afin d'assurer un développement culturel durable. Appartenir à ce réseau est l'occasion pour ces trente-sept professionnels d'afficher leur engagement vis-à-vis de la création d'aujourd'hui et d'accompagner des compagnies

---

<sup>92</sup> Eric Vial...

<sup>93</sup> <http://www.culture-alsace.org/les-regionales,10467/> - consulté le 31/07/13

émergentes. Porter un regard attentif à l'égard des compagnies alsaciennes, tout en veillant à favoriser, parallèlement, la venue de spectacles d'autres régions françaises mais aussi internationales, c'est affirmer la volonté de proposer des spectacles variés dans leurs esthétiques, leurs formes, leurs thématiques et dynamiser ainsi la présence artistique en Alsace<sup>94</sup>. »

Durant les entretiens nous avons plusieurs fois abordé le sujet des Régionales, afin de comprendre quelle était la place de ce réseau de soutien à la diffusion dans les programmations des équipements. 6 équipements culturels sur les 7 petites structures que nous avons étudiées sont nommés dans la liste des Régionales, à savoir : Bischwiller, Soultz-Sous-Forêts, Haguenau, Saverne, Wissembourg et Oberhausbergen. La Scène ne bénéficiant pas du dispositif. Cependant cette liste ne nous semble pas à jour à la vue de ce qu'a pu nous expliquer Gérald Mayer, directeur de la structure d'Oberhausbergen. Les Régionales sont un dispositif qui a un impact sur les programmations des structures concernées, Daniel Chapelle nous en parle :

« Les Régionales je trouve que c'est quand même une bonne démarche, ça permet quand même à plein de structures de proposer des spectacles avec un soutien financier intéressant, et en même temps il y en a qui ne programment qu'à travers les Régionales, parce qu'ils n'ont pas le temps eux-mêmes de repérer, donc ils sont bien contents que ce réseau existe, nous-même on en tient compte, on participe, on accueille chaque saison plusieurs spectacles. Disons dans le cadre des Régionales ça nous permet d'échanger aussi, chacun ressort les spectacles vu à Avignon ou ailleurs et on fait un tour de table qui est très intéressant quoi<sup>95</sup> ». Même son de cloche pour Marie Aude Schaller : « On se concerte parce qu'il y a les Régionales, ça aide quand même à faire des choix de programmation, ça donne quand même gage de qualité parce que finalement ils sont plusieurs à avoir décidé<sup>96</sup> ». Cependant comme nous avons pu l'évoquer plus haut, Gérald Mayer a souhaité ne plus faire partie de ce dispositif et dénonce son fonctionnement :

« J'ai été longtemps réservé par rapport aux Régionales, la première année, on y a tout de suite adhéré parce qu'on trouvait ça intéressant, j'ai juste été refroidi dès la première année parce que dans la réunion où on présentait les spectacles, si tu veux, tu vois comment c'est ?

Adeline : Je sais qu'il y a un jury, ils choisissent...

---

<sup>94</sup> <http://www.culture-alsace.org/les-regionales,10467/> - consulté le 31/07/13

<sup>95</sup> Daniel Chapelle...

<sup>96</sup> Marie Aude Schaller...

Gérald Mayer : Voilà et à un moment il y a une réunion, où il y a tous les programmeurs et on obtient la sélection de ce jury, et donc après par spectacle il y a des aides. A cette présentation normalement tout devait être ouvert, et on nous dit "sur celui-là il n'y a plus de représentations disponibles, sur celui-là il en reste deux, sur celui-là il en reste une", et donc j'ai jeté le pavé et j'ai dit "ça veut dire que le jury a fait son marché et nous on récupère ce qui reste". Donc ça m'a gêné, la première année ça partait mal, l'année dernière on n'a pas du tout participé aux Régionales parce qu'il y a des personnes qui sont à la fois dans le jury et dont les spectacles sont sélectionnés dans les Régionales. Moi ça me dérange en termes d'éthique, puisqu'ils sont déjà que 6 dans le jury... donc si tu votes pour le mien je vote pour le tien, ça fait déjà 2 voix sur 6, il n'en manque plus qu'une et ça passe... globalement ça me dérange sur la méthode...<sup>97</sup> »

Gérald Mayer dénonce deux aspects dans le dispositif des Régionales : la place des directeurs artistes ou metteurs en scène (notion que nous étudierons plus tard) et la favorisation des sélections des jurys pour leur. En effet, chaque spectacle subventionné par l'Agence Culturelle ne peut être diffusé qu'un nombre limité de représentations. Ce nombre est défini par le jury des Régionales lui-même. Ainsi lorsqu'un programmeur choisit un spectacle bénéficiant du dispositif des Régionales il doit attendre la validation de l'Agence Culturelle d'Alsace pour savoir si oui ou non il « reste » des représentations subventionnées pour le spectacle choisi. D'après les propos de Gérald Mayer, on comprend que le jury des Régionales bénéficie prioritairement du choix des spectacles subventionnés, et laisse donc un nombre réduit aux programmeurs qui ne font pas partie du jury. Ainsi malgré l'influence des Régionales sur les programmations des directeurs, on se rend compte que le dispositif n'a pas le même impact pour les programmeurs qui font partie ou non du jury. Pour aller plus loin, nous souhaitons également citer Sylvia Faure, au sujet de son étude sur les compagnies chorégraphiques et établir un lien entre son étude et la nôtre. Sylvia Faure met en exergue le lien qui existe entre réseaux et choix des programmeurs en démontrant que ce choix, qui est de prime abord associé à une reconnaissance institutionnelle, l'est également par les « goûts communs », dont nous parlions plus tôt, et qui sont discutés lors de rencontres entre directeurs :

« La reconnaissance institutionnelle est donc bien un support important pour pouvoir que le spectacle soit acheté ou coproduit. Ce lien de dépendance est peu connu il est vrai, des acteurs participant de ces marchés artistiques qui estiment « choisir » les spectacles en toute indépendance. Il ne faudrait toutefois pas interpréter leur « choix » comme relevant toujours d'un calcul rationnel visant à inviter la compagnie ou le spectacle reconnu à la fois par les

---

<sup>97</sup> Gérald Mayer...

autres diffuseurs et par les institutions publiques. Il relève aussi d'une proximité sociale entre les acteurs institutionnels et les programmeurs qui s'intéressent à la danse, qui ont en commun des goûts esthétiques et des attentes similaires. Cependant, ce « goût commun » se construit en grande partie dans les réseaux de connaissance, entre « experts », qui font et défont la réputation d'un artiste ou d'une œuvre. De par les orientations des politiques publiques, ces réseaux sont de plus en plus « territorialisés » (se nouant au niveau d'une ville, au plus d'une région). De fait les catégories d'évaluation et de perception des acteurs institutionnels et des diffuseurs sont d'autant plus accordées les unes aux autres qu'ils ont aussi la possibilité d'échanger leur avis lors d'interactions, dans des commissions d'expertise pour l'octroi des subventions, ou lors d'une manifestation culturelle locale, etc.<sup>98</sup> »

La proximité sociale, les rencontres régulières, la construction de réseaux formels et informels sont ainsi autant de données à prendre en compte dans la constitution d'une programmation. La concurrence, quant à elle, présente mais larvée, reste sans impact tant que les structures ne se sentent pas directement menacées par une offre similaire sur un territoire commun. Alain Lefebvre et Mariette Sibertin – Blanc rappellent à ce sujet qu'une concurrence territoriale « nuit souvent à la qualité des propositions culturelles lorsque la course à l'équipement se joue entre communes voisines. L'enjeu est que chaque commune assure sa place, voire sa spécificité, pour ne pas contribuer à une offre uniforme<sup>99</sup> ». Le territoire, donnée importante dans la programmation, est également lié à la notion que nous voulons aborder à présent : le public.

---

<sup>98</sup> Sylvia Faure ... p. 156

<sup>99</sup> Alain Lefebvre, Mariette Sibertin – Blanc... P51

## B) Public et programmation

L'échec de la démocratisation culturelle, cheval de bataille des premières décennies de la politique culturelle française a été démontré dans de nombreuses études. Malgré une offre multipliée, les enquêtes ont attesté que les publics demeurent relativement homogènes socialement, quitte à ce que leur pratiques s'intensifient et se diversifient. « Peu de choses ont changé depuis les années 60 concernant les publics de la culture. Le profil des publics des grandes institutions culturelles est toujours le même et le critère le plus déterminant reste le niveau de diplôme. Si la fréquentation des équipements culturels a effectivement augmenté ces dernières années, c'est principalement du fait de trois facteurs : l'augmentation de la population française, l'augmentation de la population faisant des études, l'intensification de la pratique du public habituel<sup>100</sup> ». Les études sur les publics sont prolifiques et mettent en lien de nombreuses notions entre elles. Cependant il semble exister une absence de recherche sur le lien entre le public et la programmation. Nous nous attacherons à déceler les dépendances entre public et programmation dans les lieux étudiés. Pour cela nous nous sommes appuyées sur l'étude de Jérémie Sinigaglia, *Les publics du spectacle vivant en Alsace, Le cas des zones rurales, petites villes et villes moyennes*, démontrant les répercussions que peuvent avoir le territoire sur le public.

### La connaissance des publics : goûts et attentes

Avant de commencer il est important de définir la notion de public telle que nous l'entendrons ici. Il est assuré que le public n'est pas un ensemble homogène, ni prévisible, « il est une fiction invisible qui n'existe que pour le chercheur et pour les programmeurs. Le public regroupe ainsi, [...] des agents inégalement dotés en ressources diverses, économiques et sociales notamment, et qui ne partagent donc pas les mêmes dispositions en matière de sortie culturelle. [...] Le public d'un spectacle peut donc se définir comme la mise en présence, sur un même site, d'un ensemble de personnes<sup>101</sup> ».

L'étude réalisée par Jérémie Sinigaglia et son équipe s'est déroulée de manière générale, du côté du public de plusieurs salles de diffusion alsaciennes. Pour notre part, il s'agira de se situer, à l'inverse majoritairement du côté des programmeurs, afin de comprendre de quelle manière leur perception du public influe sur leur travail de

---

<sup>100</sup> Olivier Donnat in Alain Lefebvre, Mariette Sibertin – Blanc... P55

<sup>101</sup> Jérémie Sinigaglia... P. 8 et 9

programmation. *L'effet de lieu*<sup>102</sup> souligné par Jérémy Sinigaglia, impactant les pratiques du public de par la profusion d'offre sur le territoire, peut-il être un modèle qui serait transposable au lien public-programmation ? Existe-t-il ce qu'on pourrait appeler un « effet de public », et qui, démontrerait que la présence du public dans les lieux de diffusion a un impact non négligeable sur la manière de programmer des directeurs de lieux ? Y a-t-il une « appropriation locale » des publics réalisée par les directeurs pour programmer ?

Tout d'abord, nous partons du point de vue de Jérémy Sinigaglia pour également constater qu'il semble exister chez les directeurs de structure, tout comme pour les chargées de relations publiques, une « sociologie spontanée »<sup>103</sup> pour aborder la notion de public.

« Tous les professionnels rencontrés se font une idée assez précise du public du spectacle vivant et de « leur public » en particulier. Cela englobe des éléments de caractérisation sociologique des spectateurs mais aussi une connaissance supposée de leurs goûts et de leurs préférences<sup>104</sup> ». Cette sociologie spontanée est jugée assez efficace par le chercheur, les constats étant lucides concernant l'âge moyen des personnes concernées ou leur position socioprofessionnelle. Cependant les présupposés existant sur les goûts du public semblent plus relatifs et approximatifs. Nous partageons ce constat à la vue de ce que nous avons pu recueillir en entretien :

« Alors ça prend du temps de connaître un public, j'arrivais ici je ne connaissais pas du tout le public d'ici, on me disait "tu verras tu y arriveras pas, ça fait 20 ans qu'on essaye d'avoir du monde" et donc je me suis armée, j'y croyais... Mais c'est vrai qu'ils sont durs, ils sont durs à décrotter, (rires), mais bon on a quand même doublé le nombre de spectateurs, ça vient, on a des noyaux de fidèles maintenant qui, d'années en année reprennent leurs abonnements, mais ils sont... ce sont de vrais alsaciens dans le sens où ils aiment bien les choses qu'ils connaissent, ils aiment pas trop qu'on les bouscule, on peut les faire goûter un petit peu mais pas trop, c'est typiquement alsacien, il faut y aller en douceur, mais on y arrive<sup>105</sup> »

De même, une remarque de Denis Woelffel qui peut paraître globalisante :

« Là ce soir quand on va accueillir le public des scouts, je suis pas inquiet par rapport au spectacle qui est en train de se dérouler, je sais que ça va plaire, excuse-moi de la raison, qui comme quand tu es à la foire et que tu achètes une barbe à papa, tu ne vas pas critiquer le goût de la barbe à papa, mais il y a de ça, c'est-à-dire que le public, il sait ce qu'il va goûter. Il

---

<sup>102</sup> Jérémy Sinigaglia... P62

<sup>103</sup> Idem P15

<sup>104</sup> Idem P20

<sup>105</sup> Malou Froesel...

n'y a pas de surprise et c'est ça qu'ils consomment et donc moi je n'ai pas d'angoisses sur la manière dont le public va recevoir le spectacle.<sup>106</sup> »

La programmation de la revue Scoute au Relais culturel de Bischwiller est donc un moyen pour Denis Woelffel de remplir la salle tout en étant certain que le public sera content de la représentation d'après ses propos. Il est donc facilement supposable que ce genre de programmation est tentant pour un responsable de lieu, qui peut ainsi « sécuriser » une partie de sa saison culturelle. La programmation de spectacles que les directeurs estiment convenir aux goûts du public permet d'assurer une certaine fréquentation à la structure et aussi d'apporter une satisfaction au public sûrement plus facilement atteignable. Les propos de Malou Froesel peuvent laisser sous-entendre qu'elle ne choisira pas de spectacles qu'elle-même juge trop « innovants » trop « originaux » et « méconnus » du public. Elle se permettra de mettre l'une ou l'autre proposition de ce type, mais pas plus, pour ne pas risquer de décevoir le public ou de connaître un théâtre vide.

Avoisinant la notion de goût du public, nous pouvons rattacher la notion d'attentes du public. Là aussi, les directeurs que nous avons rencontrés, en grande partie nous expliquent qu'ils connaissent les attentes de leur public. La programmation des lieux est alors partiellement relative à cette connaissance supposée.

Claude Forst nous explique par exemple qu'il lui arrive de programmer en voulant attirer un public différent :

« Lorsqu'on programme, je pense que c'est ce que fais Denis et c'est ce que je fais aussi, peut-être un peu différemment, lorsqu'on programme des valse viennoises, ou lorsqu'on programme Anne Roumanoff on ne pense pas à nos compagnies régionales on pense à nos publics, à certains de nos publics, en essayant d'élargir les propositions pour que ça puisse toucher un public très large, faire venir aussi des personnes qui ne viendraient pas lorsqu'on propose comme on l'a fait la semaine dernière l'échange de Claudel, [...] donc on a une programmation pluridisciplinaire à destination on va dire d'un public très diversifié, c'est un peu ça l'analyse simple du public, pour certains, il y a une attente de propositions assez exigeantes aux textes de théâtres avec un sujet de société voire quelque chose de contemporain un peu déjanté et puis d'autres qui veulent du grand public, je dis pas TF1, mais un spectacle d'humour, un grand humoriste, enfin on essaye toujours de garder la qualité<sup>107</sup> ».

---

<sup>106</sup> Denis Woelffel

<sup>107</sup> Claude Forst...

Malou Froesel a quant à elle mit en place une semaine alsacienne pour les attentes du public : « Je n'ai pas mis, dans la programmation culturelle, de spectacles en alsacien, mais je me suis dit il faut quand même qu'il y ait de l'alsacien pour que tout le monde soit content<sup>108</sup> ».

Gérald Mayer a mis en place un cycle d'humour afin de décomplexer le public face à l'entrée d'un théâtre :

«J'ai décidé de mettre en place le cycle humour, tous les premiers samedis du mois, en me disant qu'en termes de style c'est ce qui m'ouvrais sur la palette la plus large, c'est des choses qu'on peut aller voir en famille, donc en termes de tranches d'âges c'est ouvert, et en termes de public finalement c'est assez accessible, donc c'était mon appât quelque part.<sup>109</sup> »

Roger Siffer quant à lui explique que le public des spectacles de cabaret en alsacien sort pour être en groupe et passer un bon moment, c'est pourquoi il a mis en place un service de restauration, lié aux représentations. Comme si la restauration était partie prenante de sa programmation :

« Beaucoup de gens aiment sortir en groupe, mais ça c'est spécifique aussi à Strasbourg, c'est pourquoi j'ai conçu la Chouc avec un restaurant. Les strasbourgeois quand ils sortent, et pas seulement quand ils vont à la Chouc, quand ils vont à l'opéra c'est pareil, ils vont manger et au spectacle, ils font les deux c'est-à-dire c'est une soirée un peu festive donc ils aiment, surtout la partie dialectophone, sortir en bande par dizaine, comme c'est la sortie annuelle pratiquement, ils aiment faire la fête manger, picoler un peu ou beaucoup, peu importe, mais en groupe<sup>110</sup> ».

A l'inverse, Roger Siffer estime connaître une limite dans sa programmation, liée elle aussi au public :

« Comme le lieu est tellement spécifique je ne peux pas faire des choses très hors normes, disons que les choses hors normes je les fais avec des gens qui ont leur propre public, par exemple justement le théâtre de l'oignon qui a des troupes d'improvisateurs je leur loue la salle à petit prix, ça fait venir une autre catégorie de public, le public des impros en français c'est un public qui normalement ne vient pas beaucoup à la Chouc, qui vient justement au Camionneur ou au Kafteur donc en leur donnant la salle il drainent un public qui vient ici.<sup>111</sup> »

Le programmateur développe alors une stratégie pour programmer tout de même d'autres registres de spectacles et réalise alors des partenariats avec d'autres structures.

---

<sup>108</sup> Malou Froesel...

<sup>109</sup> Gérald Mayer...

<sup>110</sup> Roger Siffer...

<sup>111</sup> Idem...

L'une des explications avancée par Jérémy Sinigaglia à cette volonté de prise en compte des attentes des publics est liée, pour le cas des Relais culturels, à leur mission. En effet ceux-ci doivent accueillir tous les publics et élargir au maximum la demande des structures. Il est donc clair que dans cette optique ils essayent d'adapter leurs programmation afin de toucher des « types » de public qui pourraient avoir des attentes particulières et se sentir plus ou moins concernés par tel ou tel spectacle. C'est clairement le cas de la programmation de Denis Woelffel au sujet du jeune public : « sont des spectacles qui sont choisis pour que je puisse toucher : Loin de mon doudou, les maternelles, Plancha in su des CP, CP-CE1, Flix les écoles primaires, du CE1 au CM2, Flash qui rentre dans le domaine de la mémoire, on est plus sur le domaine des ados<sup>112</sup> ». Pourtant cette explication n'est pas l'unique raison qui justifie la prise en compte des attentes du public car Roger Siffer, par exemple n'est soumis à aucun objectif d'élargissement du public. Nous formulons donc l'hypothèse que cette prise en compte repose également sur la personne du programmateur, sa capacité et sa volonté d'être réceptif au public. Et peut-être aussi bien sûr, dans une logique d'élargissement de la fréquentation du lieu et donc selon un objectif plutôt financier. La connaissance du public par les programmeurs (fondée ou non, là n'est pas notre objet d'étude) et la connaissance de ses attentes en particulier est donc à l'origine de certaines décisions de programmation chez les directeurs. Il s'agit alors de s'interroger sur la réciproque. Si la connaissance du public influe sur la programmation, est ce que la programmation influe sur le public ? Qu'en est-il de cette relation ? Nous ne ferons qu'esquisser un début de réponse à la question, car là n'est pas notre sujet principal, cependant cette piste nous a été suggérée par un propos de Daniel Chapelle et nous souhaitons la citer car elle semble dessiner une différence entre les petites et les grandes structures au sujet du public :

« Il est clair que les gens maintenant on les habitue aussi à des formes de spectacle, par exemple à force de faire du théâtre cela fait plusieurs années que le théâtre est pris d'assaut avant la variété par exemple, avant la chanson, avant la musique, donc c'est pour nous un critère, une réaction qui est très positive parce qu'on se dit que les gens sont prêts à se laisser surprendre et nous suivre dans nos choix<sup>113</sup> ». Ainsi, d'une certaine manière, Daniel Chapelle nous fait comprendre que grâce à ce que l'on pourrait nommer une sorte de « persévérance » dans sa ligne de programmation, le public répond désormais présent sur les propositions du théâtre d'Haguenau. La relation au public que possède le directeur d'Haguenau semble être différente de celle d'autres directeurs.

---

<sup>112</sup> Denis Woelffel...

<sup>113</sup> Daniel Chapelle...

« Adeline : Et vous connaissez votre public ? Enfin est ce que vous pensez que vous avez un certain public plutôt qu'un autre ?

Daniel Chapelle : Je ne suis jamais parti de ça, à partir de ce critère, j'ai plutôt essayé de proposer une programmation et après c'est au public de venir...<sup>114</sup> ».

De la même manière, nous nous sommes rendus compte que le conseiller à la programmation du TNS tenait des propos similaires : « [les spectacles programmés dans les locaux du Maillon mais organisés par le TNS] ce n'est pas du tout pour compléter notre champ d'action en termes de territorialité, car chacun sait nous trouver de toute façon ici au centre de Strasbourg<sup>115</sup> ». L'idée d'une programmation pour un type de public en particulier lui semble même saugrenue. Au sujet d'une programmation pour un public étudiant, Olivier Chabrilange rit : « Qu'est-ce que ça serait du théâtre que pour des étudiants ? (rires) le théâtre s'adresse aux individus qui ont déjà une faculté à raisonner, mais à partir du moment où on est adulte on raisonne, c'est vrai qu'on ne fait pas du théâtre pour les enfants. Ça il y a d'autres scènes qui ont cette mission<sup>116</sup> ». Quelques lignes plus tôt nous expliquions pourtant que Roger Siffer développe certaines stratégies pour attirer un public de jeunes. La notion de public n'a donc pas du tout le même retentissement dans la manière de programmer de ces deux personnes. Le directeur du TJP se situe également dans la même optique qu'Olivier Chabrilange et Daniel Chapelle et sa position a d'ailleurs pu être source de polémiques dans le milieu strasbourgeois au moment de sa prise de poste et du remaniement du projet culturel du lieu :

« Déjà moi je dirais pas mon public parce que, c'est d'ailleurs même pas mon lieu, le plus important c'est que quelque chose AIT lieu ici, avoir lieu c'est plus important, c'est le siège d'une activité, d'expériences multiples partagées, donc partagées aussi avec le public. Evidemment j'ai repositionné le TJP, c'est une chose qui m'était demandée aussi, c'est pour ça que j'ai été choisi, j'ai donné le signe de ce positionnement-là, c'est à dire concrètement de repositionner l'endroit du CDN, un lieu de création, le projet artistique autour de la question de l'objet et de son utilisation. Donc effectivement par rapport à l'histoire il y a des évolutions, il y a des gens qui avaient des habitudes, qui avaient des centres d'intérêt qui sont pas tout à fait les mêmes donc il faut un temps d'adaptation. Concernant l'action du public ma posture était de dire que c'était impossible de positionner un lieu vis-à-vis d'un public et d'appeler le TJP théâtre jeune public. C'était difficile pour moi de le revendiquer, puisqu'au contraire on est un lieu ouvert à tous [...] et puis le public c'est quand même pas une chose... un groupe

---

<sup>114</sup> Idem

<sup>115</sup> Olivier Chabrilange

<sup>116</sup> Olivier Chabrilange...

est complètement hétérogène,... il y a beaucoup de raisons pour venir voir une pièce ou ne pas venir d'ailleurs, mais ce qui relie ces personnes-là c'est qu'à un moment donné elles ont choisi d'être là et pour moi ce qui est important c'est qu'elles en tirent quelque chose pour elles, c'est-à-dire qu'elles aiment ou qu'elles n'aiment pas qu'elles soient en colère ou complètement sous un choc émotionnel, ce qui est important c'est qu'il se passe quelque chose, que ça puisse aussi donner envie de faire d'autres expériences de rentrer dans une compréhension, que le public, comme les autres acteurs du projet et les artistes, voire l'équipe du TJP aient aussi un engagement dans le projet c'est-à-dire une compréhension et une posture, de rentrer dedans et de l'alimenter lui-même, un public qui vient je pense qu'il peut l'alimenter<sup>117</sup> ».

Renaud Herbin n'estime pas programmer pour un public, il programme pour le public et fait passer avant tout l'activité. La priorité est de réaliser quelque chose. Le public n'est pas à la source du projet, mais par contre il pourra y participer et le faire perdurer. Il n'est pas question de programmer pour le public, ou pour attirer le public. Les attentes potentielles du public n'étant pas présentes dans le discours de Renaud Herbin. Le directeur des TAPS possède la même position, il ne programme pas pour répondre à certaines attentes du public, par contre il précise qu'il travaille pour le public et qu'il met avant tout l'accent sur une convivialité, sur un accueil chaleureux afin de le faire venir : « on aime bien travailler pour le public, on est attentifs à eux, donc ils sentent cette convivialité chez nous et c'est peut-être ce qu'ils viennent trouver aussi, une sorte d'accessibilité du personnel, qui répond à leur question, et puis les scènes elles sont conviviales, on est tout près des comédiens, il y a cette espèce de proximité <sup>118</sup> ».

Dans notre première partie nous avons décelé une différence entre les petites et les grandes structures au sujet de leur projet artistique. Nous avons observé que les grandes structures avaient la possibilité de se focaliser sur l'artistique, alors que les plus petites structures se trouvaient plutôt dans une obligation de diversification. La notion de public nous amène à revenir vers cette séparation entre petites et grandes structures. D'après ce que nous venons de voir, il semblerait se dégager une tendance des directeurs des grandes structures à programmer sans prendre en compte les connaissances qu'ils peuvent posséder sur le public. Ils programment sans faire jouer les présupposés sur leurs publics. C'est le cas pour le TJP, le TNS, les TAPS et également pour le Relais culturel d'Haguenau qui de par son

---

<sup>117</sup> Renaud Herbin...

<sup>118</sup> Olivier Chapelet...

budget peut être considéré comme une structure de taille moyenne voire une grande structure. Alors que les plus petites, pour remplir leurs missions de fréquentation « tout public » semblent très touchées par la question des attentes et des goûts des publics. Il ne s'agit pas ici de dire que l'une ou l'autre des « types » de structure a raison. Il s'agit de démontrer que la différence entre les projets artistiques, relative à la taille, se retrouve naturellement dans le lien à la notion de public. La notion de public est donc l'un des facteurs qui explique pourquoi les petites structures sont dans l'obligation d'avoir une programmation diversifiée, alors que les plus grandes ne passent pas de temps à développer cette « sociologie spontanée » du public afin de préparer leurs saisons.

### **La prise en compte des publics : les rythmes de vie**

Les goûts et les attentes des publics ne sont pas les seules dimensions qui peuvent être liées à la programmation. Les rythmes de vie des publics sont également déterminants, d'après nous, de certains choix de programmation. La taille de la structure n'est ici pas pertinente, car le choix de la prise en compte des rythmes de vie dans la programmation, nous le verrons, n'en dépend pas. Au contraire, grandes et petites structures sont en réalité du même avis et la majorité des directeurs que nous avons pu rencontrer prennent le critère du rythme de vie en compte pour programmer les représentations.

Avant de poursuivre nous tenons à rappeler que nous avons choisi d'analyser la notion de programmation au sens large. Il ne s'agit donc pas d'étudier seulement le contenu « qualitatif » des saisons culturelles, mais également la forme qu'elles prennent, leur nombre et ce qui nous intéresse plus particulièrement ici : les jours et les horaires de programmation.

Lors des entretiens nous nous sommes aperçus que nombre de programmeurs tenaient à prendre en compte le rythme de vie des publics pour programmer les représentations. Lorsque c'est possible, les directeurs programment selon les préférences notables du public. Quand ce n'est pas possible plusieurs facteurs sont pointés du doigt pour expliquer les dates de représentations :

« Adeline : J'ai vu que vous programmez vendredi et samedi, c'est un choix ? C'est par rapport au public ?

Malou Froesel : Oui, on est une cité dortoir ici, il y a énormément de gens qui bossent à Strasbourg, Haguenau, à Wissembourg ou en Allemagne. C'est volontairement que j'ai mis ça sur le vendredi samedi, en fin de semaine<sup>119</sup> ».

---

<sup>119</sup> Malou Froesel...

« Adeline : Et les jours où vous jouez c'est par contrainte ou vous choisissez par rapport au public ?

Olivier Chabrilange : C'est par contrainte, mon plus grand regret, je vais vous dire, personnellement, c'est qu'on ne puisse pas programmer pendant les vacances scolaires parce qu'il y a une tradition qui dit qu'on ne va pas au théâtre pendant les vacances scolaires, ce qui est un peu bizarre, je trouve,

Adeline : Mais alors, vous vous limitez vous-même? Ou c'est parce que les gens viennent pas ?

Olivier Chabrilange : C'est parce que la majorité de notre public étant composé de moins de 26 ans principalement issus de la scolarité étudiante ou secondaire, on n'a pas ces gens-là pendant les vacances scolaires, donc ça limite au tout public, mais ce n'est pas la majorité<sup>120</sup> ».

« Daniel Chapelle : Alors, on programme souvent le mardi, et le weekend end c'est le théâtre alsacien, en fait on est un peu bloqués,

Adeline : Ce n'est pas un choix ?

Daniel Chapelle : Ce n'est pas un choix, on nous a dit "écoutez les théâtres alsaciens il faut les garder, il ne faut pas les bouger, donc vous tenez compte de ça", donc les compagnies et les groupes de théâtre alsacien jouent le weekend end et le Relais culturel joue le mardi ou le mercredi s'il y a plusieurs représentations. Mais finalement les gens ont pris le pli<sup>121</sup> ».

« Adeline : J'ai vu que les spectacles sont souvent les samedis et dimanches en priorité, les jours vous les choisissez en fonction des artistes ou du public ?

Renaud Herbin : Les deux, c'est plutôt le public, il viendra moins en journée même si j'ai ouvert vraiment les séances dites « scolaires » en journée, maintenant ce sont des séances en journée, où évidemment il y a un public captif qui vient dans le cadre de leur cursus scolaire par exemple, ça c'est aussi important que ça ait lieu parce que ce serait des enfants qui ne viendraient pas sinon, mais c'est intéressant aussi que le tout public puisse venir et on incite à le faire avec des tarifs attractifs. Après en soirée, il y a des soirs où on sait qu'il y a des rythmes, de la population, des horaires, des rythmes plus scolaires, de vacances... Après le weekend est aussi un moment particulier, c'est pas forcément un gage de disponibilité<sup>122</sup> ».

---

<sup>120</sup> Olivier Chabrilange...

<sup>121</sup> Daniel Chapelle...

<sup>122</sup> Renaud Herbin...

D'après ces nombreux extraits, et le reste des entretiens que nous n'avons pas cités, nous pouvons affirmer que la majorité des directeurs prennent en compte les rythmes de vie du public dans leur programmation. Lorsque les rythmes de vie ne peuvent être pris en compte ce n'est pas dû à une question d'opposition de la part du directeur mais à des facteurs matériels, politiques, de tradition... Le critère du rythme de vie est donc généralisable à l'ensemble des structures. Il a un impact sur la programmation de tous les directeurs rencontrés, ou du moins, est pris en compte par ceux-ci, petites et grandes structures confondues.

### **Fidélité ou élargissement : l'abonnement en question**

Avant de passer à la troisième sous partie de notre chapitre sur les ressources dans la programmation, nous devons aborder deux critères liés à la notion de public et possédant un impact sur la programmation : la fidélisation et l'élargissement du public.

Nous nous sommes efforcés, lors de nos rencontres avec les directeurs, de systématiquement leur demander s'ils préféreraient élargir leur public, le fidéliser ou effectuer les deux à la fois. Ces interrogations nous permettent à présent de comprendre les logiques qui sous-tendent ces critères et qui leurs donnent un impact sur la programmation.

Nous constatons les mêmes phénomènes que Jérémy Sinigaglia :

« La plupart des structures agissent en même temps sur les deux fronts mais le placement du curseur plutôt d'un côté ou de l'autre tend à dessiner deux modalités relativement opposées de la relation au public. Pour une partie des équipes rencontrées, l'action doit prioritairement être orientée vers l'élargissement du public,[...] le statut juridique n'a aucune influence en la matière, [...] le lieu d'implantation n'a pas grande importance non plus, [...] ce qui caractérise ces établissements, c'est plutôt un projet culturel qui intègre une dimension sociale.[...] les équipes rencontrées mettent également l'accent sur les stratégies de fidélisation du public [...] la meilleure assurance de pouvoir compter sur des spectateurs réguliers est bien sûr l'abonnement, qui matérialise cette « fidélisation des publics » tant recherchée. [Ce qui permet au final] des bons taux de remplissage<sup>123</sup> ».

Il nous est possible d'imaginer plusieurs effets contradictoires que pourraient avoir sur la programmation un nombre important d'abonnés dans une structure. Le premier effet que l'on peut présupposer est la prise de risque. Un directeur qui serait assuré de compter de nombreux abonnements serait également assuré de bénéficier d'un taux de remplissage élevé.

---

<sup>123</sup> Jérémy Sinigaglia, ... P23

Il pourrait alors plus facilement envisager de programmer des propositions qu'il estimerait plus « risquées », plus inhabituelles et plus « exigeantes » par exemple. Ou bien à l'inverse, il pourrait décider, pour ne pas risquer de décevoir le public, ou perdre des abonnés la saison suivante, de rester sur son schéma habituel de programmation et ne pas proposer de proposition qu'il jugerait trop audacieuse. Si le directeur fait le choix d'un élargissement du public, il est alors possible de présupposer qu'il diversifiera plus sa programmation ou alors qu'il la modifiera du tout au tout. Nous allons à présent tenter de déceler ces effets potentiels qu'aurait la volonté d'élargir ou de fidéliser un public par un directeur sur sa programmation. Il est bien entendu que ces hypothèses restent très ténues et délicates à mettre en relief car il est difficilement envisageable de prouver scientifiquement que tel ou tel directeur a choisi cette proposition plutôt qu'une autre pour telle raison. La réponse étant en grande partie subjective et immatérielle. Cependant nous souhaitons tenter une analyse des différents propos des directeurs rencontrés.

Le premier effet que nous avons pu identifier se trouve au Relais culturel de Saverne. Lorsque le directeur nous explique que l'Espace Rohan possède un grand nombre d'abonnés, nous observons que cette donnée le rassure sur sa programmation. Grâce à cette fidélité grandissante, il est assuré de bien faire son travail et est conforté dans la volonté de poursuivre sur sa ligne de programmation habituelle :

« Lorsque je suis arrivé à Saverne c'était en 2002, l'espace Rohan avait 8 ans, il y avait 800 - 900 abonnés et j'ai l'intention de penser que je suis un peu pour quelque chose dans le fait qu'on ait doublé le nombre en l'espace de 3 - 4 ans, parce que j'ai changé un peu les choix de programmation, parce qu'on a changé la communication et aussi parce que tout simplement le travail était bien fait par mes prédécesseurs, pour que le lieu s'inscrive comme ça dans la durée il faut un minimum de temps<sup>124</sup> ».

Le Relais culturel d'Haguenau compte également un grand nombre d'abonnés. Et tout comme pour Claude Forst, Daniel Chapelle est conforté dans son travail de programmation. Cela le pousse à parler de programmation plus exigeante d'une année sur l'autre en gardant comme ligne de conduite le théâtre contemporain et le rassure pour soutenir des projets de création : « Il y a des années où le théâtre est pris d'assaut avant la variété par exemple, c'est pour nous une réaction qui est très positive, on se dit que les gens sont prêts à se laisser surprendre et nous suivre dans nos choix. Alors on joue aussi régulièrement chaque année, l'aide à la création<sup>125</sup> ». De la même manière, l'importance du nombre d'abonnés au PréO rassure le

---

<sup>124</sup> Claude Forst...

<sup>125</sup> Daniel Chapelle...

directeur. Il nous explique que cette assurance de fréquentation lui permet de prendre du temps pour approfondir sa réflexion sur le positionnement du PréO (il souhaite du coup l'orienter également vers la musique actuelle) et d'autres aspects de son métier : la médiation culturelle par exemple.

Après avoir voulu élargir le public du Relais culturel de Bischwiller durant ses trois premières années de présence, Denis Woelffel choisi de fidéliser le public, et sous-entend qu'il restera pour les saisons prochaines dans une continuité de programmation : « Sur les trois premières saisons j'étais sur la question de l'élargissement et là sur la prochaine saison j'aimerais aussi fidéliser, je parle d'un public plus jeune<sup>126</sup> ». Sa programmation sera donc réalisée de sorte à programmer à nouveau certaines compagnies qui se sont déjà produites au Relais.

Marie Aude Schaller nous explique à contrario qu'elle cherche surtout à élargir les publics. Fidéliser n'est pas pour elle une priorité, la fidélisation se faisant de manière plutôt « automatique ». Afin d'élargir son public, la directrice a diversifié sa programmation et est par exemple sortie du Relais culturel pour proposer un festival hors les murs :

« Tu fidélises automatiquement, à partir du moment où tu as un objectif, une ligne de conduite. Et je pense que les gens te suivent d'eux-mêmes, parce que tu défends des valeurs, tu défends des objectifs, et parce que ce qu'on programme n'est pas non plus quelque chose qui va les dégouter de la culture...[...]Donc on est beaucoup plus dans un élargissement, d'ailleurs la première chose que j'ai fait en arrivant c'est de créer le festival *Fermes en Scène*. Et ce festival il a exactement cet objectif-là de dire, [...] nous on vit sur un territoire qui est un territoire rural, c'est un territoire où il y a beaucoup de paysans, et culture et culture c'est finalement deux mots qui sont pas si éloignés que ça, donc comment est-ce qu'à un moment donné on peut essayer de se rencontrer ? Et ce festival il a tellement bien fonctionné l'année dernière qu'on a décidé de le renouveler cette année, mais c'était aussi l'objectif, c'est-à-dire qu'à un moment donné, moi je ne vais pas attendre que les gens viennent au Relais parce qu'ils ne viendront pas tout seuls<sup>127</sup> ».

Cet extrait nous montre bien que Marie Aude Schaller a adapté sa programmation afin de pouvoir élargir son public, d'aller à sa rencontre et de ne pas attendre qu'il vienne de lui-même. Enfin nous terminerons avec l'exemple de la Choucrouterie qui est quelque peu singulier mais qui supporte également le lien programmation-abonnement. Lorsque nous abordons la thématique de l'abonnement, Roger Siffer nous répond :

---

<sup>126</sup> Denis Woelffel...

<sup>127</sup> Marie Aude Schaller...

« Ça ne marche pas du tout, on a cassé les prix on a tout essayé, mais la mécanique de l'abonnement elle marche avec le Maillon, avec le TNS etc.. chez nous les gens viennent voir un spectacle spécifique ou deux sur l'année»<sup>128</sup> ». Cette observation faite par le programmeur pousse celui-ci à rester dans une diversité de programmation. Ne pouvant compter sur un public stable, il est nécessaire pour le directeur de garder à l'esprit une diversification de la programmation pour pouvoir attirer plus de public.

Les notions d'abonnement et d'élargissement du public sont délicates à observer et leurs effets ne sont pas généralisables, au risque de devenir globalisants. Il est pourtant nécessaire de garder à l'esprit ces notions lorsqu'on aborde l'étude des programmations. Chaque programmeur développe une stratégie singulière quant à sa perception des publics. Il est donc important d'essayer de les dévoiler.

Ainsi, goûts et attentes présumés, rythmes de vie et fidélisation sont des critères tous liés à la notion de public mais qui ne possèdent pas d'impacts uniformes sur le travail des programmeurs. Il est donc plus délicat de parler d'un *effet de public* que d'un *effet de territoire*, le premier étant beaucoup plus instable que le second. Le public, le territoire sont des ressources aux influences variables sur la construction des saisons culturelles en Alsace. La dernière des ressources que nous souhaitons étudier est tout aussi structurante, et nous dirons même incontournable, dans le travail des programmeurs : le budget de l'équipement.

---

<sup>128</sup> Roger Sieffer...

## C) Budget et programmation

« L'artiste devrait vivre toute contrainte exprimée par la structure acheteuse comme une meurtrissure de sa liberté<sup>129</sup> ». Or, il est clair que le budget est régulièrement au sein des négociations entre artistes et structures de diffusion. Quelle proportion la part du budget alloué à l'artistique prend-elle sur le choix des compagnies programmées ? Existe-t-il, encore une fois, une différence structurante entre petits et grands équipements face à la notion de budget ? Afin d'étudier les aspects économiques et budgétaires de la programmation en Alsace nous présenterons premièrement les budgets alloués à chaque structure et la manière dont le perçoivent et l'abordent chacun des programmeurs, pour ensuite pouvoir expliquer les stratégies financières que chacun a pu mettre en place dans les équipements culturels. Nous terminerons sur un critère un peu plus éloigné du budget mais qui y reste lié : les limites techniques de l'équipement.

### **« Le budget il limite toujours, c'est le principe du budget »<sup>130</sup>**

L'analyse des discours de chacun des programmeurs au sujet de leur budget ne peut être réalisée qu'après une prise en compte des données objectives relatives à la réalité économique de chacun des lieux étudiés. C'est pourquoi nous avons fait le choix de présenter les budgets artistiques ainsi que les budgets de fonctionnement de chacune des structures qui nous ont communiqué l'information. Le tableau ci-dessous en est une représentation. Nous l'avons bâti grâce aux réponses des différents directeurs rencontrés, mais également grâce à la consultation des différents sites internet des théâtres.

---

<sup>129</sup> Eve Chiapello, *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, p.60

<sup>130</sup> Renaud Herbin...

Budget artistique	Budget global	Nb de représentations	Spécificités
TNS			
2 000 000€	-	129 pour 13 spectacles (+ festival premières)	Le budget artistique comprend la troupe permanente de 7 comédiens. Une production maison coûte entre 100 000 et 200 000 euros. Le budget comprend également le Festival <i>Premières</i>
TJP – CDN d'Alsace			
1 200 000€	2 600 000€	236 pour 30 spectacles	En sachant que beaucoup de spectacles utilisent la marionnette et ont donc une jauge réduite
TAPS			
400 000€	1 200 000€	87 pour 25 spectacles	Dont 300 000€ de loyer au Scala
La Choucrouterie			
-	800 000€	125 pour 11 spectacles	Comprend les salariés à l'année mais aussi les intermittents et la tournée d'été. S'autofinance à 75%
Le PréO – Oberhausbergen (Centre culturel)			
140 000€	330 000€	75 pour 50 spectacles	Le budget global ne comprend pas les fluides et les salaires
La Scène – Pfaffenhoffen			
50 000€	-	50 spectacles	Parvient à équilibrer son budget artistique avec ses recettes de billetterie
La Nef – Wissembourg (Relais culturel)			
105 000€	350 000€	50 pour 30 spectacles	Dont également 2 festivals : Fermes en scène et Ramp'art festif
La MAC – Bischwiller (RC)			
150 000€	550 000€	30 pour 25 spectacles	Parvient à équilibrer son budget artistique avec ses recettes de billetterie
Théâtre de Haguenau (RC)			
220 000€ 180 000€	1 000 000€	47 pour 28 à l'année 30 Festival	222 000 euros pour les spectacles de la saison annuelle, 180 000 pour le festival l'humour des Notes
La Saline – Soultz-Sous-Forêts (RC)			
50 000€	260 000€	24 pour 21 spectacles	Le plus petit budget artistique avec La Scène.
L'Espace Rohan – Saverne (RC)			
300 000€	850 000€	75 pour 35 spectacles	

Ce tableau nous éclaire donc sur les budgets artistiques de chacun des équipements et également sur le nombre de représentations organisées en leurs seins. Une marge d'erreur potentielle est à signaler car les propositions changent d'une année à l'autre et il est parfois difficile de comprendre les montages financiers de certains festivals, qui réunissent par exemple troupes amateurs et compagnies professionnelles. Cependant, ces précautions ayant été données, il nous est possible de dessiner le tarif moyen d'achat de spectacles pour chacun des équipements étudié. La moyenne est calculée en divisant le budget artistique par le nombre de représentations.

Equipement culturel	Coût moyen de chaque spectacle acheté par la structure (€)
TNS	15 000
TJP- CDN d'Alsace	5 000
TAPS	4 500
La Choucrouterie	-
Le PréO – Oberhausbergen (Centre culturel)	1 800
La Scène – Pfaffenhoffen	1 000
La Nef – Wissembourg (Relais culturel)	2 100
La MAC – Bischwiller (RC)	5 000
Théâtre d'Haguenau (RC)	4 600
La Saline – Sultz-Sous-Forêts (RC)	2 000
L'Espace Rohan – Saverne (RC)	4 000

Nous n'avons malheureusement pas la possibilité de vérifier ces moyennes. Il est donc nécessaire encore une fois de rester vigilants quant à celles-ci. Nous ne cherchons pas à établir un comparatif entre chaque structure à proprement parler. Le coût moyen des spectacles achetés pouvant évidemment dépendre de plusieurs critères différents (le nombre total de spectacles à petite jauge, le nombre total de one man shows avec des artistes à grande « renommée », le nombre de coproduction compris dans la moyenne...) et ne présument pas forcément la « qualité » ou le « niveau d'exigence » d'un spectacle. Cependant il est intéressant d'avoir ce tableau en tête pour analyser les remarques des différents directeurs et savoir sur quelle « échelle » de prix ceux-ci se situent lorsqu'ils partent en repérage afin de bâtir leur saison.

Renaud Herbin, que nous citons en début de partie, nous rappelle qu'un budget est par principe, une limite. Lorsqu'il construit sa saison, Renaud Herbin reste attentif à un équilibre budgétaire et à un équilibre de « jauge ». Même si artistiquement plusieurs propositions à très petites jauges lui plaisent, il fera tout de même attention à rester dans un équilibre qui permet une fréquentation moyenne de l'équipement. Cependant le budget n'est pas un critère très « limitant » pour la programmation du TJP. A aucun moment le directeur ne nous fait ressentir un blocage dans son travail par rapport à des critères économiques. L'artistique reste le critère numéro un pour sa programmation. Olivier Chabrilange, au TNS, nous évoque de manière plus longue la place du budget dans sa programmation. Les restrictions de budget

que connaissent le TNS rendent de plus en plus difficile le maintien des objectifs de fréquentation avec un nombre de spectacle à l'année toujours similaire :

« [Nous avons une programmation] d'une quinzaine de spectacles, ça devient de plus en plus difficile de maintenir ce chiffre puisque quand on fait une production maison ça oscille entre 100 et 200 mille euros selon le nombre de comédiens complémentaires aux 7 comédiens permanents puisque tous les spectacles n'ont pas 7 comédiens donc il faut aller en chercher d'autres, il faut aller chercher des collaborateurs artistiques, ceux-là n'appartiennent pas du tout à la maison : décorateurs, éclairagistes, costumiers etc... On a nos ateliers bien sûr, avec une équipe permanente, mais il faut bien souvent la compléter et puis ensuite il y a les coproductions, au fond c'est le nombre d'artistes présents sur le plateau qui va faire le budget, ça dépend du nombre de représentations, donc ça peut commencer à 75 000 euros pour une série de 2 semaines de représentations dans la petite salle jusqu'à ben 150 000 euros pour un spectacle en langue étrangère dans la grande salle pendant 10 jours ou 8 jours ou 8 représentations.

Adeline : Et ça vous arrive souvent de ne pas pouvoir choisir un spectacle à cause du cout ?

Olivier Chabrilange : Oui, moi des idées j'en ai plein, on étudie la faisabilité, on met sur le papier ce que ça va couter, et puis on se rend compte, parce qu'on a en parallèle tel et tel projet qu'on y arrive pas<sup>131</sup> ».

Le budget artistique du TNS, qui est le plus important par rapport aux autres équipements que nous étudions, représente donc un critère important dans la programmation d'Olivier Chabrilange. D'après lui, les limitations de budget ont également des impacts sur le travail même de l'artiste :

« C'est vrai qu'autrefois on pouvait se permettre d'inviter plus de spectacles étrangers, plus de formes qui avaient un cout, maintenant on est réduits dans le ratio et dès fois ça peut aussi limiter l'inventivité de l'artiste c'est à dire de se retrouver bridés avec des budgets extrêmement serrés sur un petit plateau, enfin voilà c'est pas la même chose que d'avoir la capacité d'inventer des tas de mondes puisque c'est un peu ça le théâtre aussi c'est de proposer une alternative à la vie<sup>132</sup> ».

La baisse du budget du TNS (qui est passé de 3 millions 700 en 2011 à 2 millions en 2012-2013) incite de la même manière, le programmeur du TNS à trouver de nouvelles manières de programmer, en développant plus les partenariats. Cette année le Festival Premières,

---

<sup>131</sup> Olivier Chabrilange...

<sup>132</sup> Idem

réunissant le TNS et le Maillon est accueilli par un nouvel associé : le Badisches Staatstheater de Karlsruhe pour des raisons financières :

« [...]ça va se dérouler là-bas, puisqu'on est confrontés encore une fois aux contraintes budgétaires qui nous ont amenés à réfléchir sur la manière dont on pouvait maintenir une édition annuelle et comme c'est un festival de théâtre européen on s'est dit ben pourquoi pas le proposer à un partenaire allemand... et heureusement ils ont répondu positivement<sup>133</sup> ».

Afin de connaître la pertinence du critère de la taille de l'équipement face au critère budgétaire, analysons à présent le cas du Relais culturel de Soultz-Sous-Forêts, qui possède l'un des plus petits budgets de l'échantillon. Les propos de la directrice nous montrent clairement que le budget est un facteur déterminant de sa programmation : « Ca me limite, bien sûr, il y a quelques frustrations, les spectacles à 10 comédiens je ne peux pas en faire souvent, vraiment pas...<sup>134</sup> ».

Le Théâtre d'Haguenau, qui détient le budget artistique le plus grand de tous les Relais culturel est aussi influé par le critère budgétaire. Lorsque nous rencontrons le directeur et nous lui parlons de son travail de programmation, le thème du budget est le deuxième paramètre qu'il aborde après celui du territoire. « Ça serait trop restrictif de ne parler que de ça, mais il est évident qu'on tient compte de la réalité financière<sup>135</sup> ».

Quant à Denis Woelffel, la réalité budgétaire l'empêche de faire plus de « paris artistiques », de peur de se prendre des « bouillons financiers ».

Marie Aude Schaller (Wissembourg) et Olivier Chapelet (TAPS), ne se sentent pas limités ou contraints par les budgets, ils mettent la notion de budget à distance lorsqu'ils programment : « Je ne pense pas budget en fait, on sait très bien quand on va voir un spectacle si on va pouvoir l'accueillir ou non. Donc déjà dans ta tête tu mets des cases, tu sais très bien que ça c'est impossible, ça va être trop cher, on ne pourra pas l'accueillir. Moi j'essaie d'avoir une programmation qui est équilibrée avec autant de théâtre que de musique que de danse que de jeune public. On essaie de faire en sorte que ce soit le plus diversifié possible parce qu'on ne peut pas se permettre d'avoir une programmation qui soit unique<sup>136</sup> ».

« Adeline : Et par rapport à votre budget, est ce qu'il vous limite ?

Olivier Chapelet : Je suis libre de le dépenser,

Adeline : Mais est ce que des fois vous voudriez des choses plus couteuses et ça vous limite ?

---

<sup>133</sup> Olivier Chabrilange

<sup>134</sup> Malou Froesel...

<sup>135</sup> Daniel Chapelle...

<sup>136</sup> Marie Aude Schaller...

Olivier Chapelet : En fait, moi j'aimerais aller plus loin dans l'exigence et j'aimerais bien travailler plus avec mon cœur, plutôt que de travailler avec une réflexion sur le local et la présence des artistes etc, ce que je trouve intéressant aussi, mais, je préférerais être plus éclaté dans la programmation, donc avoir une salle plus grande pour pouvoir amortir mieux les couts de cession qui sont plus importants sur des spectacles de plus grande envergure. Alors parfois ça m'arrive d'accueillir des spectacles qui coutent 7 000 euros et dans une salle de 270 places c'est une aberration, parce qu'on te dit "mais tu te rends compte le prix du fauteuil ?", je sais que je peux me le permettre, alors je le fais, parce que je me dis ça fait plaisir au public et l'argent de toute façon il est voté donc il est dépensé, mais en fait en terme de budget artistique, par rapport à la ligne artistique on a assez pour vivre... on a encore les moyens de bien travailler<sup>137</sup> ».

Roger Siffer ne semble pas très limité par son budget, au contraire il présente le taux d'autofinancement de la Choucrouterie comme une marge de liberté. Un budget plus conséquent serait cependant utilisé pour améliorer les propositions existantes et mieux rémunérer les équipes : « C'est toujours mon souci, c'est de mieux payer les gens ici. Ça fait 10 ans qu'on recycle les costumes, on embauche 5 filles couturières qui découpent qui recourent, qui recousent, donc s'il y avait plus d'argent on pourrait faire des choses plus jolies au niveau des costumes, des décors, des accessoires...<sup>138</sup> ».

Il n'existe ainsi pas de cause à effet qui structurerait le rapport au financement en fonction de la taille des équipements. Les directeurs des petits équipements comme des grands équipements se sentent pour la plupart, limités et contraints par leurs budgets. Cependant il est certain qu'ils ne programment pas des propositions du même coût, et ne jouent pas, d'une certaine manière « dans la même cour ». Les souhaits de programmation d'Olivier Chabrillange pour le TNS n'étant pas comparables à ceux de Malou Froesel à la Saline. De plus, nous nous apercevons que certains directeurs ne se laissent pas influencer par le critère budgétaire, ou du moins font en sorte de l'ignorer le plus possible pour qu'il n'ait pas d'impact sur leur programmation. Nous allons à présent voir que plusieurs directeurs ont mis en place ce que nous appellerons des « stratégies budgétaires de programmation » afin d'être contraints à minima par leur budget et de pouvoir programmer au mieux comme ils le souhaitent.

---

<sup>137</sup> Olivier Chapelet...

<sup>138</sup> Roger Siffer...

## Les stratégies budgétaires de programmation

Chaque directeur que nous avons rencontré semble avoir déterminé une ou plusieurs stratégies de calcul lui permettant de programmer de manière plus libérée. La dimension économique n'est plus réellement dénoncée par les acteurs culturels d'aujourd'hui. La critique artiste du management<sup>139</sup> est moins légitime depuis l'ère Lang. Il est entendu par les professionnels de la culture eux-mêmes qu'ils soient dans le devoir de respecter leur budget et d'utiliser des procédés de management pour gérer les programmations de leurs lieux. Les logiques comptables et gestionnaires n'étant plus remises en cause, les directeurs ont dû réfléchir au développement de solutions alternatives leur permettant de contourner la rigidité du budget.

Olivier Chapelet nous explique à ce sujet qu'il a choisi d'aider régulièrement des compagnies en leur mettant les lieux à disposition, dans le but de soutenir la création et d'aider les compagnies régionales. Mais cela lui permet également dans le même temps, de réaliser des économies :

« Je trouve que c'est important qu'il y ait de nouvelles équipes qui s'installent sur le territoire et je trouve que les TAPS ont un rôle par rapport à ça d'encourager l'implantation de l'équipe par la dotation d'un lieu qui leur permette de travailler. On achète le spectacle, pas au prix qu'ils le vendent dans les autres lieux, parce qu'on part du principe qu'ils ont déjà été aidés pour la création, par la subvention de la ville, qu'ils ont pu avoir des salles de répétitions gratuites ici et éventuellement un bureau gratuit à la fabrique de théâtre, et ensuite ils ont produit enfin ils sont accompagnés par les TAPS dans la diffusion, et nous on paye un peu plus que le cout plateau, donc ça leur coute rien de jouer chez nous mais ils font pas 20% de marge comme toutes les compagnies font pour payer leurs frais annexes de l'année, donc ils ont peut-être 5% de marge, mais nous on les accompagne, ces compagnies-là elles profitent de notre organisation, de l'aura, enfin disons de la reconnaissance pour le travail qui s'acquiert d'années en années et de l'ouverture des TAPS sur beaucoup de théâtres du Grand Est ou beaucoup de directeurs de théâtre viennent de plus en plus chez nous et ça apporte un bénéfice pour les compagnies ici qui sont vues par des gens de Dijon, de Troyes, de Lunéville, avec un potentiel d'être programmés<sup>140</sup> ». D'une manière assez similaire le directeur du PrÉO nous explique qu'il parvient à garder un nombre important de représentations à l'affiche

---

<sup>139</sup> Eve Chiapello, *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998

<sup>140</sup> Olivier Chapelet...

grâce à l'aide à la création locale. Son budget artistique ayant été réduit, il a dû réfléchir à des moyens de garder une offre florissante :

« Donc on a décidé de jouer la carte de la création locale, pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'on limitait les frais, et les frais annexes, [...] Voilà, un bon bouche à oreille, et sur un principe de bon échange, c'est-à-dire qu'on mettait souvent à disposition la salle pour des résidences et on faisait des sorties de résidences qui étaient à la fois un besoin pour les compagnies de confronter leur travail à des spectateurs et de nous mettre l'argent qu'on pouvait, mais de quand même limiter les prix. Et ce qui nous a permis d'étoffer la programmation en la structurant avec des axes et des compagnies qu'on allait chercher à Avignon ou ailleurs en France, donc on ne faisait pas que du local non plus...<sup>141</sup> ».

L'accueil de compagnies au sein de la structure en résidence de création permet donc aux directeurs de négocier les coûts de cession des spectacles. Ceci est donc un moyen de faire des économies budgétaires pour pouvoir ensuite programmer des propositions supplémentaires.

Au TNS, dans une visée similaire, Olivier Chabrilange programme plus de représentations de productions « maison » que de cessions étrangères par exemple.

« C'est une règle, plus on va jouer longtemps, moins le déficit sera important, puisque c'est déficitaire par nature, [...] je pense aux productions maison. Les productions maison elles ont principalement les comédiens maison, qui sont salariés dans les 500 000 euros, donc forcément que vous les jouiez une semaine ou ... c'est la même chose, donc les coûts induits sont relativement serrés et donc on peut finalement faire des séries plus longues<sup>142</sup> »

Denis Woelffel afin d'obtenir un équilibre entre son budget artistique et les recettes de billetterie accepte de faire des compromis sur sa programmation. Cela lui permet d'avoir un budget équilibré et donc de ne pas être pris à défaut par son conseil d'administration. Lors d'une réunion que nous avons pu avoir avec lui, il nous expliquait que d'après son conseil d'administration, il est tout à fait normal qu'un budget de théâtre soit équilibré. On peut donc s'imaginer la réaction du comité si le budget venait à être déséquilibré.

« C'est-à-dire qu'en fait on réalise quand même l'exploit assez rare au niveau des Relais culturels, ici à la MAC d'être sur un équilibre entre les achats de spectacles et les entrées billetterie, on a deux types de spectacles, les spectacles qu'on achète sur forme de contrat de cession, et les autres spectacles qu'on reçoit sous forme de coréalisation, et les coréalizations nous permettent d'une certaine manière d'aller vers un équilibre financier en recettes de

---

<sup>141</sup> Gérald Mayer...

<sup>142</sup> Olivier Chabrilange...

billetterie, tout en sachant que c'est du coup des spectacles pas qu'on nous impose, mais qu'on choisit beaucoup moins que les spectacles qu'on achète sous forme de contrat de cession, parce qu'encore une fois on dépend plus de producteurs [...]. Sur des têtes d'affiches qui feront plus plaisir au public, qui sont plus des projets populaires comme les scouts ce soir, c'est une habitude de programmation, les scouts viennent à la MAC depuis des années, ils sont attendus à Bischwiller, ça aurait été complètement stupide de ma part, même si c'est pas forcément mes goûts artistiques, de plus les programmer, alors que j'ai sur un weekend end 2000 personnes qui viennent<sup>143</sup> ».

Claude Forst, directeur de Saverne, a quant à lui, déterminé par un calcul, le prix maximal auquel il pouvait acheter un spectacle :

«[...] 13 000 euros, c'est à peu près le maximum que moi je peux dépenser, donc il n'est pas question d'acheter des artistes 30 ou 40 000... pourquoi 13 000 euros c'est le maximum ? Parce que partant de l'idée que je vais remplir la salle sur ce genre de proposition et que je vais faire des tarifs à 29 euros pour un prix moyen de 23- 24 : 24 fois 480 (jauge de spectateurs potentiels) on peut espérer rentrer à peu près 10 000 euros de billetterie, sauf avec des tarifs à 50 euros, mais ça on ne le veut pas par rapport à une politique de tarif. Donc 13 000 euros donc moins 10 000, les 2 – 3000 euros je peux les mettre au bout parce que j'ai un peu de marge et que sur un autre spectacle je vais gagner un peu, donc parfois on met 5 – 6000 au bout. Je peux le faire une ou deux fois à condition d'avoir d'autres spectacles ou je mets rien au bout. Mais ça c'est la spécificité on va dire de notre lieu, d'ailleurs ça va fonctionner différemment à Wissembourg, si elle sait qu'elle n'aura que 300 personnes, elle va rentrer 3 – 4 – 5 000 euros et donc soit elle a les moyens de mettre les 7000 au bout pour acheter un spectacle à 13000 soit elle va s'abstenir<sup>144</sup> ».

Sa stratégie budgétaire est méthodique et lui permet de temps en temps de prendre des spectacles bien plus chers que le prix moyen d'achat de ses spectacles habituels.

Les stratégies budgétaires de programmation sont donc spécifiques à chaque équipement culturel et plus ou moins développées. Elles ne permettent pas aux directeurs de façonner une programmation totalement différente, telle qu'ils pourraient la « rêver ». Mais elles permettent tout de même, à la marge, d'enrichir les saisons de quelques propositions ou de prendre certains spectacles plus onéreux.

---

<sup>143</sup> Denis Woelffel...

<sup>144</sup> Claude Forst...

Lors des entretiens, nous avons aussi interrogé les directeurs au sujet des tarifs des représentations en essayant de déceler un lien avec la programmation. La plupart d'entre eux nous ont répondu que les tarifs n'avaient pas d'impact sur leur programmation, étant donné qu'ils ne souhaitent pas les aligner sur les règles de l'offre et de la demande, ou sur l'équilibre budgétaire afin de rester accessibles :

« On essaye quand même d'équilibrer notre budget , nos dépenses, donc on essaye d'avoir un minimum de recettes propres donc de billetterie, tout en gardant évidemment une politique tarifaire incitative, alors, souvent on compare par rapport aux autres structures de la région, on essaye de rester dans la moyenne, et il faut dire que ça fait quelques années qu'on n'a plus tellement bougé, et puis maintenant vu le contexte on ne peut plus trop se le permettre<sup>145</sup> ».

« [Les tarifs sur la programmation]ça ne joue pas parce que notre volonté c'est, dans un établissement public de l'Etat, de maintenir un prix de place qui soit raisonné, donc le prix maximum aujourd'hui et je dis bien maximum et je crois qu'il n'y a pas 10 % des gens qui payent ce prix c'est 27 euros, mais la plupart des gens ils s'abonnent, donc en fait la recette moyenne par place vendue elle est de l'ordre de 10 euros. La recette de billetterie est importante bien sûr puisque c'est notre ressource propre, la seule, mais elle est de toute façon complétée de manière majoritaire par la subvention<sup>146</sup> ».

Seuls Marie Aude Schaller et Gérald Mayer ont inventé de nouvelles formes de tarification pour attirer un public plus large. A Wissembourg un « tarif libre » sera mis en place la saison prochaine, permettant aux spectateurs, en entrant dans la salle, de donner ce qu'ils veulent sur quelques représentations désignées. Au PréO il existe un abonnement nommé « Pass saison » qui permet au public d'assister à tous les spectacles de la saison. Cependant, ces dispositifs tarifaires n'ont pas d'impact sur la programmation des deux directeurs, ils sont avant tout des moyens d'attraction du public, de nouveaux publics.

Avant de clore le chapitre des ressources des équipements culturels et de la partie budgétaire, il est important de citer un dernier critère qui est l'un des critères les plus objectifs que nous ayons étudié et qui peut entraver de manière certaine les programmations culturelles : l'équipement technique.

---

<sup>145</sup> Daniel Chapelle...

<sup>146</sup> Olivier Chabrilange...

## Les équipements et leurs limites techniques

Durant les entretiens, Olivier Chapelet a pu nous raconter une situation cocasse qu'il a vécue à cause de limites matérielles. Sur le moment bien sûr, lorsque la compagnie est arrivée avec son décor et n'a pas pu le faire entrer en scène, la tension a été grande pour le directeur. Mais de manière plus générale, lorsque cela arrive, c'est une leçon qui rendra le programmateur beaucoup plus attentif lors de ses prochains choix artistiques et qui resserrera le lien entre équipe technique et directeur.

« Il y a des spectacles qui ne tiennent pas chez nous, ou alors j'estime que c'est trop cher, il y a des spectacles ou c'est trois jours de montage, ou j'estime que la fiche technique est trop lourde, on va devoir engager trop d'intermittents pour jouer juste deux fois.[...] Ça arrive que le théâtre soit trop petit, mais avant d'acheter un spectacle j'envoie la fiche technique au responsable technique de la salle où je pense que je peux l'accueillir et je demande son accord. Quand il me dit "ça ne tient pas" ou "ça va être trop dur", en général je ne le prends pas. On a aussi une particularité chez nous, au Scala il n'y a pas d'entrée décors, le Scala c'est un ancien cinéma, et en fait ça n'a jamais été prévu, donc on passe les décors par l'escalier, ou alors par un monte-charge, qui sert aussi au restaurant et qui est vraiment très petit. Donc moi il m'est arrivé, c'est juste pour l'exemple, j'avais programmé un spectacle au TAPS Gare et il se trouve que la scène est un tout petit peu plus petite que celle du Scala donc je le programme, j'envoie la fiche à Denis et il me dit "tout va bien" et après pour des histoires de disponibilité de salle je suis obligé de le mettre au Scala, je me dis "si ça tient là, ça tient là-bas", sauf que je n'avais pas fait gaffe aux entrées des décors et qu'il y a des éléments qui ne passaient ni par l'escalier ni par le monte-charge, finalement ce n'était pas possible, donc ils sont venus sans décors, et ils sont venus trois jours avant pour travailler avec la lumière<sup>147</sup> ».

« On a la chance d'avoir une grande scène, une grande salle... Il y a un spectacle une fois que j'aurais voulu prendre et que je n'ai pas pris pour des raisons techniques : en décor il y avait une voiture, une vraie et elle ne rentrait pas dans le monte-charge. C'est la seule fois que je n'ai pas pu programmer un spectacle pour des raisons techniques. Bon, on n'a pas toujours tout le matériel mais à ce moment-là on le loue<sup>148</sup> ».

A Haguenau, le critère matériel joue un grand rôle, c'est le troisième critère que nous cite le directeur après les critères de territoire et de budget :

---

<sup>147</sup> Olivier Chapelet...

<sup>148</sup> Malou Froesel...

« On a un théâtre à l'italienne, qui ne se prête pas à tout, on a un plateau plutôt réduit de 8 sur 8 donc, par exemple pour la danse on est souvent un peu limite. Ensuite il y a le problème de la visibilité sur un théâtre en forme de semi-circulaire, ce n'est pas la même approche qu'une salle frontale, où il n'y a pas de poteaux, tout le monde est assis en face etc...<sup>149</sup> ».

La programmation peut donc être impactée par l'inadaptation de l'équipement. Tout dépend en réalité de la vétusté du lieu et de sa vocation originelle. Le théâtre de Wissembourg qui vient d'être rénové ne présente pas de limites « matérielles » à sa directrice. Le TNS qui dispose de 4 salles différentes peut profiter de cet avantage pour dépasser ce type de limites. En revanche l'une des salles du TAPS qui a été construite en tant que salle de cinéma est naturellement limitée par les critères techniques. De même pour la Choucrouterie qui a été installée dans un lieu réputé pour sa convivialité, mais qui s'avère parfois très à l'étroit.

Ainsi, budget et équipement influent les programmations des directeurs. Le budget est une notion qui peut être plus ou moins contournée par le directeur lorsqu'il programme, s'il parvient à le respecter, à développer des stratégies budgétaires de programmation, ou à le tenir à l'écart, c'est-à-dire ne pas le garder omniprésent à son esprit. De la même manière, les directeurs peuvent consciemment ou non, accorder un poids plus ou moins important dans la programmation aux deux autres ressources que nous avons analysées (public et territoire). Les directeurs ont parfois fait le choix de mettre le lien au territoire à la source de leur projet artistique, d'autres au contraire l'ont écarté. Certains programmeurs ont adapté leurs projets artistiques aux attentes présumées du public alors que les seconds n'abordent pas cette notion. La taille des équipements étant sur cette question, relativement structurante. Il semblerait que seules les limites techniques restent inévitables. Tant qu'une restructuration de l'équipement n'est pas engagée, le directeur n'aura de cesse de prendre en compte les limites matérielles de l'équipement dans lequel il programme.

Pour terminer notre étude, il est certain que nous ne pouvons passer outre le critère subjectif, individuel, de la personne du programmeur. Les ressources et la politisation du lieu ne sont pas suffisantes pour analyser finement le travail d'un directeur. La place de l'individu dans la programmation, son profil sociologique, son rapport à l'art, à l'action culturelle, aux artistes et à son équipe sont autant d'éléments qui constituent la charpente d'une programmation culturelle.

---

<sup>149</sup> Daniel Chapelle...

### III - La place de l'individu dans la programmation

Une programmation culturelle est unique, tout comme l'est chaque individu. Les directeurs n'échappent pas à cette réalité. Et leur subjectivité, aussi impalpable soit-elle, possède un rôle non négligeable sur le travail de programmation. Nous gardons la tâche la plus ardue pour la dernière partie de ce mémoire. Afin de sortir des perspectives structurelles que nous avons pu suivre sur la question de la programmation, nous souhaitons à présent entrer plutôt dans une perspective de l'individu, de l'acteur (Crozier et Friedberg). L'accent sera plutôt mis sur les possibilités de choix des acteurs. Il est question d'analyser les profils sociologiques des programmeurs en essayant de comprendre la place que prend leur subjectivité dans la programmation. Existe-t-il un profil type du programmeur ? Y a-t-il une uniformité de la relation à l'art entre les programmeurs que nous avons rencontrés ? Quel impact le profil du « programmeur-artiste » a-t-il de plus que celui du « programmeur-administrateur » ? La définition du travail de directeur, différente dans l'esprit de chacune des personnes rencontrée, signifie t'elle forcément des méthodes de travail divergentes ? Quelle est la place donnée à l'équipe dans la programmation ? Et quelle est la place donnée aux artistes ? Nous tâcherons de répondre à ces interrogations de la manière la plus précise possible, à l'aide des entretiens que nous avons menés, et de nos lectures. Nous nous placerons ainsi dans une sociologie compréhensive, au sens wébérien du terme. Il s'agira, ainsi, après avoir tenté d'interpréter les actions des programmeurs, d'en restituer les motivations individuelles au travers, si cela est possible, de la construction d'*idéal-types*.

#### **A) Profil sociologique du programmeur**

Nous allons ici, dans un premier temps, décrire les parcours et les profils « objectivés » de chacun des programmeurs. Cette première description nous permettra ensuite de nous risquer sur le terrain moins lisible du « subjectif » en abordant les compétences et ressources que déclarent posséder chaque individu pour réaliser le travail de programmation.

#### **Parcours universitaires, parcours professionnels**

L'ère Lang est synonyme de changements structurants pour le domaine culturel. On associe les années 1980 à une période de professionnalisation de la culture. Sous le Ministère d'André Malraux ce concept avait été exclu de la définition des politiques culturelles.

Désormais l'idée est largement répandue selon laquelle il faut des professionnels pour gérer la culture.

« La professionnalisation veut, au moins en partie, dire reconnaissance d'une compétence garantie et sanctionnée par l'Etat, qui délivre des diplômes, organise les formations, et bien souvent opère les recrutements et gère les carrières. [...] De la même manière, la professionnalisation intervenue dans le domaine de l'administration culturelle s'est accompagnée de la construction d'un espace de reconnaissance nationalement constitué, dont les critères servent à l'appréciation des pratiques localement effectuées. [...] Pour cette raison également il y a tout intérêt à inclure l'analyse de la professionnalisation dans les analyses localisées<sup>150</sup> ».

La professionnalisation est un processus qui a engendré la multiplication des formations, la promotion de généralistes de la culture et l'exclusion progressive de tous les amateurs, profanes et militants. La professionnalisation a eu pour effet de clôturer le milieu culturel.

Etudier les profils des directeurs rencontrés nous permettra d'observer cette vague de professionnalisation qui a eu lieu à partir des années 1980. Nous nous rendons compte qu'il existe deux profils types dans notre échantillon : les programmeurs qui ont pu connaître et « subir » ce mouvement de professionnalisation, et ceux qui sont arrivés plus tard dans la profession. Nous commencerons par aborder le parcours des premiers.

Roger Siffer, 65 ans, se déclare enfant de mai 1968. Il a suivi une licence et une demi-maitrise de philosophie. Il a commencé sa carrière en chantant en alsacien :

« J'ai eu beaucoup de chance... bon j'ai bu trop de vin, donc je me suis mis à chanter en alsacien et des cochonneries, mais ces cochonneries ont eu beaucoup de succès c'est pour ça que j'ai pu aller chez Germain (Germain Muller auteur dramatique, acteur, homme politique, humoriste et cofondateur du cabaret strasbourgeois « De Barabli ») et j'ai vendu énormément de disques, j'ai gagné énormément d'argent, qui m'a servi à produire d'autres groupes, il y a au moins 10 groupes que j'ai produit pour créer une vague régionale et très vite, en très peu de temps j'étais obligé d'avoir ma propre organisation, avec sono et éclairage, technicien, chauffeur, costume de scène, comptabilité etc..., et donc j'ai appris l'administration tout seul, et surtout comme j'ai gagné beaucoup d'argent la première année j'ai payé tellement d'impôts que j'ai très vite pris des conseils, financière comptable, et la première personne que j'ai embauché quand j'ai ouvert le théâtre, beaucoup plus tard, c'était un comptable.<sup>151</sup> ».

---

<sup>150</sup> Vincent Dubois ... p. 220

<sup>151</sup> Roger Siffer...

Roger Siffer estime avoir beaucoup appris de Germain Muller. Son travail de programmateur est encore très lié à son parcours de vie et la personne de Germain Muller garde une grande influence sur son travail : « Je voulais faire depuis longtemps, mais je trouvais pas la façon de le faire, un hommage au cabarétiste Germain Muller qui était le plus grand cabarétiste que l'Alsace ait jamais eu et chez qui j'ai appris mon métier et donc j'ai créé une équipe : un auteur, un metteur en scène, j'ai cherché des comédiens... convoqué une costumière, un éclairagiste, etc... pour faire ce projet-là<sup>152</sup> ». De la même manière, la Choucrouterie reste dans de petits locaux qui limitent les possibilités scénographiques, en souvenir de Germain Muller : « Et d'un autre coté le rapport au public [dans cette salle] est tellement proche, tellement intime, que Germain Muller disait toujours qu'il voulait jouer dans cette salle parce que le public il est près<sup>153</sup> ». Roger Siffer fait donc partie des directeurs qui n'ont pas suivi de formations spécialisées dans l'administration d'équipements culturels. Il a été formé par ses expériences de terrain et en apprenant de ses relations. Il nous explique également qu'il lit énormément pour faire son métier, et que sa femme, journaliste, lui donne de nombreuses pistes de lectures. Il n'a pas d'abonnements dans les structures culturelles et va voir des spectacles de « collègues ». Il nous précise aussi qu'il ne regarde pas la télévision, à part les Guignols de l'Information sur Canal +.

Le profil de Malou Froesel, 57 ans et qui a travaillé avec Roger Siffer est similaire. Elle a suivi un parcours d'études musicales dans un conservatoire puis est devenue enseignante dans une école de musique. Elle a commencé à jouer de la basse dans des spectacles de Roger Siffer et lorsqu'il a trouvé les locaux de la Choucrouterie elle faisait « déjà partie de l'équipe ». Elle a joué au théâtre pendant 22 ans et était en même temps l'administratrice du théâtre. Au bout de 22 ans elle a eu envie de changer d'horizon et a écrit à tous les contacts qu'elle avait dans la région. C'est ainsi qu'elle a été amenée à diriger la Saline. Lorsque nous lui demandons si des personnes ont influencé son parcours de vie elle nous confie : « Tous les gens qu'on rencontre, j'ai beaucoup appris à la Choucrouterie, j'ai énormément appris au contact et des artistes et des programmateurs, je suis complètement autodidacte, donc j'ai vraiment beaucoup appris au contact des gens et sur le terrain, j'apprends de chacun encore<sup>154</sup> ». Elle ne lit pas particulièrement, mais elle se rappelle d'une formation qu'elle a faite il y a longtemps qui lui sert encore aujourd'hui dans la programmation. Elle y a appris à savoir quoi regarder dans un spectacle et surtout quels éléments noter pour en garder un souvenir précis et pouvoir faire

---

<sup>152</sup> Roger Siffer...

<sup>153</sup> Idem

<sup>154</sup> Malou Froesel...

un choix quelques mois plus tard, quand il s'agit de préparer la saison. Elle va partout en Alsace pour assister à des spectacles, et particulièrement au TNS pour son plaisir.

Daniel Chapelle, 60 ans, réalise un DUT, fait du droit et réussit le concours d'attaché territorial. Il devient principal d'un établissement, tout en s'occupant, parallèlement à ses fonctions, d'un groupe de musique pendant 10 ans. Il a donc commencé par apprendre sur le terrain : « Je faisais tout, je faisais même la sono, j'ai appris un peu à monter la lumière, on n'avait pas beaucoup de projets, mais j'ai appris ce que c'était qu'un pare, un pc, une découpe [ ... ], je m'occupais des contrats, donc j'ai su ce qu'était un contrat d'engagement, un contrat de coréalisation. Voilà ça je l'ai appris vraiment au départ. Après on s'est formés. J'ai jamais quitté la fonction publique territoriale, mais en même temps je me suis de plus en plus occupé de culture<sup>155</sup> ». Il a ensuite suivi plusieurs formations de management et de gestion culturelle. Il est arrivé à Haguenau en étant sélectionné par un cabinet, en réussissant des tests. Les lectures qui ont pu lui servir dans son travail : *Petit lexique amoureux du théâtre*, de Philippe Torreton et des ouvrages sur l'histoire du théâtre. Lorsque nous l'interrogeons sur les personnes qui ont pu l'influer dans la programmation il parle de son ancien directeur, à Mulhouse, qui lui a « ouvert les yeux artistiquement<sup>156</sup> ».

Claude Forst, 59 ans, a d'abord été enseignant, il est parti en coopération à 24 ans pour enseigner les lettres dans un lycée franco-égyptien. Deux ans après cette expérience il retourne en Egypte, pour travailler dans un service culturel. Il y enseigne également les lettres puis est impliqué dans les services culturels de l'ambassade en Egypte puis en Tunisie. 15 ans après il fait le choix de retourner en France pour la scolarisation de ses enfants et cherche à retourner dans l'enseignement. Finalement il candidate au Relais culturel de Wissembourg et devient son directeur pendant 15 ans. Il ira ensuite au Relais de Saverne qu'il gère depuis 10 ans. Au sujet de sa formation, il ajoute : « C'est un peu tous les anciens comme ça, comme Daniel Chapelle, à l'époque il n'y avait pas de formations spécifiques<sup>157</sup> ». Nous n'avons malheureusement pas eu le temps nécessaire pour lui demander si des lectures ou des personnes l'avaient inspiré dans son travail de programmateur.

Olivier Chabrilange, 56 ans, a fait des études d'anglais. Il était passionné de théâtre et a commencé le théâtre amateur au lycée. Parallèlement à ses études d'anglais, il monte une

---

<sup>155</sup> Daniel Chapelle...

<sup>156</sup> Idem

<sup>157</sup> Claude Forst...

compagnie avec des amis. A la sortie de ses études universitaires, il bénéficie de la vague de professionnalisation de la culture :

« Le moment où j'ai achevé une licence d'anglais a correspondu avec le moment de la nomination de François Mitterrand en tant que Président de la République et de Jack Lang en tant que Ministre de la Culture, donc un budget de la culture extrêmement important, qui avoisinait les 1% et donc, ayant ce parcours de théâtre amateur j'ai rencontré quelqu'un qui avait aussi une autre troupe de théâtre amateur mais qui était pas tout à fait dans la région où j'habitais et on a, au sein du Ministère de la Culture donné l'opportunité à des compagnies se professionnalisant de créer des emplois. Donc j'ai pu proposer mes services de futur administrateur en déposant un dossier de prise en charge de mon salaire pendant trois ans, pas mon salaire complet parce que à l'époque c'était des aides qui correspondaient à 50% de la masse salariale et c'est ce qui m'a fait entrer dans le milieu, j'ai fait ça pendant 4 années [...] et puis j'ai eu l'opportunité de passer le concours d'une formation du Ministère de la Culture, qui est une formation très ancienne qui avait été mise en place du temps d'André Malraux, d'administrateur culturel, donc c'est une formation qui se destinait à des gens qui comme moi avaient un parcours antérieur et qui voulaient administrer à un endroit ou à un autre. [...] C'était une formation qui durait deux ans entiers où j'étais rémunéré sur une base de mon salaire antérieur, de 70% de mon salaire antérieur et ça ça a été une chance inouïe que j'ai eue, ça m'a permis de me former vraiment plus précisément à ces métiers. Les intervenants étaient principalement des professionnels de la culture, donc c'est comme ça qu'on avait des cours dispensés par Bernard Faivre d'Arcier qui était, directeur les années précédentes du Festival d'Avignon, fondateur d'Arte France... Et donc ce cursus m'a permis à la fois de me former, de faire des stages longs, dont un stage long qui était en fin de formation au Festival d'Avignon et donc on est à la fin des années 80 et moi c'était ma passion ce que faisait le Festival d'Avignon qui était dirigé à l'époque par Alain Crombecque : pluridisciplinaire, international. J'ai ensuite trouvé un poste de directeur de production dans un théâtre à Gennevilliers que dirigeait Bernard Sobel et il se trouve qu'à Avignon quelqu'un est parti à la direction de production, on m'a tout de suite appelé en me demandant si je voulais bien reprendre la place, je me suis retrouvé directeur de production au Festival d'Avignon et puis quelques années plus tard, Festival d'Automne à Paris, où je suis resté près de 18 ans, ce qui est long mais à l'occasion de ce travail j'avais fait la rencontre de Julie Brochen qui sortait à peine du conservatoire, le directeur du conservatoire de l'époque m'avait invité à voir son premier spectacle et ça m'a tellement plu que je lui ai proposé de constituer une compagnie pour qu'elle devienne professionnelle, alors j'ai été son administrateur, tout ça parallèlement à mes

activités au Festival d'Automne qui étaient saisonnières et puis bon ce que je faisais avec Julie Brochen cela ne me procurait pas un salaire énorme, c'était plus que symbolique et puis à plusieurs reprises alors que j'étais au Festival d'Automne elle m'a proposé de la suivre quand elle a pris la direction du Théâtre de l'Aquarium, j'ai pas voulu puisque j'étais vraiment heureux, et puis elle a été nommée il y a 5 ans au TNS, elle m'a redemandé et j'ai dit j'accepte<sup>158</sup> ».

Plus que des lectures, il estime avoir été très influencé dans son métier par ses voyages en Afrique, en Asie, en Amérique : « c'est aussi des choses essentielles c'est-à-dire de voir comment raisonne l'homme en dehors de notre occident<sup>159</sup> ».

Olivier Chapelet, 50 ans, avait seulement 17 ans en 1980. Il fait donc partie de la catégorie des programmeurs de notre échantillon qui ont plutôt été baignés dans un milieu culturel professionnalisé, ou en cours de professionnalisation. Il a suivi une Prépa HEC, est entré en école de commerce. Il a ensuite travaillé chez Alcatel, aux achats, et est parti au Japon dans le bureau d'achat. Il faisait beaucoup de théâtre amateur en parallèle de ses études et puis à 26 ans il a décidé de démissionner, en se disant que c'était maintenant ou jamais. Il est rentré en France :

« J'ai mordu dans la poussière au début parce que je n'avais pas de réseau et puis petit à petit avec abnégation et de la chance aussi... donc j'ai d'abord été comédien, et puis j'ai trouvé ma place dans la mise en scène, je me sens mieux sur cette partie-là, je suis plus à l'aise, et puis après j'ai eu cette opportunité chouette ici de diriger un théâtre qui est une chose que je voulais faire justement pour inscrire mon action d'amoureux du théâtre sur un territoire et pas juste arriver la veille pour un spectacle que tu joues et t'en aller le lendemain, j'avais envie de pérenniser une relation pour développer des choses<sup>160</sup> ».

Les lectures qui l'ont marqué : *Les Registres du Vieux Colombier* de Jacques Copeau qui l'ont d'après lui, tourné vers « une espèce d'engagement vers le théâtre populaire »<sup>161</sup>. Les personnes qui ont eu une grande importance dans son parcours : le directeur du théâtre de Rouen Alain Bézu, Jean Pierre Vincent ancien directeur du TNS, et Pierre Diependaële directeur du théâtre de Bouxwiller. Il essaye le plus possible d'aller voir des spectacles dans d'autres équipements culturels.

Denis Woelffel, 44 ans, a fait une licence d'études théâtrales. Il était également inscrit en maîtrise, mais ne l'a pas passée car il commençait à travailler avec des compagnies et à être

---

<sup>158</sup> Olivier Chabrillange...

<sup>159</sup> Idem

<sup>160</sup> Olivier Chapelet

<sup>161</sup> Idem

régulièrement en tournées. Il est metteur en scène. Pour apprendre le métier de programmeur il se déclare autodidacte. « Moi je suis un autodidacte, c'est la limite de l'autodidacte aussi, j'en suis conscient, il y a beaucoup de choses qui se font sur l'apprentissage et l'expérience, ça fait 20 ans que je suis dans le milieu culturel, donc les programmations, même en tant que comédien, metteur en scène, je me posais des questions parce que j'étais de l'autre côté en tant que compagnie, et ensuite en tant que directeur évidemment c'est encore un autre regard<sup>162</sup> ». Le Relais culturel de Bischwiller est sa première expérience de direction de lieu. Il est abonné à des revues culturelles et va régulièrement aux TAPS. Il se rend de temps à temps à la Laiterie et dans l'Espace culturel Django Reinhardt pour des concerts. Il se rend également au Maillon et au TNS. Les personnes qui l'ont inspiré sont des metteurs en scène : Bob Wilson, Peter Brook, Carolyn Carlson... Il nous précise : « j'aime bien les choses qui ont beaucoup de profondeur et qui sont aussi assez exubérantes<sup>163</sup> ».

Renaud Herbin, 39 ans, est marionnettiste. Il a fait l'école de la Marionnette à Charleville-Mézières. Pour arriver au poste de directeur du TJP il « n'a pas fait l'école de directeur de CDN, parce que ça n'existe pas. Mais ceci dit je me suis vraiment entouré de personnes qui sont compétentes, je pense que la transmission elle se fait à pleins d'endroits, déjà au sein même de l'équipe du TJP mais aussi avec tout un réseau de directeurs de lieux ou d'administrateurs ou d'artistes... évidemment moi je fais ma propre sauce avec tout ça et j'avance à tâtons, je propose des hypothèses... tout ça est très empirique...<sup>164</sup> ». Il se questionne énormément sur la gouvernance, l'exercice de la responsabilité, du pouvoir, de la place de l'organisation, sa forme. Il en discute avec d'autres directeurs : Christophe Blandin-Estournet directeur de la Scène Nationale d'Evry, Romaric Daurier, directeur de la Scène Nationale de Valenciennes, Yannick Marzin, directeur de la Scène Nationale de Montbéliard, et Thierry Baechtel, administrateur du Maillon de Strasbourg. Il essaye de se rendre dans d'autres équipements culturels pour voir des spectacles dès qu'il en a le temps et souhaite surtout sortir de la ville de Strasbourg pour aller par exemple dans les Relais culturels.

Gérald Mayer, 39 ans, se destinait aux métiers techniques de la culture. Des problèmes de dos l'ont rapidement empêché de continuer dans cette voie. Il a donc commencé à travailler dans un service culturel de la Ville de Strasbourg qui n'existe plus : le CIRCA. Puis il a suivi une formation d'administration culturelle à l'OGACA. Il a ensuite travaillé au service jeunesse

---

<sup>162</sup> Denis Woelffel...

<sup>163</sup> Idem

<sup>164</sup> Renaud Herbin...

d'Illkirch et est devenu directeur du PréO. Il a commencé seul au PréO et son équipe s'est peu à peu élargie. Il n'a pas d'abonnement dans d'autres équipements culturels. Il s'y rend régulièrement pour le travail, mais pour ses loisirs il fait le choix de se déconnecter pour ne pas saturer. Les personnes qui l'ont influencé dans sa manière de travailler : Mokhtar Benaouda, son chef de service à Strasbourg quand il travaillait dans le domaine des musiques actuelles. De « loin » Daniel Chambet-Ithier, directeur artistique de la Revue Scoute qui était la tête de liste de l'opposition à Oberhausbergen, Françoise Volkwein, l'actuelle adjointe à la culture d'Oberhausbergen et Catherine Trautmann.

Eric Vial, 42 ans, a fait le Centre de Formation des Journalistes de Paris et une licence d'études théâtrales. Il a animé des émissions pendant 20 ans à France Télévision, et est devenu producteur artistique. Aujourd'hui il est délégué syndical du groupe France Télévision. Il est directeur de programmation bénévole à La Scène et profite de son réseau de délégué syndical pour exercer cette tâche. Il a souvenir de toujours avoir aimé le théâtre. Il a fait du théâtre dans sa jeunesse, a mis en scène. Il assiste à beaucoup de spectacles, adore le cinéma et fait des expositions quand il a un creux dans son emploi du temps. Il n'a pas d'exemple de personnes qui l'ont influé dans son travail. « Je suis hyper indépendant, j'ai appris sur le terrain, et ça m'est arrivé de prendre des claques. Mon gout est influencé, il y a des choses qui m'influencent mais des personnes qui m'ont influencées dans mon travail à Pfaffenhoffen non, je suis un fonceur et j'essaie d'aller jusqu'au bout, mais j'écoute beaucoup<sup>165</sup> ».

Marie Aude Schaller, 30 ans, nous explique qu'elle a eu un parcours « chaotique ». Elle a suivi des études de lycée en option cinéma et voulait devenir journaliste. Son entourage lui conseille de suivre un cursus d'histoire pour accéder à son souhait. La faculté d'histoire ne lui plaît pas du tout, et elle poursuit en faculté de sociologie. Elle a poursuivi jusqu'à la maîtrise de sociologie. En parallèle elle termine un DU de cinéma. Elle réalise également une maîtrise de Sciences Politiques à Strasbourg. Elle s'inscrit au concours de journalisme mais ne s'y rend pas. « C'est à ce moment-là qu'ils ouvraient le Master que t'as fait, et c'était Vincent Dubois qui était mon professeur à Sciences Po. Et je me suis inscrite pour faire ce Master et ils m'ont demandé (à l'entretien de sélection) qui était Malraux. Je ne savais pas. Donc ils m'ont dit "mademoiselle vous n'avez rien à faire ici". Entre temps j'avais passé des entretiens pour Lyon et Montpellier. Et à Lyon ils m'ont dit que je ne serai pas prise, mais qu'il fallait que j'aille travailler un an et que je devais revenir. Donc je suis partie à Sarajevo pendant 3 mois et j'ai

---

<sup>165</sup> Eric Vial...

bossé au centre culturel français et au retour j'ai appelé mon ancien professeur de cinéma à Wissembourg et j'ai dit que je cherchais du travail. Il y avait un remplacement maternité à Wissembourg, j'ai dit oui tout de suite, et le premier septembre je suis allée bosser à Wissembourg et c'est là que j'ai vu mon premier spectacle de théâtre. D'abord c'était un congé maternité, puis ils ont prolongé le contrat en créant un poste de relations publiques, donc j'ai eu le poste, et suite à ça je me suis retrouvée à dire à mon chef, "je veux bien rester mais par contre je veux mon Master". Donc je suis retournée à Lyon je leur ai dit voilà j'ai trouvé du boulot, j'ai bossé pendant un an, maintenant je sais qui est Malraux, je sais faire la différence entre un Relais culturel et une Maison de la culture et j'ai enfin vu des spectacles donc prenez moi, et ils m'ont pris et j'ai fait ma maîtrise en deux ans. Et j'ai donc eu le Master. Et après le Master j'ai encore bossé deux ans, et le directeur est parti et ils m'ont proposé le poste. J'ai eu énormément de chance, parce que finalement mon premier spectacle que j'ai vu c'est au Relais, et ça fait pas tellement de temps que ça que je vais voir des spectacles. C'est une belle expérience, j'apprends tous les jours et humainement c'est génial. [...] Et puis j'ai eu ce poste, relativement tôt en âge et ça me laisse plein de possibilités d'avancer, d'évoluer<sup>166</sup> ». Marie Aude Schaller va voir beaucoup de spectacles dans les autres structures. Elle a un abonnement au TNS et au Maillon. Elle s'inspire beaucoup de Jean Michel Lucas : « même si je sais qu'il y en a beaucoup qui ne l'aiment pas, c'est un vrai militant, mais il est un peu extrémiste. Philippe Henry, Jean Claude Wallach qui a été mon directeur de mémoire<sup>167</sup> ».

Tous les programmateurs rencontrés ont suivi un parcours dans l'enseignement supérieur. Certains ont un diplôme en relation avec leur profession, d'autres se sont réorientés au cours de leur vie professionnelle et ont complété leurs connaissances via une formation dans l'administration culturelle. D'autres encore, ont tout appris sur le terrain et n'ont pas suivi de formation spécifique à la gestion de la culture (Roger Siffer par exemple). Nous notons l'importance de plusieurs facteurs dans l'accession à la direction. Le niveau universitaire, nous venons de le dire, mais également les expériences professionnelles. Nombreux sont ceux qui estiment avoir appris de manière empirique, ou même être autodidactes. Ces expériences sont également, en général, le moyen de rencontrer des personnes qui ont influé sur la vision des programmateurs. Les supérieurs hiérarchiques sont souvent cités comme modèles et comme sources de connaissances. Les lectures peuvent être également à l'origine de manières de penser, de percevoir le métier de programmation, même

---

<sup>166</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>167</sup> Idem

si certains directeurs s'en passent totalement. Les voyages sont un critère déterminant pour Olivier Chabrilange. Quel que soit leur parcours, nous observons aussi qu'il existe chez chacun d'entre eux, assez tôt dans leur vie, la marque d'un intérêt pour l'artistique, le milieu culturel. Bien que tous directeurs d'équipements culturels de spectacle vivant, ils ne placent pas tous celui-ci comme une préférence personnelle (le cinéma pour Marie Aude Schaller par exemple). Dans la manière de travailler Olivier Chabrilange et Marie Aude Schaller notent l'importance du critère de l'âge : « je voyage beaucoup pour programmer, c'est chouette, mais c'est juste un peu fatigant, ça peut paraître bizarre de dire ça, mais quand on a un certain âge... , j'ai plus de temps de voyage derrière moi, c'est vrai que c'est fatigant. Ça à l'air ridicule mais les trains bondés, ou de prendre des avions, c'est pas franchement confortable, parce que je ne voyage pas en classe affaire<sup>168</sup> ».

« Il y a une question de génération. Moi je ne suis pas de la même génération qu'un Daniel Chapelle, qu'un Claude Forst, qu'un Pascal Hachard (directeur du Relais culturel de Reichshoffen) et du coup on ne pense pas la culture de la même façon<sup>169</sup> ».

Les parcours individuels des directeurs nous démontrent l'importance du capital culturel dans la profession de programmateur. Il est à noter également un certain *omnivorisisme*<sup>170</sup> de la plupart des directeurs. Ceux-ci se rendent aux spectacles, vont voir de la danse, des concerts, au cinéma, lisent, fréquentent les expositions... il est d'ailleurs difficile pour certains d'entre eux de tracer une frontière entre le loisir et le professionnel. Ainsi, les parcours de vie sont très divers, mais tout de même marqués par un passage dans l'enseignement supérieur. Ils ont permis aussi à chacun d'entre eux de réunir des ressources, d'acquérir des compétences.

### **Ressources et compétences**

Il est certain que les programmeurs de lieux culturels disposent de nombreuses compétences et de nombreuses ressources. Nous ne mettrons l'emphase que sur quatre types d'entre elles, qui nous ont semblé les plus emblématiques du travail de programmation (et qui ont été les plus abordées au cours des entretiens) : la capacité à prendre des risques, la sortie au spectacle, la confiance en soi et la connaissance du milieu culturel. Toutes quatre sont également liées à une notion plus générale : l'ancienneté dans la profession.

---

<sup>168</sup> Olivier Chabrilange...

<sup>169</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>170</sup> Philippe Coulangeon, Les métamorphoses de la distinction. Inégalités culturelles dans la France d'aujourd'hui, Paris, Grasset, 2011

- La capacité de prendre des risques, la recherche de propositions innovantes

Lorsqu'un programmeur établit une saison, il prend des risques. La fréquentation, le propos artistique, la déception du public ... sont autant de notions qui peuvent subir des variations selon la programmation. Cependant, il est certain que les programmeurs ne se positionnent pas de la même manière face aux risques et ne se situent pas sur la même échelle. Ce paramètre est difficile à évaluer, à quantifier. Quelques indicateurs permettent tout de même de s'apercevoir des différents « niveaux » de prises de risques des directeurs. Il s'agit par exemple du nombre de créations choisies sur une saison par rapport aux spectacles qui ont déjà pu être vus par le programmeur. Un directeur qui choisit un spectacle qu'il n'a pas vu prend plus de risques qu'un directeur qui ne choisit que des spectacles qu'il a pu voir, même si bien sûr, le critère budgétaire peut jouer également un rôle. Claude Forst, directeur de Saverne prend une dizaine de créations sur un total de 50 spectacles chaque année. Bien évidemment, cela repose aussi sur une confiance en la compagnie qui propose la création et que le directeur connaît en général plutôt bien, ou sur la confiance en son réseau :

« Alors ces 10 que je n'ai pas vu cela peut être pour plusieurs raisons, soit parce qu'on fait confiance à un réseau type Régionales, ou on ne l'a pas vu parce qu'on n'a pas pu le voir mais il y a 10 collègues qui ont dit que c'était bien et que c'est intéressant en termes de propos, et on connaît par ailleurs le travail de la compagnie donc on y va. Ça peut être parce que c'est justement une création, donc on connaît la compagnie, on veut soutenir des compagnies régionales ou même faire éventuellement un travail culturel de résidence sur le terrain, le spectacle n'est pas créé, on prend parfois un petit risque la troisième raison pour laquelle on ne l'a pas vu c'est par exemple une proposition comme un spectacle sud-africain, on peut ne pas l'avoir vu mais on se dit que c'est un spectacle grand public<sup>171</sup> ».

Mais le risque reste tout de même présent, car le fait qu'une compagnie ait déjà réalisé des spectacles de qualité, ou « exigeants » ne prouve pas que la prochaine création le sera tout autant. Les déceptions de directeurs sont fréquentes : « Je prends chaque année une à deux créations, alors c'est un risque, je prends des créations de compagnies que je connais, mais ça ne veut rien dire, il y a des compagnies qui font du très bon boulot et puis il peut y avoir des ratés, et il y en a déjà eu, mais bon c'est un risque qu'il faut prendre parce que si les compagnies n'ont pas de lieu où elles peuvent créer elles ne créent plus<sup>172</sup> ». Cependant ces déceptions n'empêchent pas les programmeurs de continuer à prendre des créations, car ils

---

<sup>171</sup> Claude Forst...

<sup>172</sup> Malou Froesel...

estiment que cela fait aussi partie de leur rôle. Un autre indicateur de la capacité à prendre des risques peut également être le nombre de spectacles choisis qui ont déjà tourné dans plusieurs structures de la région. Un directeur qui choisit souvent des propositions qu'il a vues chez ses collègues de la région prend moins de risque qu'un directeur qui choisit une proposition qu'il a vu à Avignon par exemple. Même si cela peut découler d'une démarche de soutien aux compagnies, qui dénoncent régulièrement le fait que leurs spectacles, au bout de quelques représentations sont relégués à une mort certaine. Roger Siffer nous explique au sujet du risque : « J'ai fait des choses d'avant-garde qui m'ont presque ruiné<sup>173</sup> ».

La notion de risque est présente chez tous les directeurs. Ceux-ci, par contre, n'ont pas la même manière de l'aborder et de le prendre en compte.

#### - La sortie au spectacle

Aller voir des spectacles semble être une ressource indispensable pour le travail de programmation. Tous les directeurs que nous avons rencontrés, ont une pratique de spectateur. Celle-ci est alors plus ou moins développée suivant la volonté du directeur, le temps, le budget qu'il a à disposition. Le nombre de propositions à programmer pour établir la saison et le type de programmation sont également des critères déterminants. La pratique de spectateur est en général relative à la taille de la structure. Claude Forst a un périmètre assez large de repérage :

« *Chalon dans la Rue* j'y vais en général en descendant à Avignon, pas tous les ans mais une année sur deux, ça peut être la bourse de Fribourg en Allemagne par exemple, alors chaque fois c'est pour un registre bien précis, je vais aussi deux ou trois fois par an à Paris pour trois quatre jours en général de jeudi à dimanche [...]ça veut dire aussi le Bas Rhin, Strasbourg principalement, le réseau des Scènes du Nord, ça peut aussi être Barr, ça peut être Mulhouse, éventuellement un peu plus loin, éventuellement aussi à l'occasion d'un festival qui se passerait ailleurs je pense pour le jeune public par exemple à Momix, je pense à des spectacles de type manifestations de rue genre festival de Rastatt<sup>174</sup> ». Malou Froesel, contrainte par le budget et la petite taille de l'équipe nous explique qu'elle reste cantonnée au Bas-Rhin et à Avignon. Renaud Herbin quant à lui, en poste depuis peu dans l'équipement, a des difficultés pour se dégager du temps :

« Adeline : Et vous voyagez beaucoup ?

---

<sup>173</sup> Roger Siffer...

<sup>174</sup> Claude Forst...

Renaud Herbin : Normalement oui, mais là j'ai pas pu voyager, comme c'est le début du projet ici, je suis assez fixé dans la maison, parce que j'ai un peu trois métiers : le métier de programmeur mais j'ai aussi le métier de directeur de lieu, qui prend le plus de temps en ce moment, parce que je dois aussi gérer une équipe et mettre en place les éléments du projet, et puis le troisième métier c'est de faire des spectacles... Et du coup normalement je devrais être amené à voyager beaucoup, et là je ne voyage pas suffisamment pour aller découvrir<sup>175</sup> ». Il s'agit non seulement d'aller voir des spectacles pour ensuite pouvoir les programmer, mais également pour enrichir son « capital culturel spectaculaire » qui permet au programmeur d'avoir une vision artistique de plus en plus fine. Lorsque les directeurs ont une longue expérience de spectateur, la prise de recul sur les propositions est également plus aisée. « [Les spectacles que je vais voir] donc ils sont soit directement investis dans la saison à venir, voire comme je disais au début, ils font partie de cette connaissance diffuse qu'on a dans le boulot. Donc je vais voir 200 spectacles dans l'année, entre 200 et 250 selon les saisons, j'ai besoin d'une cinquantaine de spectacles différents<sup>176</sup> ».

- La confiance en soi au travers de l'ancienneté

Le métier de programmeur demande aussi une bonne confiance en soi pour pouvoir défendre ce que l'on fait, pour défendre sa programmation lors d'une présentation de saison au public, ou encore devant les tutelles pour la validation du projet. Il s'agit également d'avoir confiance en soi pour ne pas vivre de trop forts moments de stress lors des soirées de représentations qui ont lieu durant l'année. Même si les doutes et le stress restent présents, on note que les directeurs acquièrent une confiance au fil du temps grâce à leur ancienneté dans le métier.

« Tu n'es jamais sûre de ce que tu fais, c'est une remise en question permanente et moi quand je vois un spectacle que j'ai vu à Avignon que j'accueille à Wissembourg mais tu peux être sûre que je stresse à chaque fois! A la fin du spectacle je suis là, à la sortie, en me disant "est ce qu'ils ont aimé ? Ils n'ont pas aimé ?" C'est dur d'accepter qu'ils n'aient pas aimé, mais tu l'acceptes parce que ça fait du bien aussi d'entendre des fois "j'ai pas aimé" et "pourquoi est-ce que je n'ai pas aimé", mais tu n'es jamais sûre de ton choix [...] en même temps j'ai une très jeune expérience de programmation...<sup>177</sup> ». Olivier Chapelet semble, à l'inverse plus confiant, cela lui permet de restreindre les propositions qu'il va voir: « Dans la

---

<sup>175</sup> Renaud Herbin...

<sup>176</sup> Claude Forst...

<sup>177</sup> Marie Aude Schaller...

programmation je sais qu'au début quand j'ai démarré j'allais un peu partout, pour me faire mon idée, maintenant je vais un peu moins partout parce que je n'ai pas envie de perdre mon temps<sup>178</sup> ». La confiance en soi, et en son travail ne nous semble pas impérieuse dans le métier de programmeur. Cependant elle permet au directeur de gagner une qualité de vie au travail. Elle n'empêche pas les surprises, les déceptions, mais elle permet de mieux réagir face à celles-ci.

- La connaissance du milieu culturel

Les discussions avec les directeurs et la description de leurs profils sociologiques nous ont démontré qu'ils ne partaient pas tous d'un pied d'égalité sur la connaissance du milieu culturel. Les directeurs ayant suivis dès le départ, des formations dans le domaine de l'ingénierie culturelle, ont pu être plus rapidement opérationnels que ceux qui n'en ont pas suivi. De la même manière, ceux-ci ont pu éviter des erreurs :

« Je pense que c'est ce qui a de plus dur pour moi, parce que je ne suis pas un professionnel et je n'ai pas suivi de formation comme toi, moi j'ai fait des études pour être journaliste et je pense que 6 ans après, j'apprends encore beaucoup. Je m'en rend compte, je n'étais pas super bon sur les contrats. En revanche je m'étais bien blindé sur les droits, pour ne pas avoir de problèmes. Tout ce qui était contrat avec les artistes, les producteurs, j'ai eu quand même pas mal de problèmes au départ. Au début les artistes nous faisaient des contrats, moi j'avais confiance et finalement maintenant c'est moi qui fait les contrats<sup>179</sup> ».

La connaissance du milieu culturel s'acquiert également au travers de l'ancienneté, et permet de se faire plus rapidement un réseau afin de profiter de ses avantages : « On arrive aussi à un moment donné à discerner, au niveau de l'expertise artistique, on progresse, ça c'est clair, je veux dire à un moment donné on sent peut être plus les choses et plus rapidement, et puis c'est vrai que les réseaux et les contacts sont plus faciles, c'est un travail de réseau souvent<sup>180</sup> ».

Un mandat renouvelé, ou un parcours professionnel long de programmeur, possède donc les avantages de permettre au directeur d'approfondir toutes ces ressources et ces compétences. Grâce à l'ancienneté, les directeurs travaillent plus rapidement et doutent moins de leur travail. Ils développent un réseau et une connaissance du milieu. Cependant l'étude des individus, au travers de leurs parcours, de leurs compétences, ne peut être

---

<sup>178</sup> Olivier Chapelet...

<sup>179</sup> Eric Vial...

<sup>180</sup> Daniel Chapelle...

complète sans l'observation de leur perception du métier et de leur relation à l'artistique. Nous l'avons vu, les directeurs, au travers de leurs différents parcours, possèdent tous un fort rattachement à l'art. Il sera question dans la suite de notre recherche, d'approfondir ce lien. Nous nous sommes aperçus qu'il existait deux catégories de programmeurs : ceux ayant profité de la professionnalisation du monde de la culture pour entrer dans des formations universitaires correspondantes, et ceux qui sont entrés dans le monde culturel sans pour autant avoir suivi des formations spécifiques. Les uns et les autres cohabitent sur le territoire alsacien. Cette séparation entre les deux groupes définit-elle, deux manières de percevoir l'art et le métier de programmeur ? Existe-t-il une différence structurante entre les programmeurs de l'ère Lang et ceux qui ont commencé avant ?

## **B) Le rapport à l'art et à la profession : une structure structurante ?**

L'habitus, selon Bourdieu est un « système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre<sup>181</sup> ». Autrement dit, l'habitus régit notre rapport au monde, il représente la manière dont les structures sociales s'impriment dans nos esprits par un mouvement d'intériorisation du monde extérieur. Notre position sociale, la vision de nos parents sont autant d'éléments jouant un rôle majeur dans la notion d'habitus. Nous invoquons ici la notion d'habitus car elle nous semble pertinente pour analyser le rapport à l'art et à la direction d'équipements culturels des différents programmeurs rencontrés. Les contextes et d'autres dispositions sont tout aussi structurantes des perceptions. Cependant, ayant déjà analysé les questions d'environnement et de ressources, il nous semble nécessaire d'utiliser cette notion dans le rapport à l'art et à la programmation de l'échantillon. Les directeurs des équipements que nous étudions ont tous bénéficiés de formations dans l'enseignement supérieur et occupent aujourd'hui un poste de direction dans le domaine culturel. Nous pouvons affirmer qu'ils disposent d'une position sociale similaire, celle d'une classe sociale supérieure. Selon la théorie de Pierre Bourdieu leur habitus devrait donc entraîner une similitude dans les goûts, dans les manières de percevoir car il est l'expression symbolique de différences plus concrètes inscrites dans les conditions d'existence. Observons ainsi, à travers ce prisme, les rapports à la profession de direction, puis ensuite, les rapports à l'art.

### **Concevoir le rôle du programmeur**

Durant les entretiens que nous avons menés, nous n'avons à aucun moment interrogé les directeurs sur leur manière de percevoir leur métier. Pourtant au fil des relectures, nous nous sommes rendu compte que, chacun d'entre eux, nous a finalement confié, au détour d'une phrase, sa manière de percevoir le métier de programmeur. Malou Froesel par exemple, voit dans sa profession un moyen de provoquer. Il est important pour elle de faire réagir : « Je prends toujours un spectacle un peu provoc, j'aime bien bousculer un peu, [...] j'aime bien faire ça parce qu'il faut aussi que les gens voient autre chose que du tout beau<sup>182</sup> ».

---

<sup>181</sup> Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980.

<sup>182</sup> Malou Froesel...

Pour Daniel Chapelle la notion de provocation n'est pas présente, mais le propos semble analogue. Le programmateur est présent pour apporter quelque chose, pour partager ce qu'il trouve intéressant.

« Le dernier critère [pour choisir un spectacle] il est subjectif, c'est le choix du programmateur, et moi je revendiquais toujours ce choix, et cette partie subjective. Donc on essaye de faire partager les coups de cœur ou alors des spectacles où on se dit voilà, on a envie, ça nous plaît, on trouve ça intéressant, c'est un spectacle qui peut amener quelque chose à la programmation du Relais, à la ville, au territoire [...] par rapport aussi à une certaine exigence artistique, j'ai toujours essayé de m'en tenir à ça, de ne pas jouer la facilité, de ne pas se dire ça c'est quelque chose qui va plaire au public, on va plutôt dire que c'est quelque chose qui va intéresser le public, qui va l'interpeller peut être<sup>183</sup>».

Marie Aude Schaller elle aussi, reste sur le même concept, même si le vocabulaire utilisé est différent : « C'est vraiment une chance de travailler là-dedans. J'y vais tous les matins avec plaisir, et je sais que j'ai la chance, et ce n'est pas le cas de tout le monde, de défendre et de mettre en avant mes valeurs, de les véhiculer, de les témoigner aux autres et d'essayer de me battre pour ça aussi. Je n'ai peut-être pas les bonnes valeurs mais en tout cas je défends les miennes, c'est une chance qu'on ne trouve pas forcément partout [...] aller au théâtre c'est déjà un acte militant en soi, j'aime bien cette idée-là<sup>184</sup>».

Le directeur du PréO, Gérald Mayer, dessine une analogie entre un équipement culturel et un bateau pirate. « A l'époque de Molière, tous les artistes étaient excommuniés, pas enterrés dans les cimetières etc..., et les seuls qui ne se souciaient pas de la religion et de l'excommunication c'était les marins, et donc c'est eux les premiers techniciens qui ont apporté les techniques du bateau sur scène. Sur le fonctionnement on est un peu comme ça aussi, c'est-à-dire qu'on va se tirer des salves de temps en temps, on est dans une concurrence gentille mais une concurrence quand même et puis les directeurs c'est un peu des capitaines de bateaux et puis une saison c'est quelque part un voyage, enfin il y avait plein d'analogies comme ça qui me parlaient, sur les salles de spectacles et les bateaux pirates...<sup>185</sup> ». Il rappelle également l'importance de l'indépendance au politique, car le devoir d'un programmateur est de défendre certains principes : « On programmera parfois des choses qui dérangent, mais ça fait partie du jeu, on doit garder cette indépendance, parce que sinon on est instrumentalisés, même si tout est jeu d'instrumentalisation entre les politiques et nous, mais autant que

---

<sup>183</sup> Daniel Chapelle...

<sup>184</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>185</sup> Gérald Mayer...

possible garder l'indépendance et pouvoir comme dit, défendre des choses de façon assez autonome<sup>186</sup>». Roger Siffer estime également que le métier de programmateur sert à transmettre des valeurs, et principalement à parler de tolérance et d'ouverture :

« Il y a aussi de la militance, la militance c'est un gros mot, mais quand j'ai créé le théâtre j'ai créé un outil de travail... pour moi [...] en me disant qu'un menuisier a besoin d'une scie, un maçon d'une truelle et un artiste d'une scène. Donc j'ai créé un théâtre sans avoir de compagnie de troupe, rien du tout. Et la première semaine j'ai ouvert tous azimuts en disant "la Choucrouterie ne doit pas sentir la choucroute mais aussi le couscous, la paëlla etc" donc il y avait aussi de la musique classique, de la danse du mime, de l'anglais, du français, de l'allemand pour me donner une ouverture et pas du tout un enfermement régionaliste<sup>187</sup> ».

Olivier Chabrilange rejoint l'avis des autres programmeurs, et se rapproche de Roger Siffer dans son envie de faire partager une ouverture sur le monde : « Tout l'intérêt c'est de montrer différentes visions du monde que le théâtre c'est finalement un miroir que l'on tend aux hommes. Il y a une convention, des hommes qui s'assoient dans une salle pour que d'autres leur tendent un miroir sur ce qu'ils sont, leur manière de se comporter... et donc c'est ça qui vient en premier<sup>188</sup> ». La démarche de Renaud Herbin est quelque peu différente. Il met plutôt le focus sur le rapport à l'artistique et aux artistes :

« C'est comment ça raconte quelque chose dans un paysage artistique donné. C'est-à-dire, il y a par exemple dans la programmation, pour parler de choses qui existent sur le programme actuel, il y a une saison qui est en train de se finir, il y a des artistes qui ont une histoire qu'il est important de présenter parce qu'ils représentent un bout d'histoire dans l'histoire des arts de la marionnette, ou du théâtre d'objet ou de cette relation au corps, par exemple Jacques Tamplereau, il est pour moi un des pères fondateurs du théâtre d'objet, donc c'est important de l'accompagner dans ce qu'il fait aujourd'hui, mais aussi de le faire venir avec des pièces qui ont plus de 10 ans, donc qui sont pour moi historiques. Et c'est une dimension, c'est de l'ordre du patrimoine, de ces pratiques qui sont éphémères, les spectacles on les jouent puis ils disparaissent. Un lieu comme le TJP se doit d'être aussi dans la transmission, dans le sens où c'est une courroie de transmission entre le public et les artistes<sup>189</sup>.

Chaque directeur s'est forgé un avis très précis de son métier et des objectifs qu'il visait. Chacun d'entre eux utilise un vocabulaire différent. Pourtant lorsqu'il croise les propos, le chercheur se rend compte qu'il existe une uniformité dans la manière de percevoir le métier,

---

<sup>186</sup> Gérald Mayer...

<sup>187</sup> Roger Siffer...

<sup>188</sup> Olivier Chabrilange...

<sup>189</sup> Renaud Herbin...

comme pouvait le laisser présumer la notion d'habitus que nous citons en introduction. Nous ne cherchons pas à dire qu'il existe une seule manière de penser la programmation dans sa globalité et que les directeurs conçoivent leur façon de travailler de manière totalement similaire. Cependant il nous semble clair que les directeurs appréhendent en grande majorité leur profession comme la possibilité d'être une « courroie de transmission » (pour reprendre les propos de Renaud Herbin). Certains abordent même cette mission tel un devoir. Le rôle de passeur de culture est déclaré par tous, même si chacun dans son individualité, peut prôner des valeurs différentes que celles de son collègue. Le rapport à l'art est-il dans ce cas le même pour chacun d'entre eux ?

### **Force charismatique de l'art versus éducation à la culture**

D'après les conclusions que nous venons de tirer, il semblerait cohérent que le rapport à l'art des directeurs soit relativement identique. Cependant, à la vue des pratiques établies dans les théâtres étudiés, nous penchons plutôt pour une division entre deux catégories de perceptions : ceux qui plaident pour la force charismatique des œuvres, et les autres, qui estiment qu'il est nécessaire qu'une médiation soit mise en place. Elles trouvent leur origine dans l'histoire des politiques culturelles françaises. Sous l'ère Malraux, il a été établi qu'il n'était pas nécessaire « d'expliquer » la culture. Les intermédiaires, les animateurs, les « vulgarisateurs » n'étaient pas « utiles » entre le public et la culture. La rencontre entre une œuvre et le public pouvant être directe du fait de la force de l'œuvre : sa « force charismatique ». Jack Lang, malgré quelques efforts pour instituer des programmes d'éducation à la culture dans les établissements scolaires, ne provoque pas le bouleversement de cette vision. La médiation reste une pratique vaine pour ces deux Ministres. « [La médiation] a été longtemps freinée par la prégnance d'une idéologie spontanéiste du rapport à l'art qui a prévalu de Malraux à Lang. Le premier invoquait la Révélation (l'œuvre d'art se donne d'emblée), le second la consommation (le produit culturel se consomme sans délai). Dans les deux cas, le rapport est immédiat, c'est-à-dire sans médiation. Mais ces conceptions de la relation esthétique, magique ou démagogique, sont démenties par l'expérience : la révélation est rare, la consommation reste superficielle. Seule une médiation, diffusion pédagogique ou pratique artistique, permet d'établir un lien réel et parfois durable entre un art et ses amateurs<sup>190</sup> ». C'est ainsi que se révèle la deuxième conception du rapport à l'art : l'éducation à la culture, la médiation à la culture. L'échec de la démocratisation culturelle est dénoncé à

---

<sup>190</sup> <http://www.culturesducoeur.org> - Pascal Le Brun-Cordier professeur associé (PAST) à l'université Paris I Panthéon - Sorbonne - *Intervention sur la médiation culturelle*, consulté le 03/08/2013

travers cette opposition. Pour les tenants de la deuxième conception, les différents Ministères ne se sont pas dotés des moyens efficaces pour faire en sorte de démocratiser la culture. « Il est temps de passer d'une politique de l'offre à une politique de la demande, d'inventer un Ministère qui soit moins celui des artistes et plus celui des publics, et de développer, ici et là, la médiation culturelle <sup>191</sup> ». Le champ de la diffusion culturelle est-il ainsi, encore aujourd'hui, clivé entre un pôle de « l'art pour l'art », un pôle de l'offre et un pôle de la demande, qui prend en compte l'éducation culturelle comme moyen d'action ?

Marie Aude Schaller, en est persuadée. La division repose d'après elle, sur une question générationnelle et a des conséquences sur le rapport à l'art et le rapport à l'argent que nous avons déjà pu pointer du doigt un peu plus tôt :

« Moi je n'ai pas connu Lang, cette effervescence d'argent aussi, moi quand je suis arrivée dans le milieu de la culture c'était déjà un moment de crise, eux ils (les directeurs arrivés dans les années 1980) sont arrivés dans un moment où on faisait de l'art pour l'art, on ne faisait pas de relations publiques, on ne faisait pas de médiation, on ne pensait pas au public. Moi je suis arrivée dans une génération où le public il avait son importance et où on commençait à monter des relations publiques, à faire de la médiation, et ça a pris petit à petit de l'ampleur, donc on n'est pas de la même école. Parce qu'on n'est pas de la même génération, parce qu'on n'est pas confrontés aux mêmes réalités non plus. Et moi je pense qu'à l'école j'ai appris à considérer la notion de public, à considérer la notion de citoyen, à considérer qu'il y a un Agenda 21 de la culture qui existe et qu'on parle de coorganisation, qu'on parle de codirection, qu'on parle de mutualisation, qu'on parle de choses qui ne sont pas du tout ancrées dans la génération de ceux qui sont sur le départ de la retraite. Mais on a baigné là-dedans dans nos études, on nous l'a mis en place, donc forcément on ne va pas penser la culture de la même façon. Mais eux ça a été des militants à leur façon parce que quand ils ont commencé dans leur boulot il n'y avait pas autant d'équipements, ils ont tout installé, c'est eux qui ont construit la culture et qui ont mis en place tous les projets qu'il y a aujourd'hui. Donc nous on leur dit merci, en tant que jeune génération d'avoir fait de la culture quelque chose d'important, mais maintenant c'est à eux d'écouter aussi ce que nous on a à leur dire et comment on perçoit les choses. Moi dans 20 ans je ne serai plus militante de la culture, parce que j'en aurai marre, que je serai crevée et que je n'aurai plus l'énergie pour le faire et que je serai dépassée parce que l'époque aura changé et qu'il y aura des iPhones collés aux oreilles de tout le monde et que je ne saurai pas comment m'occuper de ça, et que ça fait pas partie de ma génération. Moi j'ai encore envie de croire que c'est possible et j'ai encore envie de me

---

<sup>191</sup> <http://www.culturesducoeur.org...>

dire qu'avec ce qu'on fait on va changer les choses, mais dans 20 ans je n'y croirais plus. Parce que t'essaimes les échecs et que tu sais que ce n'est pas en une génération ou en deux générations que tu vas changer les choses. Là ça fait quoi, 50 ans maintenant, que l'Etat considère la culture comme étant un Ministère à part entière. Le chemin en 50 ans il est formidable, mais il va falloir encore attendre beaucoup pour qu'on le prenne en considération autrement que par un moyen de divertissement<sup>192</sup> ».

Le point de vue de Marie Aude Schaller, clairement exposé durant l'entretien, n'a pas été contrebalancé par le propos d'un autre directeur. Il est donc délicat d'affirmer seulement par cet argumentaire qu'il existe effectivement deux écoles de directeurs. Cependant, poursuivons l'analyse et essayons de comprendre si la description du rapport à l'art des autres programmeurs correspond à cette division générationnelle avancée par la directrice, ou bien par exemple au critère de la taille des structures, que nous avons pu aborder tout au long de cette analyse. Pour cela, nous procéderons de manière éliminatoire. En effet, plusieurs directeurs, avant de nous parler de leur rapport à l'art, nous ont expliqué les moyens d'éducation culturelle et de médiations mis en place dans leurs équipements. Pour beaucoup d'entre eux, ces modes d'action culturelle, lorsqu'ils existent, sont indissociables de la notion de programmation. La médiation est conçue comme une part entière de la programmation. Ces directeurs se situent donc du « côté de la demande », dans leur rapport à l'art, et cette conception, se répercute dans leur travail de programmation. Marie Aude Schaller en fait partie, nous avons pu l'observer. Le Relais culturel de Wissembourg s'associe à certains artistes pour leurs talents de médiation et de rapport au public :

« En arrivant, moi j'ai décidé de travailler avec un autre artiste, Francis Freyburger, qui lui est plus un artiste qui correspond au territoire, pour deux raisons, la première c'est qu'il est bilingue, qu'il parle très bien l'alsacien et en plus c'est quelqu'un qui a une très bonne approche au public et qui a une capacité de transmission qui est assez forte.<sup>193</sup> ». La programmation, les propositions artistiques ne sont mêmes que secondaires pour la directrice, la « demande » occupe une place majeure dans sa conception de la profession, de son rapport à l'art :

« Alors moi je vais te dire un truc qui déplaît beaucoup dans le milieu : finalement la programmation pour moi c'est un prétexte, c'est pas le nerf de la guerre, c'est-à-dire que la programmation, je vais être très vigilante à la façon de programmer, aux spectacles que je vais programmer [...] mais après c'est tout ce que tu peux mener autour, parce que moi je

---

<sup>192</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>193</sup> Idem

considère qu'un projet de programmation il est fait pour ce qu'on appelle dans la profession les « publics exclus » et que nous on doit être en mesure de travailler pour tout le monde, c'est-à-dire qu'on a une mission de service public, [...]Souvent on voudrait toucher au maximum l'ensemble de la population du territoire sur lequel on se trouve. Après, on sait très bien que la démocratisation culturelle telle que l'entendait Malraux est un échec, et que, la relation messianique du public à l'œuvre elle n'est pas du tout celle qu'on pense, pour autant ça ne veut pas dire qu'on va quand même continuer à travailler pour le public figé du Relais qui est le même depuis 30 ans et qui n'a pas bougé, sauf qu'il a pris des cheveux gris. [...] A partir de là, je prends aussi en considération le fait que l'ensemble de la population n'a pas conscience de ça et pour eux, aller au théâtre, c'est quelque chose d'ennuyeux, qui n'est pas accessible et qui ne les concerne pas. Mais j'estime que tout le monde est en capacité d'aller voir un spectacle quel que soit sa nature et le sujet dont il va parler. Tu prends ou tu ne prends pas, le spectacle ce n'est pas quelque chose qu'on peut aimer du premier coup, il faut "faire l'effort de", c'est aussi un investissement, donc c'est plusieurs choses aussi qui font qu'à partir d'un moment donné tu deviens citoyen. Tu n'es pas seulement spectateur. Un, tu t'engages dans une structure qui défends des valeurs, deux, tu t'engages en tant que personne parce que tu vas y mettre à la fois ton argent et tu vas y mettre à la fois ce que tu es en tant que personne et trois, tu ne vas pas forcément aimer ce que tu vas vivre, mais par contre tu vas le vivre quand même, donc il y a cette notion d'effort aussi qu'il est important à mon avis de défendre, du coup programmer pour programmer ça ne m'intéresse pas<sup>194</sup> ».

Denis Woelffel partage également ce point de vue, son projet culturel de programmation ne repose pas sur une ligne artistique « d'équilibre » comme il avait pu nous en parler :

« Adeline : La notion d'équilibre elle est notée dans votre projet culturel ? Où ce n'est pas exactement ça votre projet culturel ?

Denis Woelffel : Non, elle n'est pas notée dans mon projet culturel. Le projet culturel que moi j'ai déposé au moment où j'ai pris la direction de la MAC c'est plus un projet effectivement qui touche à la question du renouvellement des publics, autour de l'école du spectateur.<sup>195</sup> ».

La relation à l'artistique est prise en compte, les directeurs prônant l'éducation à la culture, restent vigilants sur le niveau d'exigence. Cependant il est plus important pour eux de faire venir le public, que de programmer pour un public d'habitues, qui, de par son capital social, se rend au théâtre plus facilement. Le directeur du TJP suit également cette démarche. Il organise de nombreux ateliers nommés « chantiers » et « laboratoires » qui permettent au

---

<sup>194</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>195</sup> Denis Woelffel...

public de rencontrer les artistes afin de réfléchir ensemble, de « jouer » ensemble pour réaliser une création artistique collective. D'autres directeurs sont également persuadés par l'importance de la médiation culturelle dans le rapport à l'art, mais ne disposent pas des moyens nécessaires pour pouvoir réellement mettre en place une « politique de la demande ». C'est le cas du PréO et de La Saline qui comportent des équipes restreintes et ne peuvent ainsi proposer que quelques rares temps de médiation. Le directeur du TAPS développe depuis cette année, de plus en plus d'actions envers les publics. Il nous est plus difficile de situer Daniel Chapelle dans notre clivage de champs. Il semblerait que son projet culturel repose avant tout sur les propositions artistiques autour des deux axes : théâtre et musique vocale. Telles qu'il les présente, l'action culturelle, l'éducation à la culture restent secondaires, et permettent au public de se sentir en confiance, sans forcément chercher à l'élargir, le diversifier :

« On joue régulièrement chaque année, l'aide à la création, donc un spectacle qui est créé sur place et qui nous permet aussi peut être de mener comme vous le disiez tout à l'heure une action culturelle beaucoup plus étoffée et de mettre en confiance aussi les gens et de les impliquer au processus de création, on a eu avec Laurent (Laurent Crovella en résidence au théâtre en 2012-2013) par exemple des séances de lecture du texte, du spectacle avec les comédiens, ensuite on a eu des séances où on expliquait un peu plus son processus de mise en scène, on a eu une autre création où on a associé le public, enfin un groupe de public, à la création musicale par exemple, donc tout ça pour dire que les gens qui se sentent concernés on essaye pas simplement de vendre un produit et que les gens assistent juste à la représentation, mais pour créer des convictions, pour les intéresser un petit peu à l'ensemble du processus <sup>196</sup>».

De la même manière, Olivier Chabrilange, conseiller à la programmation au TNS, dissocie dans son discours son travail de programmateur et le travail des chargées de relations publiques. La médiation n'est pas partie prenante du projet artistique du lieu. Et lorsqu'il nous cite les médiations réalisées par le TNS et qui lui viennent à l'esprit, celles-ci restent superficielles, il nous explique que des surtitrages en allemand sont parfois réalisés, pour permettre au public allemand de venir. Nous tenons ici à avertir le lecteur qu'il ne s'agit en aucun cas de juger les actions mises en place par les théâtres pour réaliser de l'action culturelle. Car, de fait, nous savons par exemple que les équipes du TNS proposent plusieurs modes de médiation auprès du public au cours des saisons. Ce qui nous intéresse ici est la manière de percevoir ces actions

---

<sup>196</sup> Daniel Chapelle...

par les directeurs. Leur propre rapport à l'art dans l'hypothèse que celui-ci impacte leur travail. Pour le cas du conseiller de programmation du TNS, sa vision de l'art se rapproche du champ de la force charismatique, même si elle n'est pas forcément similaire à celles des chargées de relations publiques du TNS. La conception d'Olivier Chabrilange a un impact sur son travail de programmation, dans le sens ou sa dissociation de la programmation et de la médiation culturelle entraîne une certaine manière de programmer. Marie Aude Schaller lors de ses rencontres avec les artistes, a en tête le critère de médiation culturelle, et peut choisir un artiste également pour ses qualités de « transmission » comme nous le citons plus tôt. Olivier Chabrilange, à l'inverse, n'offre pas de rôle prioritaire à ce critère lorsqu'il choisit une proposition artistique. L'important pour lui, est d'après ses propos, la vision du monde représentée dans l'œuvre, et non pas la capacité de médiation des artistes dans leur relation au public.

Placer de manière nette les conceptions de chaque directeur entre le champ de la force charismatique de l'art et le champ de l'éducation culturelle est ainsi très délicat. Tout comme pour les champs de la production culturelle dans l'analyse de Bourdieu, le clivage est structurant. Cependant l'étude des champs sous-entend que les acteurs puissent se situer de manière plus ou moins proche des pôles correspondants. Notre questionnement sur le sujet, trop partiel durant les entretiens, ne nous permet pas de situer de manière précise chacun des directeurs sur ces champs à l'aide d'un schéma similaire à ceux qu'a pu réaliser Pierre Bourdieu par exemple. De la même manière nous n'avons pas non plus la prétention d'affirmer que les critères de génération et de taille de l'équipement soient pertinents dans le positionnement de chaque programmateur. Néanmoins, l'étude que nous venons de mener nous démontre tout de même que l'existence de ces deux champs n'est pas encore remise en question et que les programmateurs se situent majoritairement dans le champ de l'éducation culturelle plutôt que dans celui relatif à la force charismatique de l'art.

Dans notre échantillon, nous observons également un autre clivage. Une partie des directeurs sont des « directeur-artistes » d'autres sont des « directeurs-gestionnaires ». Cette différence de statut constitue-t-elle pour autant des idéal-types que l'on pourrait dénommer ainsi ?

### **« Directeur artistes » et « directeurs gestionnaires »**

Le concept sociologique de l'idéal-type de Max Weber, est une méthode permettant de dresser un tableau de pensée homogène qui n'a pas pour finalité de retranscrire la réalité. C'est un guide dans la construction des hypothèses. Nous souhaitons ici tenter d'utiliser cette

méthode afin d'observer les différences entre les directeurs qui ont été nommés pour leur qualité d'artistes (metteurs en scène, comédiens, marionnettistes...) et ceux qui ont été choisis pour leur qualité de gestionnaires, possédant ou non, à la base, une formation d'administration culturelle.

Si l'on devait construire ces deux idéal-types, il semble possible de rapprocher l'idéal-type du « directeur gestionnaire » du concept de domination rationnelle-légale de Max Weber. C'est à dire que la légitimité du directeur d'équipement est basée sur le fait que ce dernier se conforme aux règles juridiques relatives à l'institution dont il est à la tête. Alors que le programmateur artiste se rapprocherait plutôt du concept de domination « charismatique » : sa légitimité serait fondée sur l'image et l'hexis (manière dont on met en avant ses goûts). Tout en gardant ces schémas à l'esprit, observons à présent la manière dont défendent et argumentent chacun des directeurs au sujet de leur statut et de leurs collègues appartenant au présumé idéal-type opposé.

Claude Forst, directeur du théâtre de Saverne, n'est pas artiste :

« Mon profil n'est pas le même que celui de Denis (Woelffel), moi je suis un directeur de lieu qui n'est pas artiste, je pense que c'est mieux de ne pas être artiste, beaucoup mieux, parce que partout, sauf ici pour le moment (Le directeur désigne la MAC, l'entretien a lieu à Bischwiller), parce que Denis déjà il a arrêté sa compagnie, et partout, enfin mon successeur par exemple (à Wissembourg), partout où c'est un artiste, dans les petits lieux, je ne parle pas des grands lieux, le directeur est un artiste parce qu'il y a des missions de création au sein du lieu et derrière il a un administrateur, mais la plupart du temps, quand c'est un artiste qui a sa compagnie il s'occupe d'abord de sa compagnie avant de s'occuper de la gestion du lieu. Dans sa vision de programmation il va penser assez exigeant et en général ça se termine mal. Donc moi, c'est pareil si on me donne un texte d'auteur et on me demande ce que j'en pense pour une création, je ne suis pas très bien, parce que ça je ne sais pas tellement le faire, il faut que je vois le produit fini. Lorsque j'ai vu la création d'un spectacle je sais si ça tient la route ou pas et si ça peut convenir au lieu. Je ne dis pas qu'il ne faut pas qu'il y ait d'artistes, parce que c'est sûr, quand Denis parle dans certaines réunions de propos artistiques il le fait beaucoup mieux que nous tous, je ne parle pas de ça, mais c'est plutôt de poursuivre une activité artistique de créateur, de metteur en scène par exemple, de comédien en même temps que la gestion des lieux c'est ça qui pose problème, ce n'est pas la formation initiale<sup>197</sup> ».

---

<sup>197</sup> Claude Forst...

Même son de cloche pour le directeur du PréO :

« Adeline : comment vous défendez votre position en tant qu'administrateur qui n'est pas artiste ? Parce que certains disent qu'ils sont plus tolérants envers des compagnies qui n'ont pas terminé leur travail. A votre avis est ce que d'être artiste ou pas ça joue vraiment dans le métier, quand vous programmez?

Gérald Mayer : Oui, je pense, en bien et en mal, c'est-à-dire qu'il y a peut-être des critères qui moi vont m'échapper, mais par contre j'aurai une gestion plus froide des choses sur l'administration pure, et puis après, il ne faut pas que le théâtre dont les directeurs sont à la fois administrateurs soient des tremplins pour leur compagnies. Pour le coup, moi j'ai pas toutes ces questions à me poser (Rires).Mais après il y a un niveau de compréhension qui sera peut être supérieur de la part des artistes... Mais les deux se défendent <sup>198</sup>».

Renaud Herbin, directeur d'une « grande structure » est un directeur marionnettiste, il nous présente son point de vue :

« Moi je pense que c'est essentiel, parce que je suis d'abord artiste et que j'ai été confronté pendant des années à des lieux, et à des directeurs de salle et après artiste ou pas artiste je pense qu'au-delà de ce statut-là, il y a des directeurs qui se posent des questions, qui sont plus ou moins sensibles et qui sont plus ou moins, attentifs à la façon dont ils engagent une relation avec l'artiste, ils sont en compréhension de leur processus de création et en capacité de les accompagner dans leur démarche. Je continue à être artiste donc je continue à défendre mes projets auprès d'autres directeurs, d'autres salles et il y a des gens avec qui je sens qu'ils sont tout de suite en compréhension et puis pour d'autres qui sont dans d'autres contingences, qui ont des critères qui ne sont pas artistiques, qui ne sont pas assez artistiques à mes yeux et donc pour moi d'être artiste c'est déjà d'être dans les deux rôles. Et puis je sais ce que c'est pour un artiste de défendre un projet, de venir en parler de parler d'une chose qui n'existe pas, d'être dans une fragilité de présentation<sup>199</sup> ». Olivier Chapelet, metteur en scène et directeur des TAPS rejoint Renaud Herbin. D'après lui, le directeur artiste est plus indulgent avec les artistes lorsque ceux-ci ont une présentation frêle de leur travail et est plus à même de les accompagner. Denis Woelffel partage leur avis, il y aurait peut-être une capacité plus grande des directeurs-artistes de prendre en compte la marge de progrès des compagnies dans leurs propositions :

« Les deux sont vrais, c'est-à-dire que ce que j'essaye de faire aussi dans les discours qu'on peut avoir les uns avec les autres, c'est vrai que souvent on a tendance à juger des spectacles

---

<sup>198</sup> Gérald Mayer...

<sup>199</sup> Renaud Herbin...

très rapidement, en les jugeant parfois mal très rapidement alors même que le spectacle c'est la première ou la deuxième, que c'est les premières exploitations, or, un spectacle a besoin parfois de 10 15 20 représentations pour que naisse autre chose<sup>200</sup>».

Au sujet des conflits d'intérêt il ajoute :

« Sur le conflit d'intérêt moi j'essaye dans la mesure du possible d'en parler, autant avec les programmeurs collègues, que dans les commissions dans lesquelles je me trouve, en disant que j'ai créé un spectacle l'année dernière, qui s'appelle *Pour la petite histoire...*, c'est un spectacle pour la petite enfance, je ne l'ai pas proposé aux Régionales. Je ne l'ai pas proposé parce que je ne voulais pas en tant que directeur-metteur en scène et alors que je suis dans la commission des Régionales, proposer ce spectacle qui aurait vraiment pu être vu comme un conflit d'intérêt parce que je jouais une, deux, trois casquettes, j'estime que ça n'aurait pas été correct par rapport à d'autres compagnies. Ensuite par rapport à mes collègues programmeurs, quand je créé un spectacle j'essaye de les faire venir, s'ils se déplacent je leur dit toujours vous regardez le spectacle et si vous n'aimez pas ce n'est pas parce que c'est moi qu'il faut que vous programmiez le spectacle chez vous, vous le programmez parce que vous y trouvez un intérêt. Donc il y a des gens qui ont vu *Pour la petite histoire...*, qui l'ont programmé parce qu'ils l'ont apprécié, et il y a d'autres gens qui ne le programment pas parce qu'ils ne l'ont pas apprécié et ce n'est pas pour autant que je leur en voudrais. J'essaye d'être transparent en sachant qu'on est humain et qu'il y a des endroits donnés qui peuvent glisser et qui peuvent être des conflits d'intérêt. J'essaye de les éviter et dans la compagnie des gens s'en plaignent aussi parce qu'effectivement j'essaye de ne pas être vendeur de mes spectacles<sup>201</sup>».

Ainsi, si l'on devait résumer les critères réunis au sein des idéal-types, suivant les argumentaires donnés par les programmeurs, les « directeurs-artistes » sont plus sujets aux conflits d'intérêts entre le travail de leur compagnie et l'équipement qu'ils dirigent, leur sensibilité forte à l'art peut parfois aboutir à une gestion financière plus « audacieuse » ou « hasardeuse » au profit de propositions coups de cœur. Par contre leur plus grande sensibilité à l'artistique entraîne plus aisément une meilleure capacité d'accompagnement des artistes et une prise en compte plus indulgente de leurs fragilités.

Face à eux, les « directeurs-gestionnaires », sont perçus comme plus rationnels dans leur gestion. Ils possèderaient une plus grande capacité de prise de recul face aux œuvres et

---

<sup>200</sup> Denis Woelffel...

<sup>201</sup> Idem

seraient moins assujettis aux conflits d'intérêts. Ils ont ainsi plus de chance d'agir seulement en fonction de l'intérêt du lieu.

La construction des deux idéal-types est intéressante pour notre recherche sur la programmation, même si, nous le rappelons ici, les idéal-types ne sont pas des constructions de modèles idoines. Ils permettent la simplification de la réalité pour l'analyse. Les directeurs artistes semblent donc plus susceptibles de prendre des risques dans leur programmation, face aux directeurs gestionnaires qui ont plus de probabilités de rester dans un risque minimum de gestion. Ces notions de « bonne gestion » n'auraient sûrement pas lieu d'être étudiées sans l'ère Lang qui a réconcilié les concepts de culture et d'économie. De la même manière que nous nous apprêtons à étudier le lien entre les directeurs et les équipes qui travaillent avec eux, ne sommes-nous pas, comme le suggérait Marie Aude Schaller, nous même sujet à notre époque et à notre parcours, qui nous a sensibilisé aux concepts de démocratie participative par exemple? Nous ne répondrons pas à la question dans ce mémoire, mais par contre, nous étudierons cette notion.

### **C) La relation aux équipes**

Les directeurs de structures sont influés par le contexte dans lequel se situe l'équipement, et également par leur propre manière de penser. Ils sont également responsables d'équipes administratives, de relations publiques, techniques et engagent des équipes artistiques (par le biais de la cession de spectacle ou bien du contrat d'embauche). Dans cette optique, il nous semble nécessaire d'étudier leurs relations aux équipes. Leur manière de penser le management, ou autrement dit la gestion des ressources humaines, a-t-elle un impact sur leur programmation ? Comment les équipes d'un théâtre sont-elles associées à la programmation ? Comment la relation de la direction aux compagnies peut-elle influencer sur le projet culturel ? Les directeurs de grandes structures, dirigeant des équipes plus nombreuses sont-ils plus distants de celles-ci que les directeurs de petites équipes ? Quelle est l'importance donnée à l'accueil des équipes artistiques dans un théâtre ?

#### **Focus sur l'accompagnement des équipes artistiques**

Quelle que soit la taille de l'équipement, les directeurs mettent en avant leurs relations aux compagnies artistiques. Le degré de proximité et la durée de la relation ne sont pas les mêmes pour chaque programmeur. Mais il est certain que la majorité d'entre eux y accordent une grande importance.

Olivier Chabrilange nous explique que la relation aux artistes est prioritaire sur la constitution d'un réseau formel entre le TNS et d'autres équipements culturels. Julie Brochen et lui-même préfèrent soutenir des artistes en coproduction qui ont des projets qui leur semblent pertinents plutôt que de créer des partenariats avec d'autres théâtres dans le monde et avoir une programmation liée à ces réseaux. Renaud Herbin, directeur du TJP, est très porté sur l'accompagnement aux artistes. Il souhaite pouvoir les soutenir au mieux lorsqu'ils viennent jouer dans la structure, nous avons pu le voir dans notre partie sur les rapports à l'art, mais également lorsqu'ils ne sont pas conviés :

« J'ai un flux d'information qui est considérable, qui est même très préoccupant pour moi, je reçois entre 100 et 120 mails par jour, en grande partie de compagnies et je voudrais vraiment leur répondre une par une et leur dire "oui j'ai bien reçu", "je vais essayer de voir" mais c'est juste impossible, je ne peux pas le faire et je sais très bien moi en tant qu'artiste combien c'est désagréable d'être en attente, d'envoyer des informations et de se dire "voilà, j'ai envoyé une

bouteille à la mer, personne ne va la lire, tout le monde s'en fout... " il y a quelque chose qui est très dur je trouve dans cette situation... <sup>202</sup>».

Olivier Chapelet, directeur des TAPS, nous explique de la même manière, que même s'il ne programme pas une compagnie, il cherche à la soutenir et à l'aider dans son travail. Il a créé pour cela le dispositif « coup de pouce » qui, d'une certaine manière, fait partie de sa programmation :

« Le *coup de pouce* c'est un système d'ouverture que j'ai mis en place quand je suis arrivé en me disant que les compagnies régionales que je ne programme pas dans la saison elles n'ont pas d'espace de visibilité, elles ne peuvent pas montrer leur boulot, donc j'ai ouvert la modeste salle du caveau du Scala, qu'on est en train de configurer en théâtre de poche, et il y a certaines compagnies qu'on accueille en *coup de pouce*, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas achetées, mais on leur file un soutien technique, on leur donne du matériel, elles viennent répéter parfois 5 semaines chez nous et elles jouent une semaine, et elles peuvent montrer leur boulot aux DRAC, Région, département et montrer leur boulot aux diffuseurs d'ici s'ils sont intéressés, donc c'est un endroit où elles sont visibles <sup>203</sup>». Certains directeurs programment également de manière à soutenir les compagnies régionales. Leur volonté d'aide aux artistes a une conséquence sur la construction de leur programmation. C'est le cas pour Olivier Chapelet lorsqu'il programme des compagnies régionales qu'il ne programmerait pas si elles venaient d'autres régions car leur proposition artistique n'est pas assez aboutie. C'est le cas également pour Claude Forst : « Lorsqu'on dit qu'on va prendre par exemple Mary's à Minuit, Valetti, d'une compagnie régionale, c'est du théâtre contemporain, on va promouvoir le théâtre contemporain, on va plutôt le faire au travers d'une compagnie régionale parce qu'il faut bien aussi que les compagnies régionales puissent avoir un petit soutien dans nos lieux, voire qu'on les accueille avant que le spectacle ne soit créé <sup>204</sup>». Le PréO, petite structure, est un haut lieu de résidences artistiques. La volonté de Gérald Mayer de soutien aux artistes se répercute sur l'accueil de compagnies en résidences.

« Adeline : J'avais vu sur le site internet, vos résidences, vous en avez énormément... finalement ça c'est aussi un choix de programmation ?

Gérald Mayer : Oui, notre planning est quasiment bouclé, sur une saison il y a peut-être 4-5 jours où la salle est inoccupée, parce que maintenant même des compagnies qui le savent, qui ont juste un raccord lumière à faire, elles viennent pour 3 jours. Ce n'est pas des résidences

---

<sup>202</sup> Renaud Herbin...

<sup>203</sup> Olivier Chapelet...

<sup>204</sup> Claude Forst...

longues parfois. Il y a des gros projets qui sont là pour trois semaines, mais parfois on a juste un raccord lumière en prévision d'Avignon,[...] c'est juste la mise à disposition de l'outil dans un premier temps, avec des possibilités de sortie vers Paris vers d'autres salles, et je voudrais essayer de financer deux caméras pour qu'il y ait un reste de ces résidences, parce que les diffuseurs se déplacent de moins en moins, et pour que les compagnies aient aussi un outil, de la matière, pour pouvoir aller démarcher des diffuseurs<sup>205</sup>».

Gérald Mayer s'est rapproché d'un directeur de théâtre à Paris pour pouvoir négocier des dates de représentation pour les compagnies en lesquelles il croit. Ses relations aux compagnies artistiques sont très engagées, comme Olivier Chapelet, il essaye de provoquer la rencontre entre les compagnies qu'il accueille et d'autres diffuseurs.

Marie Aude Schaller et Denis Woelffel essayent quant à eux d'inscrire leur relation aux artistes dans la durée. Marie Aude Schaller a poursuivi le soutien à une compagnie que son prédécesseur accueillait déjà en résidence : « Les projets qu'on soutient sont en général liés à des compagnies qu'on suit depuis un temps, donc le Relais culturel travaille depuis maintenant 7 ans avec une compagnie qui s'appelle la compagnie Jamaux-Jacquot, qui est une compagnie de théâtre plutôt contemporain, et a accueilli en résidence 3 de ses spectacles et va accueillir très prochainement leur dernière création. C'est une compagnie qui a été associée au Relais pendant 5 ans sous l'ancien directeur et la nouvelle équipe on a décidé de continuer le partenariat<sup>206</sup>».

Denis Woelffel, quant à lui, travaille depuis 3 ans avec Luc Tartar, écrivain de pièces pour la jeunesse.

Daniel Chapelle nous évoque sa difficulté de se libérer du temps pour maintenir ses relations à l'artistique. Plusieurs fois au cours de sa carrière il est allé à Paris pour voir des metteurs en scène et discuter avec eux de leur projet de création. En fin de carrière, il y parvenait difficilement : « Ça aussi, vu qu'on parle de critères ou de freins, de frustrations : c'est le manque de temps, on est tous bouffés par l'administratif, le quotidien. On a l'impression qu'on a de moins en moins de temps à consacrer à l'artistique. Donc ça veut dire pas avoir le temps de repérer comme on aurait envie de faire, de se déplacer à Paris où ailleurs et de rencontrer, de discuter avec le metteur en scène<sup>207</sup> ».

Lorsque nous demandons à Malou Froesel si sa proximité aux artistes l'a déjà poussé à programmer un artiste pour qu'il entre dans le circuit, elle nous répond :

---

<sup>205</sup> Gérald Mayer...

<sup>206</sup> Marie Aude Schaller...

<sup>207</sup> Daniel Chapelle...

« Oui, ça je le fais, je l'ai fait ben parce que je connaissais beaucoup de monde en tant qu'artiste, je l'avais fait il y a trois ans avec Alex Lutz, qui quand même a commencé tout petit tout jeune, je crois qu'il avait 15 ans, à la Choucrouterie. On lui a donné sa chance pour qu'il commence à faire ses spectacles, il a commencé à faire des mises en scène, il est parti à Paris, il a eu la chance de mettre en scène De Palmade et compagnie, et je me suis dit mais c'est dingue ça, ce jeune il est d'ici et personne ne le fait venir, donc Soultz était le premier à faire venir Alex en Alsace, depuis il est revenu. Cette saison j'ai programmé Matskat, mat sous la douche, parce que je trouve que c'est un garçon qui ne tourne à mon sens pas assez, qui mérite de tourner plus et ça je l'ai programmé en janvier de l'année dernière, j'avais prévu de le prendre en avril, je ne pouvais pas deviner que là, en ce moment il participe à The Voice<sup>208</sup>. »

La volonté d'une relation de proximité existe donc chez chacun des programmeurs. Il ne semble pas y avoir de différence entre les petites et les grandes structures. On retrouve chez Olivier Chapelet et chez Gérald Mayer le même engagement auprès des compagnies. Leur accueil en résidence est suivi d'un effort particulier du directeur pour que celles-ci rencontrent d'autres diffuseurs. Pour Renaud Herbin et pour Daniel Chapelle l'accompagnement des artistes est d'un intérêt majeur. La relation s'inscrit selon des modalités différentes, selon des durées différentes, mais elle est présente et impacte la programmation au gré des résidences et des dispositifs spécifiques mis en place (« coups de pouce » par exemple). Nous tenons cependant à différencier l'une des structures que nous avons étudiées dans cette relation aux artistes : La Scène de Pfaffenhoffen. Eric Vial défend également le principe de proximité aux artistes, au point même de continuer la soirée avec eux pour passer un moment festif :

« On a cette force-là d'être très proches des artistes et les artistes sont très proches du public et il se passe quelque chose dans cette salle. A la fin des spectacles moi j'ai toujours vu les artistes, sans que je leur demande, aller à la rencontre du public, aller les rencontrer. Il y avait Patrice Laffont, qui a une très grande carrière, il a fait la fête jusqu'à 4 heures du matin, à 74 ans, il y avait des petites jeunettes qui prenaient des photos et tout... on s'est éclatés comme des tarés<sup>209</sup>».

Cependant cette proximité est relativement intrusive, et Eric Vial, l'utilise à plusieurs reprises au cours de l'entretien pour justifier les négociations tarifaires qu'il mène et même l'orientation du projet de l'artiste selon son propre projet culturel :

« Quand tu décides de faire ta saison tu ne laisses pas les artistes partir à veau l'eau. Tu ne te dis pas "voilà j'ai fait ma programmation". L'objectif que j'ai c'est d'avoir une démarche qui

---

<sup>208</sup> Malou Froesel...

<sup>209</sup> Eric Vial...

est : "vous allez faire ça, mais moi je vous demande d'orienter votre pièce vers ça", à un chanteur par exemple, "d'accord je te laisse ta liberté d'artiste, mais j'aimerais bien que ton concert il aille dans ce sens-là". Je lui donne une ligne et c'est cette ligne qui va me permettre de trouver une cohésion dans ma programmation, par exemple, cette année, on a le thème des Etats Unis, on s'est donné ce thème et à tous ceux qui travaillent dans la saison culturelle on leur a donné ce thème en leur disant oriente vers ça [...]

Adeline : Et il y en a qui sont réticents du coup ?

Eric Vial : Non, je vais te dire que c'est une grande force pour nous, on est une petite salle qui est quand même pas mal dotée, et on a des idées, et un truc qui plaît aux artistes c'est le projet, c'est-à-dire qu'en fait nous on paye pas trop cher nos artistes parce que d'abord on a pas trop de moyens, mais quand par exemple j'ai fait un concert avec Michel Jonas, qui coute très cher et quand tu les as, quand tu parles avec eux tu leur vends un projet, tu leur dis "moi j'ai besoin de ça", tu discutes avec eux, c'est des parisiens, je leur dit "j'ai une salle à Pfaffenhoffen" – "une salle à Pfaffenhoffen ?" (Rires) Alors ils se marrent et j'ai toujours la rhétorique, "il y a 5 F, c'est la ville où il y a le plus de F en Europe" et après je continue la conversation et je leur vends un projet, je leur dit "je sais que tu vas faire une tournée, viens ici, viens essayer ta tournée d'abord chez moi, tu verras tu vas t'éclater" ce qui me permet de négocier au plus bas.

Adeline : Au rabais en quelque sorte...

Eric Vial : Au rabais. Je ne pourrais pas payer sinon<sup>210</sup>. »

La relation à l'artiste, pour le cas de cette structure est donc différente et délicate à analyser. Il semblerait qu'elle soit amicale, sous couvert d'intérêts. La relation semble inversée. La proximité à l'artiste permet de faire survivre l'équipement, alors que les autres équipements culturels tâchent de faire vivre les artistes.

La relation aux compagnies de la majorité des structures permet aux artistes de connaître une qualité de travail et d'accueil notable lorsqu'ils ont la chance de pouvoir être diffusés ou reçus en résidences. Seulement l'une des structures que nous avons étudiées se détache de ce modèle pour s'orienter plutôt vers une instrumentalisation des artistes. La place de la vision du directeur dans sa relation aux artistes est encore une fois prégnante sur la programmation. Observons à présent ce qu'il en est de la relation aux équipes administratives et techniques des équipements culturels.

---

<sup>210</sup> Eric Vial...

## **La relation à l'équipe du lieu : la participation en question**

Sans vouloir entrer en profondeur dans le vocabulaire technique du « management participatif », il s'agit toutefois de poser quelques jalons avant de commencer cette dernière sous partie. Les établissements culturels peuvent être qualifiés d'entreprises, au sens où celles-ci représentent une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients ou d'usagers. Au départ, suivant la conception taylorienne de l'entreprise, l'homme n'est qu'un outil au service de l'institution. Puis avec l'arrivée de l'école des Ressources Humaines dans les années 1900 la place de l'homme au sein de l'entreprise est repensée. L'homme n'est pas seulement un outil il est aussi un sujet psycho-affectif. La prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise » est mise en exergue. Il est nécessaire de développer un nouveau management qui respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain. L'individu sera alors plus performant, le nombre de conflits diminuera et les objectifs personnels et organisationnels se rapprocheront. C'est l'arrivée du management participatif. Le travail d'une équipe de diffusion n'a pas pour objectif prioritaire de produire. Cependant il est intéressant d'après nous d'étudier la place que prennent les démarches participatives dans la réalisation d'une programmation. Les directeurs sont-ils à l'écoute de leur équipe ? Comment perçoivent-ils leurs relations à l'équipe par rapport à leur travail de programmation ? A nouveau, le critère de la taille de l'équipement est-il structurant ? Deux écoles semblent se dessiner quant aux liens aux équipes des théâtres. Les directeurs prônant une participation de l'équipe dans la programmation, tout en délimitant un cadre limitatif, et ceux qui programment seuls, sans concertation. Chacune des « écoles » développe un argumentaire pour expliquer son choix.

Les directeurs qui cherchent à intégrer leur équipe au projet de programmation agissent tous selon un même dispositif : Les « degrés » de collaboration peuvent varier d'un équipement à l'autre, mais l'avis des équipes sur la programmation est pris en compte. A la fin, c'est le directeur qui tranche, car il est le seul à « connaître toutes les ficelles ». (Il est à noter cependant que le terme « d'équipe » peut paraître très large ici, car il s'agit majoritairement de l'implication des chargés de relations publiques, parfois de toute l'équipe administrative et des bénévoles du conseil d'administration, et rarement de l'équipe technique). La règle est claire pour les équipes et cette manière de leur donner la parole permet une meilleure cohésion de groupe ainsi qu'un meilleur investissement des salariés durant la saison. Il existe, nous le disions, différents « degrés » de collaboration. Certains directeurs écoutent leurs

équipes, sans plus de dispositifs mis en place, alors que d'autres emmènent des membres de l'équipe et des bénévoles à Avignon pour choisir des spectacles. La forme la plus poussée « d'intégration » permet aux membres de l'équipe de choisir un spectacle, que la direction validera d'office. En voici les témoignages :

« On essaie de prendre en compte leurs suggestions, alors objectivement j'ai plus confiance dans les suggestions de certains que dans d'autres par rapport à ce que je sais de ce qu'ils savent du spectacle vivant, de leur propre expérience de ce qu'ils vont voir dans l'année, ou de la connaissance des publics, que d'autres, qui viendraient comme ça occasionnellement pour voir un petit peu de théâtre. Après, ça peut être aussi le choix ou la proposition de quelqu'un d'autre qui peut être confrontée à une proposition faite par un collègue. C'est-à-dire que si par exemple ma secrétaire ou la trésorière de l'espace Rohan me disent, "j'ai vu quelque chose c'est génial", si à la prochaine réunion Denis (Woelffel) dit "j'ai vu un truc c'était une daube pas possible" j'aurais plutôt tendance à faire confiance à Denis. S'il dit "j'ai vu un super truc", ma trésorière aussi, alors pourquoi pas, ça marche aussi comme ça. [...] L'arbitrage en définitive c'est moi, c'est notre boulot et puis je suis le seul qui connaît toutes les données, à la fois du public, à la fois financier, des relations avec les artistes locaux par exemple, c'est aussi notre mission<sup>211</sup> ».

« Adeline : Et vous parliez de votre équipe avant, vous programmez aussi un peu avec eux ?

Renaud Herbin : Moi j'ai le dernier mot là-dessus, c'est la règle de jeu

Adeline : Donc vous écoutez...

Renaud Herbin : Bien sûr, la règle est très claire depuis le début, moi je signe la programmation et c'est important pour moi de le faire parce que je sens aussi que j'ai des choses à affirmer, pas pour moi, mais pour une chose qui est à l'œuvre là, qui se cherche, pour le TJP, plus largement pour les arts de la marionnette à l'échelle nationale voire internationale, et qu'il y a à être extrêmement précis sur les choix à établir. C'est-à-dire que c'est pas juste on remplit un programme et puis basta, c'est bon le public il comprend et c'est déjà bien... pour moi ça ne suffit pas, il y a une exigence d'une autre nature et donc évidemment je suis très attentif à toutes les informations qui me parviennent, soit par les artistes eux-mêmes, soit par l'équipe<sup>212</sup>. »

« Gérald Mayer : l'année dernière j'ai décidé de laisser Marion à la programmation jeune public, c'est maintenant elle qui gère tout le pan jeune public. Sur la même liberté que j'ai elle a une

---

<sup>211</sup> Claude Forst...

<sup>212</sup> Renaud Herbin...

grande liberté, et puis on va tous à Avignon, c'est-à-dire que Marion et moi on est défrayés, mais on emmène toute l'équipe, tout le monde va voir des spectacles,

Adeline : Vous êtes combien ? 3 alors ?

Gérald Mayer : On est 3 mais notre intermittent (équipe technique) vient avec nous aussi, donc 4, et on emmène tout le monde, on se débrouille puisque de toute façon le voyage est payé donc qu'il y ait une personne de plus ou deux dans la voiture c'est pareil, l'hébergement on prend un appartement donc on se débrouille, après il y a juste les frais de nourriture, mais pour le coup on s'arrange entre nous, et après c'est, "tiens j'ai vu ça, va voir ...", "qu'est-ce que t'en pense ?" et j'écoute. Pareil pour Stéphane, qui est à la communication, stratégiquement il va me suggérer que là il y a tel et tel évènement : journée de la femme, le mois de l'Autre... donc lui il m'intègre ces éléments-là qui lui permettent de communiquer aussi et qui orientent l'articulation de la programmation<sup>213</sup>. »

« Marie Aude Schaller : Depuis l'année dernière j'emmène mon équipe à Avignon (son équipe est composée de deux autres femmes), elles n'avaient jamais été, et maintenant je les emmène pour deux raisons, la première c'est que j'ai estimé l'année dernière qu'elles avaient le droit de voir ce que c'était, ça fait des années qu'elles bossent là et elles n'avaient jamais mis les pieds là-bas et ensuite qu'elles peuvent me donner leurs avis par rapport aux spectacles. Mais aussi parce que ça les implique dans la saison, les spectacles qu'elles ont vu ils seront programmés en 13-14, quand je leur parle de la programmation ça fait tilt. Avant elles découvraient le soir même, maintenant elles rentrent dans une autre démarche, donc on a plus de discussions par rapport à ça, aussi sur tout ce qui est médiations culturelles qu'on peut mettre en place parallèlement au spectacle. Elles sont beaucoup plus dynamiques et ce côté-là il est bien. Après avec qui on en discute ? J'en discute beaucoup avec Renaud qui m'accompagne à Avignon (le membre du conseil d'administration délégué à la programmation), et après je tente, c'est un pari à chaque fois en fait.<sup>214</sup> »

Tous ces directeurs font participer leurs équipes à leurs choix de programmation. Cela permet à l'équipe d'être plus impliquée dans la saison à venir, de connaître une meilleure cohésion, et également de mieux communiquer. Quels sont alors les arguments des directeurs qui font le choix de ne pas impliquer leurs équipes ? Denis Woelffel nous donne des éléments de réponse : « Souvent on en reparle le lendemain au bar, on débriefe autour du spectacle vu. Chacun y va de son opinion sur ce que pourrait être la programmation. La programmation c'est comme

---

<sup>213</sup> Gérald Mayer...

<sup>214</sup> Marie Aude Schaller...

être sélectionneur de l'équipe de France de football, chacun a son opinion sur les joueurs qu'il faudrait aligner, mais à un moment donné c'est une personne qui décide, et c'est cette personne là aussi qui assume, donc j'écoute et j'entends des choses, et après je programme en fonction de ce que je pense être intéressant mais aussi en fonction des opportunités, notamment financières, [...] et d'emmener l'équipe à Avignon, comme le fait Marie Aude (Schaller), moi je ne suis pas forcément convaincu par ça, je trouve que la mission du programmeur et la mission du directeur, sa première responsabilité c'est la programmation, que de forcément ouvrir et démocratiser ça à un effet pervers qui est à un moment de dire que tout le monde est en capacité de faire de la programmation et ce qui bizarrement est une façon de dévaloriser la fonction de la direction. Je peux te citer pleins d'exemples où ça s'est passé comme ça, notamment sur des questions récentes qui sont sur des économies de coûts ou plutôt que de recruter un directeur on va mettre en place des gens qui coûteront moins cher qui souvent ont un profil de chargée de communication et qui se retrouvent à la direction de lieux. Les associations ou les mairies font des économies d'échelles en se disant que n'importe qui peut programmer, alors, effectivement, tu décroches ton téléphone tu programmes mais quelle est l'intelligence que tu développes dans une programmation ? Quelle mission tu vises ? Quelle est ta connaissance du milieu artistique ? Quelle est ta capacité de te mettre en réseau ? Quelle est la confiance que tu peux établir avec ton équipe avec les artistes avec les publics ? Ça ce sont des vraies questions et sur les dernières années il y a eu un effet pervers effectivement qui était de mettre des gens qui coûtaient moins chers à des postes de direction pour qu'ils mettent en place une programmation.

Adeline : Mais je ne pense pas que ça ait de rapport avec ça, avec le fait d'associer des gens de l'équipe, c'est juste qu'il y a moins de financement,

Denis Woelffel : Oui mais quand je disais ça c'est parce que je venais sur la question de la responsabilité du directeur qui programme, et c'est pour ça que je mettais un petit bémol par rapport au fait d'emmener le public. Alors Marie Aude a établi des règles très claires, en disant vous pourrez choisir un spectacle, que je programmerai mais c'est vous qui aurez fait le choix, bon après tout la règle n'est pas mal, mais il ne faudrait pas non plus que tu descendes à Avignon avec toute une équipe et que du coup ce soit l'anarchie, que ce soit chacun qui choisisse un spectacle qu'il a aimé, c'est de ça dont je me méfie un petit peu<sup>215</sup> ».

Olivier Chabrilange nous explique également son point de vue :

---

<sup>215</sup> Denis Woelffel...

« [On programme] surtout à deux, c'est nous qui sommes nommés à la direction du théâtre, c'est nous qui proposons nos choix artistiques, ce n'est pas collégial, ce n'est pas chacun irait voir un spectacle de son côté. Et puis il faut dire aussi que ça a un coût, on engage des frais. Le weekend dernier je suis allé voir des spectacles en Slovénie tout le weekend, forcément il faut prendre l'avion, il y a des nuits d'hôtel, ça deviendrait pléthorique si tout le monde s'y mettait et ce serait difficile de gérer, et donc c'est vrai que c'est ma fonction ici dans ce théâtre. Ce n'est pas tous les théâtres ou il y a un conseiller artistique qui fait la programmation. Si vous interviewez Bernard Fleury au Maillon il est seul à faire la programmation, c'est lui qui va effectivement voir les uns et les autres<sup>216</sup>. »

Ainsi, la deuxième « école » de directeurs, qui n'applique pas, ou ne souhaite pas engager un « management participatif de programmation » avance plusieurs arguments dont un principal : la primauté de la place du programmateur.

Le travail de programmateur, dans la vision de ces deux directeurs semble sacré et impartageable. Les coûts peuvent être un obstacle, l'importance de la cohérence d'une ligne artistique également, cependant là n'est pas l'argument majeur. La fonction du directeur consiste, d'après leur vision, à signer une programmation, à l'assumer. Les directeurs sont choisis pour leur projet artistique « personnel », et il est donc normal, d'après eux, qu'ils soient seuls à réfléchir à l'application de ce projet culturel. Cependant, il est à noter que les directeurs de la première école estiment également signer leur programmation, tout en faisant participer leur équipe et leur conseil d'administration. Les différences dans les argumentaires sont donc très ténues, mais bien sûr, il n'est pas question ici de soutenir une école plutôt qu'une autre.

Au travers des profils sociologiques des programmeurs nous avons discerné une similitude de capital culturel, de ressources et de compétences. La notion d'habitus de Bourdieu a été déterminante pour comprendre que les directeurs rencontrés possédaient tous un rapport aux missions déléguées aux programmeurs qui se rejoignait. Leur relation à l'art étant par contre clivée entre deux champs. Les rapports aux équipes et aux artistes, eux aussi, forment deux groupes dissemblables au sein de l'échantillon étudié. Il est délicat pour le chercheur de dévoiler le poids de la subjectivité de chacun sur sa profession. Cette partie a été l'occasion de tenter une explication. Elle reste incomplète et perfectible. Elle nous a cependant permis de mettre en lumière les derniers éléments déterminants de la programmation des structures culturelles alsaciennes au travers de la perspective de l'individu.

---

<sup>216</sup> Olivier Chabrilange...

## Conclusion

Comment un programmateur établit-il une saison culturelle? De quelle manière perçoit-il son rôle de directeur et de quelle façon compose-t-il avec les éléments qui s'imposent à lui pour mener son activité? Les 11 entretiens menés avec des programmateurs du territoire alsacien, nos lectures ainsi que l'étude des plaquettes de saison et des sites internet des structures étudiées nous permettent d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations. Notre étude ne prétend pas donner des explications immuables et inéluctables, ni même être représentative du travail de tous les programmateurs de spectacle vivant. Cependant elle permet d'observer la réalité de l'activité de programmation de manière approfondie à un moment précis, dans plusieurs structures du territoire alsacien. Cette réalité reste liée à la personne des directeurs, aux ressources qu'ils ont à disposition et à l'environnement de l'équipement. L'objectif de notre enquête, sur un territoire qui comporte un panel de structures de diffusion du spectacle vivant, était d'observer les différences entre petits et grands équipements tout en prenant en compte les autres facteurs influant la programmation: tutelles politiques et administratives, budgets, publics... Notre mémoire, construit en trois chapitres, a permis d'étudier un à un les facteurs qui nous ont semblé avoir des influences notoires dans la programmation.

En premier lieu, l'examen des différences de statuts entre les structures (associations, régies directes, théâtre national...) a révélé l'impact du politique sur les directeurs d'équipements. Le statut, ainsi que l'envergure des équipements, sont des éléments indicateurs d'un degré de politisation de la structure. Le niveau de politisation d'un équipement lie ainsi plus ou moins son directeur aux tutelles. Il peut ensuite être également contraint, dans un deuxième temps par les objectifs imposés par celles-ci. Nous avons pu observer qu'il existe des contrats « écrits » mais également des contrats « moraux » entre tutelles et programmateurs. Les directeurs des grands équipements sont assujettis de manière plus précise et plus approfondie à ces objectifs de toute nature. Les programmateurs des petites structures disposent de plus grandes marges de liberté et sont plutôt soumis à ce que nous avons pu appeler des contrats « moraux ». La taille et le statut sont, à ce sujet, des critères pertinents pour dessiner une différence dans la manière de programmer. L'étude de

l'imposition des objectifs nous a également permis d'aborder la notion de populisme de programmation par les tutelles. Par une défense du patrimoine local et par une volonté de mise en place de spectacles de « pur divertissement » par quelques tutelles, le concept de populisme peut être évoqué sur le territoire alsacien. Cependant, c'est un phénomène qui reste rare et les professionnels de la culture savent régulièrement l'écarter. En exerçant un focus sur les projets artistiques de chaque équipement, nous nous sommes également rendu compte que les grandes structures avaient plus de possibilités de se concentrer sur le côté artistique de la programmation malgré des objectifs imposés plus nombreux. Les petites structures sont soumises à l'obligation de diversification pour attirer le public. La spécialisation d'un projet artistique reste donc réservée aux grands équipements des grandes agglomérations. La programmation est le fruit de compromis entre les objectifs donnés, le poids des tutelles et le choix d'une ligne artistique par le programmeur.

En deuxième lieu, l'étude des ressources des équipements nous a permis de discerner des différences notables dans l'activité de programmation. A ce sujet, l'examen du territoire, des publics et des budgets n'accorde pas d'importance au critère de la taille de l'équipement. Le territoire peut être à la source de la construction d'un projet culturel. Il n'existe pas de loi qui détermine sa prise en compte ou non. C'est principalement un choix de la part du programmeur. La profusion d'offre en équipements de diffusion nous a amené également à étudier la place de la concurrence dans la construction d'une programmation. Lorsque les programmations sont jugées complémentaires par les directeurs, la concurrence est absente et cela provoque généralement la création de réseaux de travail, informels ou formels. L'établissement de réseaux pérennes est alors relatif aux critères financiers, d'échelle, de volonté des programmeurs et du politique. Il permet le partage de connaissances et parfois de co-construire des programmations pour réduire les frais de cession des représentations. La prise en compte des attentes et des goûts présumés du public, ou ce que nous avons pu appeler une « sociologie spontanée des publics »<sup>217</sup>, possède une plus grande influence dans les petites structures. Par contre, tous les directeurs se préoccupent des rythmes de vie du public, qu'ils travaillent pour des petits ou des grands équipements. La fidélisation du public, par le biais des abonnements par exemple, rassure les programmeurs sur leur travail et permet alors à certains d'entre eux de prendre plus de temps pour réfléchir à d'autres aspects du métier. La taille de l'équipement n'est pas un facteur structurant dans le rapport du

---

<sup>217</sup> Jérémy Sinigaglia...

programmeur à son budget. Le budget est une notion limitative pour la majorité des programmeurs, cependant certains arrivent à le mettre à distance pour se concentrer sur d'autres points (l'artistique par exemple). Chaque directeur développe également une « stratégie budgétaire de programmation » propre à son équipement et qui lui permet de se dessiner une marge de liberté dans la programmation.

Enfin, cette étude démontre également le poids des profils des directeurs, de leur capital culturel, de leur rapport à l'art dans le travail de programmation. La description des parcours universitaires, des personnes qui ont eu une influence sur les programmeurs, de leurs lectures, de leurs expériences professionnelles et de leur intérêt pour l'artistique dès le plus jeune âge nous confirme une similitude dans leur capital culturel. Tous les directeurs rencontrés ont eu un parcours dans l'enseignement supérieur. Nous avons observé que plusieurs compétences pouvaient faciliter le travail de programmation et le rendre plus efficace : la confiance en soi, la sortie au spectacle, la connaissance du milieu culturel et la capacité à prendre des risques. Celles-ci sont d'ailleurs plus ou moins développées en fonction de l'ancienneté du directeur au poste de programmeur. Le rapport à l'art et à la profession, étudié à travers le prisme de l'habitus, nous a démontré que malgré des différences dans les termes utilisés, les directeurs se déclarent tous « passeurs de culture ». Le clivage entre les champs de l'art pour l'art et de l'éducation culturelle restant tout de même structurant, les directeurs se situent ainsi plutôt dans l'un ou l'autre. Nous avons également discerné deux idéal-types : le « directeur artiste » et le « directeur gestionnaire » réunissant tous deux des qualités différentes, mais restant bien entendu, des idéal-types, c'est-à-dire des modèles permettant de dresser un tableau de pensée homogène qui n'ont pas pour finalité de retranscrire la réalité. Ces idéal-types ne structurent pas pour autant les relations des directeurs aux équipes artistiques et administratives. Les directeurs en grande majorité sont très attentifs à leur relation aux compagnies et s'engagent suivant des degrés divers à défendre leur travail (organisation de résidences, déblocages de dates dans d'autres équipements...). Par contre il existe deux écoles dans la relation aux équipes permanentes des théâtres : certains programmeurs argumentent pour la participation des équipes aux projets culturels alors que d'autres défendent de ne pas les concerter afin de garder un projet propre au directeur.

Ainsi, même si le critère de la taille des équipements peut être structurant suivant certains facteurs de programmation, il n'est pas le seul à déterminer l'activité des directeurs. Il existe des différences entre petites et grandes structures de diffusion, mais il existe également des différences entre les petites structures qui pourraient nous apparaître de premier abord, similaires. Le réseau des Scènes du Nord par exemple, réunit des directeurs qui ne travaillent pas de manière unitaire sur la programmation, et il existe parfois, suivant le critère étudié, plus de similitudes entre un Relais culturel et le TNS qu'entre deux Relais culturels entre eux. Le métier de programmeur est complexe et subit de nombreuses influences. Les directeurs évoquent un métier très enrichissant et épanouissant. Pour poursuivre la réflexion il serait ambitieux mais intéressant d'élargir le cadre d'étude à d'autres structures, et même d'autres entités de diffusion : les festivals de spectacle vivant d'envergure nationale et régionale (théâtre, concerts...) mais également pourquoi pas, établir un comparatif avec la programmation télévisuelle ou radiophonique. Elargir l'échantillon à l'échelle nationale et le diversifier permettrait un autre angle d'approche, afin d'observer en quoi notre constat est généralisable ou non au territoire français et aux autres disciplines culturelles.

# Table des matières

Remerciements	P.2
Sommaire	P.3
<b>Introduction</b>	<b>P.4</b>
Premier billet	P.4
Définitions des concepts du sujet	P.5
Le champ d'étude	P.6
Problématique et hypothèses	P.6
La méthode de travail : protocole d'enquête et terrain	P.7
Le plan du mémoire	P.9
<b>I - Politisation, objectifs et orientations artistiques des programmations</b>	<b>P.10</b>
A) <u>Le statut juridique : un baromètre de politisation</u>	P.10
Politiques culturelles en Alsace et statuts des équipements	P.11
Directeurs de structures, tutelles, aléas politiques et conflits	P.15
B) <u>Les objectifs définis par les tutelles : envergure et nature de l'imposition</u>	P.21
Le rapport aux tutelles : contrat écrit – contrat moral	P.21
Populisme de programmation ?	P.27
C) <u>Le projet artistique du lieu : le fruit de compromis</u>	P.32
Projets artistiques	P.32
Appropriation des objectifs, du statut du lieu et marge de liberté	P.37
<b>II - Mise en valeur et utilisation des ressources pour la programmation</b>	<b>P.42</b>
A) <u>Territoire et programmation</u>	P.42
Le territoire à la source du projet de programmation ?	P.42
Le maillage du territoire : concurrence fardée ou réseautage efficace ?	P.46
B) <u>Public et programmation</u>	P.56
La connaissance des publics : goûts et attentes	P.56
La prise en compte des publics : les rythmes de vie	P.63
Fidélité et élargissement : l'abonnement	P.65

C) <u>Budget et programmation</u>	P.69
« Le budget il limite toujours, c'est le principe du budget »	P.69
Les stratégies budgétaires de programmation	P.75
Les équipements et leurs limites techniques	P.79
<b>III - La place de l'individu dans la programmation</b>	<b>P.81</b>
A) <u>Profil sociologique du programmeur</u>	P.81
Parcours universitaires, parcours professionnels	P.81
Ressources et compétences	P.90
B) <u>Le rapport à l'art et à la profession : une structure structurante ?</u>	P.96
Concevoir le rôle du programmeur	P.96
Force charismatique de l'art versus éducation à la culture	P.99
« Directeur artistes » et « directeurs gestionnaires »	P.104
C) <u>La relation aux équipes</u>	P.109
Focus sur l'accompagnement des équipes artistiques	P.109
La relation à l'équipe du lieu : la participation en question	P.114
<b>Conclusion</b>	<b>P.119</b>
<b>Table des matières</b>	<b>P.123</b>
<b>Sources</b>	<b>P.125</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>P.127</b>
<b>Annexes :</b>	<b>P.128</b>
- Grille d'entretiens	P.129
<b>Résumé – Summary</b>	<b>P.130</b>

## SOURCES

### ENTRETIENS

Claude Forst, directeur de l'Espace Rohan, Relais culturel de Saverne – Bureaux du Relais culturel de Bischwiller - Mardi 2 avril 2013, 13H.

Daniel Chapelle, directeur du Relais culturel d'Haguenau (partant à la retraite un mois après) – Bureaux du Relais culturel d'Haguenau - Lundi 25 février 2013, 18H.

Denis Woelffel, directeur de la MAC Robert Lieb de Bischwiller – Bureaux du Relais culturel de Bischwiller - Vendredi 12 avril 2013, 17H.

Eric Vial, directeur de La Scène, Espace culturel de Pfaffenhofen – Café du Bœuf noir de Brumath - Mardi 26 février 2013, 10H.

Gérald Mayer, le PréO, Centre culturel de Oberhausbergen – Bureaux du PréO - Mercredi 24 avril 2013, 17H.

Malou Froesel, directrice de la Saline, Relais culturel de Sultz-Sous-Forêts – Bureaux du Relais culturel la Saline - Mercredi 27 février 2013, 10H.

Marie Aude Schaller, directrice de la Nef, Relais culturel de Wissembourg - Domicile de l'enquêtrice - Jeudi 21 février 2013, 19H.

Olivier Chabrilange, chargé de programmation du TNS, Strasbourg. Bureaux du TNS - Mercredi 6 mars 2013, 18H.

Olivier Chapelet, directeur des TAPS de Strasbourg – Bureaux des TAPS - Lundi 25 février 2013, 10H.

Renaud Herbin, directeur du TJP, Strasbourg. Salle de spectacle de la Petite scène du TJP - Dimanche 24 mars 2013, 18H.

Roger Siffer, La Choucrouterie, Strasbourg – Bureaux de la Choucrouterie - Mercredi 20 février 2013, 15H.

### SITES INTERNETS

<http://www.culturesducoeur.org> - Pascal Le Brun-Cordier professeur associé (PAST) à l'université Paris I Panthéon - Sorbonne - *Intervention sur la médiation culturelle*, consulté le 03/08/2013

<http://www.culture-alsace.org/les-regionales,10467> - consulté le 31/07/13

<http://www.mac-bischwiller.fr/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.relais-culturel-haguenau.com/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.relais-culturel-wissembourg.fr/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.la-saline.com/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.espace-rohan.org/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.le-preo.fr/fr/Accueil-Le-PreO-Oberhausbergen-129.html> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.lascene.pfaffenhoffen.org/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.choucrouterie.com/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.tns.fr/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.taps.strasbourg.eu/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://www.tjp-strasbourg.com/> - consulté entre mars et juillet 2013

<http://books.openedition.org/pur/2152> - Affiche du Théâtre National Populaire (1924) Fonds Gémier, Bibliothèque nationale de France, Département des Arts du spectacle. Consulté le 20/08/13.

## **PLAQUETTES**

Consultation des plaquettes de la saison 2012-1013 des 11 équipements étudiés.

## **DIVERS**

Statuts de l'association de Gestion de la Maison des Associations et de la Culture de Bischwiller datant de janvier 1985 –consulté en mai 2013.

Rapport du Conseil Général relatif à l'évolution du dispositif d'intervention en faveur des Relais culturels. CG/2011/37 Commission de la culture du patrimoine et de la mémoire, consulté en juin 2013.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES

- Alain Lefebvre, Mariette Sibertin – Blanc, *Guide des politiques culturelles des petites villes*, Paris, Dexia, 2006, 253 P.
- Benoît Danard, Rémy Le Champion, *Les programmes audiovisuels*, Paris, La Découverte, 2005, 123 P.
- Emmanuelle Kponton, *Conception et mise en œuvre d'une saison culturelle*, Voiron, territorial éditions, 2007, 239 P.
- Eve Chiapello, *Artistes versus managers, le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié, 1998, 257 P.
- François Rouet (dir.), *Les tarifs de la culture*, Paris, La documentation française, 2002, 384 P.
- Jean-Claude Kaufmann, *L'entretien compréhensif*, Paris, Nathan Université, 2001, 126 P.
- Jérémy Sinigaglia, *Les publics du spectacle vivant en Alsace, Le cas des zones rurales, petites villes et villes moyennes*. Rapport final pour la Direction régionale des affaires culturelles d'Alsace, Juin 2012. 115P.
- Laure Ciosi, sous la coordination de Jacques Chabrilat et Jean-Philippe Durand, *Les publics : enquêtes et méthodes*, Paris, Weka, 2006, 144 P.
- Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, *L'Opéra de Paris, Gouverner une grande institution culturelle*, Paris, Vuibert, 2006, 321 P.
- Philippe Coulangeon, *Les métamorphoses de la distinction. Inégalités culturelles dans la France d'aujourd'hui*, Paris, Grasset, 2011, 165 P.
- Pierre BOURDIEU, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit, 1980.
- Vincent Dubois, Clément Bastien, Audrey Freyermuth, Kévin Matz, *Le politique, l'artiste, le gestionnaire*, Broissieux, Editions du Croquant, 2012, 271 P.
- Vincent Dubois, *La politique culturelle*, Paris, Belin, 1999, 507 P.

### ARTICLES DE REVUES

- Daniel Urrutiaguer, *Politiques du spectacle vivant en France et désenchantement des mondes de l'art*, In : Communications, volume 83, 2008, 11 P.
- Philippe Poirrier, *Les politiques culturelles municipales des années soixante à nos jours*, BBF, 1994, n° 5, p. 8-15
- Philippe Poirrier, *L'histoire des politiques culturelles des villes*. In: Vingtième Siècle. Revue d'histoire. N°53, janvier-mars 1997. pp. 129-146.
- René Rizzardo. *Populisme et politique culturelle*. In: Vingtième Siècle. Revue d'histoire. N°56, octobre-décembre 1997. pp. 99-104.
- Sylvia Faure, *Production et diffusion des oeuvres chorégraphiques : les effets de l'institutionnalisation de la danse*, In : Sociologie de l'Art, 2006/2 OPuS 9 & 10, p. 145-159.

# **Annexes**

## Grille d'entretiens

Liste d'indicateurs et de leurs composantes	<i>Cocher</i>
<b>Taille des structures</b>	
Petite ou grande, poids influent dans la programmation ?	
<b>Relation aux tutelles</b>	
Etat des relations	
Type des liens de tutelle	
Objectifs fixés par les tutelles	
<b>Spécificité de l'équipement</b>	
Missions définies dans les statuts de l'équipement	
Projet culturel de l'équipement	
Réputation, image que l'on veut donner à l'équipement.	
Impact du label, du statut de l'équipement	
Jugements de valeur sur la qualité des produits proposés	
Qualité artistique vs rigueur économique ?	
<b>Facteurs économiques - Coûts</b>	
Budget – coûts de production	
Impact des modes de gestions du secteur privé sur le secteur public, influence du mouvement de marchandisation du non marchand	
Histoire des tarifs de la structure influe t'elle sur la programmation actuelle ?	
Tarifs actuels	
<b>Personne du programmeur</b>	
Personnalité – Goûts	
Son histoire, son passé dans ce domaine	
Compétences (dont celle de prendre des risques)	
Réseaux formels et informels	
Durée du mandat- Ancienneté- Nouveau programmeur	
Méthode de recrutement	
Rapport avec l'équipe – (Programme seul? Travaille avec les chargés de public ?)	
Relation aux artistes/Avez-vous déjà diffusé un artiste pour qu'il rentre dans le circuit ?	
Connaissance des théories sociologiques et influence de celles-ci sur le programmeur ?	
<b>Public</b>	
Idée qu'on se fait du public (idée qu'on se fait de leur gout, de leur consentement à payer, de leur rythme de vie, de leur consentement à être mobiles....)	
Public souhaité - public présent (Il vaut mieux un public de 500 tièdes que de 300 passionnés ?)	
Choix de la primauté de la fidélité du public ou de son élargissement ?	
Idée qu'on se fait de la relation au public (ex : changements petit à petit pour pas le chambouler)	
Médiations (on choisit un spectacle car on prévoit une médiation dessus ?)	
<b>Facteurs- territoriaux - environnementaux</b>	
Concurrence entre équipements environnants (jouent sur la prog pour concurrencer ?)	
Chaîne commerciale = TV de la demande/Concurrence = Théâtre de la demande ?	
Impact de l'environnement- du territoire ?	
Impact des acteurs locaux autres que tutelles ? (presse, commerçants, riverains....)	
<b>Spécificités Alsaciennes</b>	
Impact des Régionales ?	
Rencontre avec d'autres programmeurs dans le cadre des Régionales = impact ?	
Réseaux de diffusion (Grand Est : Parcours croisés, Brouillons de Quint'Est)	
Réseaux d'initiatives privées (Scènes du Nord Alsace, Résonances..)	
Autres spécificités ?	
<b>Facteurs matériels</b>	
Salle - matériel - scène	
Adaptabilité – possibilité et volonté de se moderniser	
<b>Facteurs réglementaires</b>	
Cahier des charges techniques	
Règles – Normes – obligations // à la législation	

### **Résumé**

Ce mémoire de recherche en Sciences politiques et sociales vise à comprendre le travail de programmation des directeurs de structures de diffusion du spectacle vivant en Alsace. Plusieurs entretiens menés auprès de programmeurs ont permis de discerner les contraintes et les influences du processus. La politisation, les ressources et l'individualité du programmeur sont autant de critères ayant un impact sur la programmation. L'enjeu a été de démontrer la manière dont ces critères pèsent sur les directeurs au travers d'une problématique de départ : la taille de l'équipement joue-t-elle un rôle primordial dans la construction d'une programmation ?

**Mots clés :** programmation, spectacle vivant, structures de diffusion, directeurs, politisation.

### **Summary**

This research thesis, in political and social Sciences, aims to give a precise understanding of how directors of live entertainment diffusion structures in Alsace work on their programming. Several interviews of schedulers allowed to discern the constraints and the influences of the process. The politicization, the resources and the individuality of the schedulers are all factors having an impact on the programming. The stake was to demonstrate how these factors influence the directors through the following starting hypothesis: does the size of the equipment play a crucial role in the construction of a programming?

**Keywords :** Programming, diffusion structures, directors, politicization