

Université de Strasbourg  
Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg



# De l'artiste au directeur de théâtre

Enquête sur une bifurcation professionnelle

**Stéphane HEIDERICH**

Mémoire dirigé par Jérémy SINIGAGLIA

Membre du jury de soutenance : Denis WOELFFEL

Année universitaire 2014-2015

Mémoire de Master 2 « Politique et Gestion de la Culture »

## **AVERTISSEMENT**

L'université de Strasbourg n'entend donner aucune approbation  
ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

# De l'artiste au directeur de théâtre

Enquête sur une bifurcation professionnelle

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier dans un premier temps toutes les personnes qui ont pu m'aider dans ce long travail qu'est la rédaction d'un mémoire, je pense tout particulièrement à mon directeur de mémoire, Jérémy Sinigaglia, qui m'a apporté son éclairage à la moindre sollicitation. Merci pour son aide et sa disponibilité. Merci aussi d'avoir accepté d'encadrer ce mémoire.

Je remercie également Denis Woelffel pour sa participation au jury de soutenance.

Je tiens aussi à remercier énormément mes parents et mon petit frère qui m'ont soutenu dans toute ma démarche de reprise d'études. Je n'aurais jamais réussi sans eux cette difficile mais si enrichissante aventure. Je remercie également Tania qui m'a encouragé dans mes nombreux moments de doute.

Enfin, je remercie bien entendu tout particulièrement toutes les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de mes entretiens, je les remercie pour leur grande disponibilité, pour leur gentillesse et pour le précieux temps accordé.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	6
1. À LA RECHERCHE DE SES INTÉRÊTS.....	17
2. DE L'UTILISATION DES DISPOSITIONS PERSONNELLES À LA COMPRÉHENSION DE L'ESPACE PROFESSIONNEL.....	41
3. UNE INDISPENSABLE REMISE EN CAUSE PERSONNELLE.....	65
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	88

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

En demandant à Olivier Py, fraîchement nommé à la direction du festival de théâtre d'Avignon en 2014, s'il revendiquait une continuité avec le fondateur Jean Vilar, le journaliste du magazine *Politis*<sup>1</sup> appuyait sur la ressemblance entre les deux profils de directeur. Comme son prédécesseur, Olivier Py est alors un directeur-artiste. Ayant un passé artistique reconnu en tant que metteur en scène et comédien, il devient directeur du festival et perpétue en cela une tradition française. En effet, un certain nombre de directeurs de théâtres ou de festivals de théâtre, en France, ont mené ou mènent en parallèle une activité artistique et une activité de gestion d'un théâtre. Parmi les plus illustres, nous pouvons citer Jean-Louis Barrault<sup>2</sup>, Roger Planchon<sup>3</sup> ou encore plus récemment Jean-Pierre Vincent<sup>4</sup> et Stéphane Braunschweig<sup>5</sup>. Ces directeurs-artistes se voient alors inclus dans un plus grand ensemble que nous pouvons nommer les directeurs de théâtre.

La Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles (CCNEAC), dite SYNDEAC, définit dans sa nomenclature le directeur de théâtre comme le « responsable de l'élaboration de la politique générale et de la direction de l'entreprise », assurant « les tâches d'élaboration et de préparation des programmes d'activité » et « responsable de leur exécution »<sup>6</sup>. La nomenclature des Professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)<sup>7</sup> classe les directeurs de théâtres sous l'intitulé « 353b – Directeurs, responsables de programmation et de production de l'audiovisuel et des spectacles » et définit ce groupe comme des professionnels dont la tâche est de

---

<sup>1</sup> Costaz G. (2014), « Olivier Py : Le festival d'Avignon doit avoir lieu », *Politis*, n°1310, pp. 20-24.

<sup>2</sup> En 1959, Jean-Louis Barrault se verra confier la direction du Théâtre de l'Odéon par le ministre chargé des affaires culturelles de l'époque, André Malraux.

<sup>3</sup> Directeur du Théâtre National Populaire de Villeurbanne pendant trente ans (1972-2002), Roger Planchon mis en scène et joua dans des dizaines de spectacles.

<sup>4</sup> Jean-Pierre Vincent, comédien et metteur en scène, pris la direction du Théâtre National de Strasbourg de 1975 à 1983, de la Comédie-Française de 1983 à 1986 et du Théâtre Nanterre-Amandiers de 1990 à 2001.

<sup>5</sup> Actuellement directeur du Théâtre national de la Colline, Stéphane Braunschweig a également dirigé le Théâtre National de Strasbourg de 2000 à 2008.

<sup>6</sup> Convention Collective Nationale des Entreprises Artistiques et Culturelles (2013), p.87, [En ligne], [http://www.syndeac.org/wp-content/uploads/2015/04/ccneac\\_20140801.pdf](http://www.syndeac.org/wp-content/uploads/2015/04/ccneac_20140801.pdf) (site consulté le 5 août 2015).

<sup>7</sup> Ce guide, créé par l'INSEE, classe les professions selon une nomenclature précise servant aux recensements et aux enquêtes.

« définir et de conduire, dans les domaines cités, l'achat ou la réalisation de produits destinés à être présentés au public ; d'établir le budget des actions engagées ; d'en faire assurer l'exécution ou la programmation ; d'en assumer, plus généralement, la responsabilité technique et financière. »<sup>8</sup>. Malgré ces explications, il reste difficile de poser clairement les contours et les missions de cette profession. La direction d'un théâtre englobe en effet un nombre important de compétences et recouvre les domaines administratifs, techniques, relationnels, artistiques ou encore pédagogiques. Ces compétences dépendent aussi beaucoup, comme nous le verrons par la suite, de la taille de l'établissement que dirige le directeur de théâtre et de son environnement (en régie directe ou en association). Ce caractère protéiforme et composite du métier de directeur interroge sur une possible uniformité globale de l'ensemble des personnes concernées. Peut-on parler d'une même profession face à une disparité de statuts, de formations, de voies d'accès, d'autonomie ? A cette question, Didier Demazière et Charles Gadéa préfèrent utiliser le terme de groupe professionnel :

« Le recours à l'expression "groupes professionnels" permet de contourner les deux difficultés attachées au terme profession, en élargissant le champ d'analyse au-delà du périmètre étroit des professions libérales ou réglementées, mais sans en diluer les significations. Elle désigne alors des ensembles de travailleurs exerçant une activité ayant le même nom, et par conséquent dotés d'une visibilité sociale, bénéficiant d'une identification et d'une reconnaissance, occupant une place différenciée dans la division sociale du travail, et caractérisés par une légitimité symbolique. Ils ne bénéficient pas nécessairement d'une reconnaissance juridique, mais du moins d'une reconnaissance de fait, largement partagé et symbolisé par leur nom, qui les différencie des autres activités professionnelles. [...] les groupes professionnels sont des ensembles flous soumis à des changements continus, caractérisés à la fois par des contours évolutifs et une hétérogénéité interne. »<sup>9</sup>

Le groupe professionnel que constituent les directeurs de théâtre se voit alors comme une des constituantes de l'ensemble que forment les professions culturelles. Ces emplois artistiques et culturels se caractérisent par un contexte de forte progression depuis les années 80 et une tendance continue à la féminisation (bien que pour l'instant

---

<sup>8</sup> Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (2003), 3<sup>ème</sup> édition, p.182, [En ligne], [http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/pcse/pcse2003/doc/Guide\\_PCS-2003.pdf](http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/pcse/pcse2003/doc/Guide_PCS-2003.pdf) (site consulté le 8 août 2015).

<sup>9</sup> Demazière D., Gadéa C. (2009), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte (coll. « Recherches »), p. 20.

encore masculine<sup>10</sup>). Cette augmentation de l'emploi fait suite à une croissance encore plus forte du nombre de prétendants vis-à-vis de professions souvent vues comme attirantes et émancipatrices. Le résultat de ceci est une hausse continue des situations difficiles face à « un marché du travail désintégré »<sup>11</sup>. Dans ce contexte, trois types d'emploi sont possibles : l'emploi stable dans une organisation permanente, le contrat court (projet ou mission) et l'exercice indépendant d'une activité. Dans la majorité des cas, le poste de directeur de théâtre fait partie des emplois culturels stables.

Quoi qu'il en soit, le directeur de théâtre est le moteur d'un établissement et son objectif consiste à mettre toutes ses forces dans la réussite durable de son projet. Il se devra de connaître les moindres rouages de son environnement, d'assimiler des connaissances dans chacun des domaines de l'établissement culturel (administration, communication, technique, relations publiques, etc.) pour mener à bien son objectif. Il doit ainsi mélanger des savoir-faire d'élaboration, de mise en œuvre et de programmation du projet artistique et culturel de l'établissement ainsi que gérer la création, production et diffusion d'événements artistiques dans et hors les murs du théâtre. Il coordonne donc le travail de l'ensemble du personnel artistique, technique et administratif. En résumé, il est le maillon central sur lequel repose les orientations du théâtre. Cette fonction, j'ai choisi de l'étudier pour l'inspiration qu'elle me procure. Effectivement, j'ai pour objectif, dans un avenir plus ou moins proche de viser ce type de postes. Cette recherche me permet donc de m'approcher au plus près des personnes occupant ces emplois, de comprendre leurs motivations, leurs questionnements pour peut-être, *in fine*, m'inspirer dans ma démarche professionnelle future. J'ai cependant choisi de m'intéresser dans le cadre de ce mémoire de recherche à une catégorie très spécifique des directeurs de théâtres : les directeurs-artistes. Il existe en effet deux types de directeurs à distinguer : « directeurs-artistes » et « directeurs-gestionnaires », plus

---

<sup>10</sup> Dubois V. (2013), *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, (coll. « Cours & travaux »).

<sup>11</sup> Pierre Michel Menger pointe dans cette expression l'utilisation récurrente des CDD dits d'usage dans les professions artistiques, caractérisant l'emploi comme temporaire « par nature ». Le caractère désintégré résulte alors du déséquilibre systématique qui s'exprime dans la croissance du secteur : « La fragmentation du travail en contrats en moyenne de plus en plus courts va de pair avec leur dispersion sur un nombre de plus en plus élevé de salariés ; ceux-ci accumulent en moyenne moins de jours de travail dans une année, mais auprès d'un nombre croissant d'employeurs, qui leur allouent en moyenne des quantités de plus en plus faibles de travail ». Voir Menger P-M. (2008), « L'emploi dans les spectacles et les paradoxes de sa croissance. Flexibilité des relations contractuelles et des protections assurantielles », in *Communications*, n°83, Théâtres d'aujourd'hui [Numéro dirigé par Sylvie Roques], p. 86.



communément appelés intendants pour ces derniers. Si la première catégorie possède un passé (et parfois un présent) artistique, en tant que metteur en scène ou comédien généralement, la deuxième catégorie se caractérise par son accès aux postes de direction sans avoir eu de carrière artistique professionnelle au préalable. Mon choix de me concentrer sur les directeurs-artistes découle de ma relative connaissance de certains directeurs-gestionnaires, dont j'ai eu l'occasion d'interviewer deux représentants, et me permet de me pencher sur un profil de personnes que je connais moins. Ce choix dépend surtout de mon interrogation face à la distance volontairement affichée par les artistes vis-à-vis des questions administratives et à cette envie soudaine de se saisir pleinement de ces questions une fois devenu directeur. Les motivations de ces directeurs-artistes sont en effet intrigantes. Cette réorientation professionnelle cache-t-elle une certaine lassitude des métiers purement artistiques ? Est-ce une manière de se stabiliser personnellement face à un régime de l'intermittence souvent précaire ? Est-ce une possibilité d'augmenter ses revenus ? Est-ce un moyen d'engager une nouvelle réflexion sur ses ambitions artistiques ?

Cette recherche souhaite ainsi mettre en évidence le processus intervenant dans la nomination d'un artiste à la direction d'un théâtre mais aussi à retranscrire ce qui lui permet de trouver une satisfaction dans sa nouvelle fonction. Avant d'envisager de répondre à ces questions, il convient d'apporter quelques précisions lexicales sur certaines notions employées dans ce mémoire. Tout d'abord, la notion d'artiste renvoie à un individu exerçant professionnellement une activité artistique et en tirant un revenu, de même que le directeur de théâtre est vu dans ce cas comme tirant également son revenu principal de cette activité. Le « processus » est entendu dans les dictionnaires (ici, *Le Larousse*) comme un « enchaînement ordonné de faits ou de phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à quelque chose ». Il faut entendre dans le cas de cette recherche l'ensemble du parcours amenant un artiste à devenir directeur. La « satisfaction » renvoie au « contentement résultant en particulier de l'accomplissement d'un souhait ». Enfin, la notion de « bifurcation » évoquée dans l'intitulé de cette recherche renvoie à une « possibilité de choisir entre plusieurs orientations ». Il faut ici comprendre la possibilité de prendre une orientation, dans notre cas professionnelle, différente de celle préalablement engagée jusque-là.

Comme il est nécessaire, pour engager une démarche sociologique, de se défaire de ses prénotions, il devient indispensable de les soumettre à l'épreuve de la critique scientifique. Pour cela, j'ai effectué certaines recherches sur les sites les plus connus, que ce soit Cairn, Persée ou bien Google Scholar. J'ai aussi essayé de trouver des réponses au cours de mes lectures sur les tenants et aboutissants des métiers artistiques (Pierre-Michel Menger, Serge Proust, ...). Pourtant, il m'a été difficile de trouver des sources ayant réellement un lien direct avec mon sujet. Il existe en effet peu de documentations concernant les directeurs de théâtre à proprement dit, et encore moins quand la recherche se limite aux directeurs-artistes. Ce constat étant fait, il m'a fallu m'éloigner d'une stricte sociologie des arts pour découvrir la pertinence de concepts liés à la sociologie des professions, la sociologie des organisations théâtrales, la sociologie de la compétition ou encore la sociologie de la culture dans sa généralité.

Je souhaite ici faire une légère digression pour expliquer rapidement le choix d'utiliser le « je ». Ce choix méthodologique me permet, dans l'introduction comme dans la conclusion, de signaler l'implication forte de mon expérience concernant le choix du sujet et la constitution du dispositif méthodologique. Je choisirai par la suite de garder une certaine distance avec le sujet en utilisant un procédé stylistique volontairement moins impliquant. Cette explication étant faite, il est à présent nécessaire d'expliquer le choix de mon terrain ainsi que mes méthodes d'enquêtes. Tout d'abord, il est essentiel de noter que mon enquête se base intégralement sur le théâtre dit « public », dont la dénomination s'oppose ainsi au théâtre dit « privé ». En effet, deux modèles coexistent aujourd'hui en France. Le premier s'est structuré au sortir de la Seconde Guerre Mondiale et consiste en une intervention plus ou moins directe des pouvoirs publics, et en particulier de l'Etat qui s'est engagé dans un vaste mouvement de décentralisation théâtrale. Le second type de théâtre part d'une initiative privée et se doit de chercher une rentabilité maximale, privilégiant ainsi des spectacles de distraction.

Au fur et à mesure de l'avancée dans mon sujet, de multiples atermoiements se sont fait jour. Bien que relativement au clair sur ma problématique, je me suis confronté à des questionnements contextuels importants. En effet, mon choix d'étudier les artistes devenus directeurs de théâtre s'est trouvé questionné face à la multiplicité des parcours

possibles concernant ces individus. Deux cas sont possibles. Tout d'abord, nous avons le cas le plus « officiel » : un artiste postule à la direction d'un Centre Dramatique National ou d'un Théâtre National. Ces établissements sont des structures culturelles très importantes dans le paysage théâtral français pour l'Etat, à travers le Ministère de la Culture et de la Communication, comme pour les artistes. Ils sont régis par les contrats de décentralisation dramatique<sup>12</sup> datant de 1972 ainsi que par la circulaire du 31 août 2010. Ils stipulent l'obligatoire prise de direction de ces établissements par un artiste dramatique à qui l'on confie une mission de création théâtrale dramatique d'intérêt public. Le deuxième cas concerne un artiste qui postule et est choisi dans un théâtre ne possédant pas d'obligation statutaire quant à l'embauche d'un artiste. A nouveau, deux cas sont possibles : soit l'artiste continue ses créations, de manière plus ou moins officielle vis-à-vis de son employeur, ou bien l'artiste choisit de stopper son activité artistique pour se consacrer entièrement à la direction d'un théâtre. Cette variété de possibilité m'a obligé à me diriger vers un espace géographique me permettant d'être confronté à tous ces profils.

Le choix de l'Alsace s'est donc imposé tout naturellement. Outre ma proximité géographique (j'y habite), cette région bénéficie d'un contexte théâtral très particulier. Le territoire alsacien est effectivement parsemé d'un grand nombre d'établissements culturels. En effet, en 1976, l'Etat signe avec les collectivités territoriales d'Alsace une charte culturelle qui a pour objet de développer le cadre permettant à la culture régionale de s'épanouir<sup>13</sup>. Les signataires mettent alors en place un réseau culturel constitué de « relais culturels » sur le territoire alsacien. La création de ce réseau cumule l'avantage de se rapprocher géographiquement des publics les plus excentrés de la capitale alsacienne, et d'offrir plusieurs équipements de qualité, moins spectaculaires que les bâtiments du Théâtre National de Strasbourg (TNS) ou de l'Opéra, et donc plus à même de toucher tous les âges et toutes les catégories socio-professionnelles de la

---

<sup>12</sup> Décret n° 72-904 du 02/10/1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique. Amendés par des arrêtés en 1984, 1992, 1995 et la circulaire du 31/08/2010 ([http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48193/379565/version/1/file/Decret\\_72-904\\_2oct1972.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48193/379565/version/1/file/Decret_72-904_2oct1972.pdf)), enrichie d'un cahier des charges spécifiques aux centres dramatiques nationaux ([http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48195/379573/version/1/file/Missions\\_CD\\_N\\_31aout2010.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48195/379573/version/1/file/Missions_CD_N_31aout2010.pdf)).

<sup>13</sup> Méon J.-M. (2006), *Trente ans de décentralisation culturelle en Alsace (1976-2006). Contractualisation et partage des compétences culturelles*, Rapport pour le Conseil Régional d'Alsace.

population locale. Ce grand nombre de théâtres en Alsace m'a ainsi permis de rencontrer les trois cas exposés précédemment.

Pour aborder au mieux ma recherche, j'ai fait le choix d'utiliser la méthode qualitative. Cette démarche me permet ainsi, à travers la réalisation d'entretiens, d'étudier la construction du discours et d'analyser le processus intervenant dans une nomination. Il conviendra par ailleurs de déconstruire cette mécanique en tenant compte de « l'illusion biographique »<sup>14</sup>, situation de l'entretien pendant laquelle l'interviewé justifie sa vie comme « un tout, un ensemble cohérent ». J'ai ainsi utilisé l'entretien semi-directif comme support de cette recherche. Ce type d'entretien me permet d'orienter le discours des directeurs-artistes autour de thèmes que j'ai défini au préalable. Les interviewés ont été interrogés sur leur trajectoire sociale et professionnelle (origine sociale, parcours de formation générale et professionnelle), leur volonté de diriger un établissement culturel (attentes, projet, nomination, etc. et jugement de satisfaction) et sur les réalités du métier une fois nommés. Je souligne également le bénéfice qu'a représenté mon stage de fin d'études universitaires et qui m'a permis de côtoyer pendant plusieurs mois un directeur-artiste. J'ai ainsi pu le questionner, au détour de nos conversations, sur certains points de son parcours artistique comme managériale, me permettant en cela de récolter des éclaircissements intéressants pour constituer ma grille de questions en amont des entretiens.

Le matériau qui a servi de base à l'élaboration de ce mémoire est composé de sept entretiens réalisés en juin et juillet 2015 (d'une durée d'environ 1h30 chacun). Ainsi, en privilégiant l'Alsace comme terrain d'enquête, j'ai pu m'entretenir avec la quasi-totalité des directeurs-artistes disponibles sur ce territoire. En effet, sur les sept personnes officiant dans la région, j'ai pu obtenir un entretien avec six d'entre eux. Cela m'a permis de m'approcher d'une forme de saturation dans les réponses des interviewés. Pour information, je n'ai pas eu de difficultés particulières à accéder aux personnes interrogées, j'ai utilisé la méthode directe : un simple e-mail, parfois suivi d'un appel pour confirmer les dispositions de l'entretien, suffisaient. De la même

---

<sup>14</sup> Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 62-63, pp. 69-72.

manière, les entretiens se sont toujours passés dans une ambiance conviviale et sans pressions particulières. Cela montre l'accessibilité réelle des personnes interrogées et suppose aussi les liens de proximité qu'il peut exister dans le milieu culturel. Comme expliqué précédemment, je n'ai essuyé qu'une seule réponse négative dans ma recherche. Ce refus s'explique en partie par la non-disponibilité de l'artiste-directeur concerné, du fait d'un emploi du temps très chargé<sup>15</sup>. Il m'a cependant été proposé de m'entretenir avec un collaborateur, ce que j'ai refusé comme il ne correspondait pas aux critères de ma recherche. Je précise pour finir avoir réalisé un entretien supplémentaire avec un directeur-artiste n'exerçant pas en Alsace. Cette opportunité s'est présentée à moi grâce à un travail effectué pendant la saison estivale.

Dans une volonté d'anonymiser les entretiens, j'ai volontairement remplacé les noms des personnes et des théâtres dirigés. Aussi, je détaillerai les caractéristiques principales de chacun des sujets pour les démarquer synthétiquement les uns des autres. Il reste cependant intéressant d'observer l'exclusivité de la présence masculine aux postes concernés. Comme l'explique Vincent Dubois : « Les postes de directeurs [...] auxquels aspirent beaucoup de prétendant(e)s sont pour les deux tiers occupés par des hommes. Ce maintien d'une prééminence masculine ne se limite pas aux postes de direction [...] puisque les femmes sont également minoritaires au sein des professions culturelles en général (43 % en 2007) »<sup>16</sup>.

Ainsi, l'ensemble des interviewés dirigent des théâtres allant du réseau secondaire au réseau primaire. Ces dénominations, définies par Jérémy Sinigaglia, permettent de classer rapidement l'importance d'un théâtre dans son territoire. Le réseau primaire « se caractérise par sa position dominante au sein de l'espace culturel régional » et comprend « les scènes labellisées »<sup>17</sup>. Les salles de ce réseau sont peu nombreuses, se situent dans les métropoles régionales et ont pour caractéristiques communes d'être en partie ou totalement financées par l'Etat (Centres Dramatiques

---

<sup>15</sup> Pour information, j'ai été invité à rencontrer le directeur-artiste en question après deux mois sans réponses mais le temps disponible entre la rencontre et la soutenance du mémoire ne me permettait pas d'inclure convenablement l'entretien dans cette recherche.

<sup>16</sup> Dubois V. (2013), *La culture comme vocation*, op cit., p. 67.

<sup>17</sup> Sinigaglia J. (2013), « Quel(s) territoire(s) pour les équipes artistiques de spectacle vivant », *Culture études*, Vol. 2013/4, p. 2.

Nationaux, ...). Le réseau secondaire se caractérise « par une position intermédiaire au sein de l'espace régional de diffusion de spectacles », correspondant alors à des théâtres bien structurés (ex : les relais culturels en Alsace), aux financements provenant, pour le théâtre public, principalement des collectivités locales et/ou territoriales (mairie, communautés des communes). Il est à noter qu'il existe également un réseau parallèle mais qui ne sera pas l'objet de cette étude.

<b>Prénom « fictif »</b>	<b>Age</b>	<b>Directeur d'un théâtre depuis</b>	<b>Type de théâtre</b>	<b>Maintien d'une activité artistique</b>
Alain	52 ans	2005	Réseau secondaire	Oui
Bertrand	41 ans	2012	Réseau primaire	Oui ( <i>statutaire</i> )
Christian	57 ans	2008	Réseau primaire	Oui ( <i>statutaire</i> )
Didier	53 ans	2004	Réseau secondaire	Non
Emile	46 ans	2006	Réseau secondaire	Oui
Fabrice	45 ans	2001	Réseau secondaire	Non
Guillaume	59 ans	2011	Réseau primaire	Oui ( <i>statutaire</i> )

Tableau 1 : Tableau synoptique des interviewés

Le choix des artistes-directeurs me permet donc d'être homogène dans mon choix d'interlocuteurs : trois des interviewés dirigent un établissement du réseau primaire, deux dirigent un théâtre du réseau secondaire et ont continué leurs activités artistiques et enfin deux dirigent un théâtre du réseau secondaire et ont décidé de stopper leurs activités. Concernant l'analyse des entretiens, j'ai souhaité privilégier l'utilisation de la posture analytique dans la mesure du possible, c'est-à-dire de découper peu le discours et de privilégier la fidélité et la cohérence de l'entretien. Cette recherche reposant principalement sur les entretiens retranscrits, il aurait été difficile de ne pas en faire sa base. Enfin, parallèlement à la retranscription de ces entretiens, j'ai demandé aux interviewés de me fournir un CV ainsi que le projet d'établissement présenté pour postuler à la direction, selon la disponibilité du document. Ces documents supplémentaires, que j'ai pu obtenir pour certains des directeurs-artistes, m'ont permis d'observer les discours mis en avant pour candidater et m'ont aidé à confirmer certaines informations données au cours des entretiens.

Le questionnement central qui a guidé cette recherche est donc le suivant : quel processus amène un artiste à devenir directeur d'un théâtre et lui permet de se satisfaire de cette bifurcation professionnelle ? En effet, certains artistes, qu'ils soient metteur en scène, comédien ou plus rarement auteur, décident, à un moment de leur vie, de passer d'une vie pleinement consacrée à ce qu'on pourrait nommer leur appétence artistique vers un équilibre plus délicat, mélange entre désir artistique et volonté managériale. Cette problématique se voit fortement renforcée par la multiplicité des parcours. En effet, et comme nous l'avons vu précédemment, certaines généralisations peuvent être difficiles face à une obligation statutaire de continuer des créations artistiques pour certains artistes (dans le cas des Centres Dramatiques Nationaux), ce qui est en opposition avec des artistes devenant directeurs sans cette obligation. Ces derniers se doivent alors pour certains de se détourner de leurs premiers amours (comédien, metteur en scène) pour se consacrer intégralement à leur nouvelle fonction. L'enjeu de la recherche est ici de comprendre ce qui amène un artiste à devenir directeur d'un théâtre : quels enjeux interviennent dans cette orientation professionnelle ? Quels leviers ont pu permettre cette nomination ? Quelles en sont les conséquences ? Cette volonté d'objectivation des parcours, moyen sociologique de « relativiser et de dévaloriser les discours et les actes de ceux que l'on prend pour objet »<sup>18</sup>, impliquera ainsi de déterminer les processus ayant permis cette nomination. Cela confortera ou non l'hypothèse qui tend à laisser croire que cette bifurcation professionnelle est une rupture dans la trajectoire des personnes concernées et se doit d'être compensée par un transfert des aspirations. La problématique de cet accès au poste de directeur de théâtre se verra alors élargie jusqu'à leurs accessions à proprement parler et la prise de conscience par les acteurs sociaux des réalités, hors projections fantasmatiques antérieures, des fonctions et contraintes d'un directeur de théâtre.

---

<sup>18</sup> Lahire B. (2002), « Objectivation sociologique, critique sociale et disqualification. », *Mouvements*, 5/2002, Vol. 24, p. 46.

Ce mémoire est composé de trois parties permettant d'aborder les différentes dimensions relatives à l'accession d'un artiste à la direction d'un établissement culturel.

La première partie permet d'analyser les décisions justifiant la candidature des personnes interrogées. Elle exposera l'envie des artistes postulants à la direction d'un théâtre de développer un projet artistique, montrera leurs aptitudes à s'inscrire dans un discours culturel établi et à utiliser des modèles reconnus de la profession. Elle révélera enfin certains avantages recherchés dans la profession de directeur.

La deuxième partie a pour objectif de comprendre certains mécanismes externes aux personnes postulantes mais qui ont pu jouer dans leurs nominations. Elle s'attachera à démontrer les bénéfices que peuvent avoir le « capital social » et la correspondance à certains critères recherchés et dévoilera aussi la place surprenante que peut avoir le hasard dans ces candidatures.

Enfin, dans la troisième partie seront exposées les réalités des directeurs-artistes une fois en poste. Ces explications sur la découverte du poste permettent d'insister sur la nécessaire mise de côté de certaines contrariétés avant de s'investir pleinement dans une candidature. La nomination nécessite également pour le postulant de transformer sa carrière professionnelle et d'effectuer un inévitable transfert d'aspirations.



## **1. À LA RECHERCHE DE SES INTÉRÊTS**

La candidature des artistes interviewés à un poste de direction dans un établissement culturel suppose au préalable un attrait certain pour le poste, ou au moins pour la projection que ce poste peut donner quand il est vu de l'extérieur. Chacun des interviewés peut avoir des raisons propres à cette candidature. Cependant, il reste possible de trouver certaines constances dans les motivations invoquées. Les candidats provenant directement d'un milieu artistique, la raison principale citée par ces derniers concerne le développement d'un projet culturel et la mise en application d'idées anciennes qui ont émergé dans leurs pensées au fil de leurs expériences artistiques passées. Il existe pourtant d'autres raisons, moins clairement mises en avant au cours des entretiens, qui peuvent expliquer ces candidatures : stabilité dans l'emploi, recherche de légitimité, etc.

## 1.1 Des intérêts déclarés...

### *1.1.1 Développer un projet artistique*

Quand il est question pour un artiste des motivations qui ont conduit son entrée dans la carrière artistique, le registre vocationnel est presque toujours mobilisé. La majorité des artistes définissent ainsi ce moment particulier comme nécessaire, voire obligatoire, comme l'explique Alain :

« Je voulais absolument être comédien en fait, c'était pas franchement là où j'étais le plus doué j pense mais il fallait que j'aille par là... **c'était mon envie en tout cas... irrésistible, irrépressible...** donc je l'ai fait. »<sup>19</sup>

Les premiers questionnements quant à une possible carrière artistique débutent alors souvent avec la découverte du jeu et de la scène :

« J'ai commencé à 19 ans en atelier théâtre à l'université où, à ma grande surprise, en étant sur scène, quelque chose s'est passé d'évident, j'étais plutôt quelqu'un de timide et renfermé... **le plateau d'un seul coup m'a complètement libéré**, et où les choses que je pouvais proposer en termes de jeu, de propositions scéniques ont tout de suite

---

<sup>19</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

été pertinentes, et puis porté par un groupe aussi qui fait que tu te retrouves aussi plutôt mis en avant... »<sup>20</sup>

Comme le montrent ces deux extraits, ce discours vocationnel justifie pour les interviewés leur entrée dans le milieu artistique, entrée qui se fait dans la plupart des cas par le métier de comédien. Pourtant, chacun des interviewés a choisi, à un moment de sa carrière artistique, de devenir metteur en scène. Souvent, l'attrait de la mise en scène passe par une volonté de s'impliquer plus profondément dans le processus de création, voire de moins éprouver certains doutes de la vie d'un comédien :

« **Au bout d'un certain temps je trouvais ça répétitif [d'être comédien]**, au bout de cinq ans... et donc pour avoir des projets qui me convenaient mieux, j'ai lancé ma propre compagnie de théâtre... et donc je suis devenu porteur de projet... donc l'origine c'était pouvoir jouer des rôles qui m'intéressaient un peu plus mais **j'avais aussi envie d'approfondir le jeu d'acteur et le fait d'être un peu coach** au début des copains, copines, comédiens, comédiennes ... **m'avait ouvert les yeux à la direction d'acteurs...** donc de comédien, d'acteur, je suis passé à coach à directeur d'acteurs, c'est par ces biais là que je me suis projeté en tant que metteur en scène d'une compagnie que j'ai fondé. »<sup>21</sup>

« Quand on est metteur en scène si tu bosses pas t'a pas de boulot donc après **c'est à toi de te donner ton travail** mais néanmoins par rapport à la liberté dont je parlais tout à l'heure, ma liberté elle était avérée là-dessus, j'attendais pas qu'on me téléphone et qu'on me désire, c'était à moi de téléphoner et de demander aux autres si ils voulaient participer à mes projets et ça changeait la donne et en fait **j'préfèrais beaucoup ça.** »<sup>22</sup>

L'envie pour les interviewés de devenir directeur d'un théâtre peut ainsi être rapprochée de leur aspiration à passer d'un statut de comédien à celui de metteur en scène. L'objectif visé consiste à s'impliquer plus profondément dans un processus artistique : s'ancrer dans un territoire, créer des lieux de partage, aller à la rencontre du public, etc. Nous constatons aussi le lien fort existant entre les expériences artistiques et professionnelles passées, et la constitution d'un projet d'établissement culturel. Ainsi, quand Bertrand évoque son projet pour l'établissement, il l'inscrit dans un rapport à des questionnements provenant de pratiques antérieures :

---

<sup>20</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>21</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

<sup>22</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

« **J'ai construit une compagnie assez rapidement** [...] Et puis **ça m'a amené effectivement à m'intéresser... à formuler l'endroit d'un projet artistique** et puis après de créer les conditions de production, de diffusion des pièces... de devenir une compagnie conventionnée en 2005, de fonder après un lieu, en 2005 aussi, de cofonder un lieu à côté de Rennes... de m'intéresser du coup au projet des autres : comment accompagner le projet des autres... donc l'idée aussi de m'intéresser aux processus artistiques des autres et des façons de les accompagner, c'est-à-dire **comment créer des contextes dans notre environnement de projets à l'époque où on n'avait pas les moyens de les accompagner** ou de très faibles moyens d'accompagnement en production, même en accueil [...] ça permettait de déployer encore d'autres réflexions sur "Bah c'est quoi l'accompagnement au-delà de l'argent, au-delà de la technique, avec nos moyens, comment on peut quand même stimuler, être à l'écoute, créer des zones d'interactions, de recherches entre artistes. Et puis créer des dispositifs de rencontres avec des publics" ... Donc **c'était un moment en creux, en germe.** »<sup>23</sup>

L'analyse du dossier de candidature de Bertrand permet de retrouver les mêmes interrogations et prises de position. Le projet d'établissement se définit comme « un lieu de désir et de vitalité artistique, abordant les questions d'aujourd'hui, affirmant sa dimension contemporaine, encourageant l'invention et les initiatives transversales ; un lieu porté et brassé par les artistes et leur capacité à faire un pas de côté, à proposer, à partir de la puissance de leurs imaginaires, des alternatives aux modes usuels de pensées et d'actions »<sup>24</sup>. Concernant le projet d'Emile pour son théâtre, il est également possible de le lier à des questionnements apparus au cours de son parcours artistique. Ainsi, il se remémore au cours de l'entretien :

« Dans mes rencontres [en compagnie] [...], on a aussi rencontré des gens qui, pour certains d'entre eux, avaient cette idée, quand je dis bohème, c'est l'idée d'être autonome et de pouvoir promener notre camionnette de ville en ville, de poser nos décors, de pouvoir jouer, de repartir [...] Mais en tout cas **cette idée de se confronter à des publics qui ne sont pas que ce qu'ils vont dans les théâtres**, mais qui peuvent aussi être des publics que tu rencontres dans d'autres sphères de la culture... »<sup>25</sup>

L'objectif d'Emile de viser une ouverture à tous les publics, idée qui s'est renforcée au fil de ses socialisations passées, se retrouve ainsi clairement exposé dans le projet artistique qu'il a déposé dans le cadre de sa candidature. Le premier axe est « la

---

<sup>23</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>24</sup> Notes provenant du projet 2013/2015, réactualisation du dossier de candidature de Bertrand.

<sup>25</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

recherche des publics, de tous les publics, de l'enfance à l'âge adulte »<sup>26</sup> et le deuxième axe vise à « faire du [théâtre dirigé par Emile] un « théâtre de pays » pour toucher les publics là où ils sont ». Finalement, quel que soit le projet revendiqué au cours des candidatures, que l'un cherche à défendre « écriture contemporaine et création »<sup>27</sup> ou l'autre « création, transmission, formation, éducation populaire »<sup>28</sup>, que l'accent soit mis sur la présence d'artistes ou sur les interventions « sociales », nous décelons toujours dans les réponses données une volonté de défendre un engagement particulier, engagement qui trouve ses racines dans les expériences et ressentis propres à chacun. Si la défense d'un projet artistique semble être un impératif naturel dans la candidature à un poste de directeur de théâtre, d'autres motifs peuvent permettre de l'expliquer.

### 1.1.2 *S'affranchir de certaines limites*

Parmi d'autres motivations régulièrement citées, il est intéressant de constater l'évocation de certaines limites propres aux compagnies. En effet, une fois devenue artiste, la majorité des interviewés a créé ou rejoint une compagnie professionnelle. Le travail dans cette dernière consiste alors à créer des spectacles, à les « faire tourner » et à mener certaines actions culturelles en partenariat avec des théâtres (régionaux dans la majorité des cas<sup>29</sup>). Les contacts avec le public se limitent ainsi souvent aux courts moments de discussion suivant les représentations :

« **Ce qui me frustrait beaucoup** et qui me frustre encore d'ailleurs quand je fais de la mise en scène, **c'est que le vrai temps d'échange avec le public après une représentation, il y'en a pas beaucoup en fait.** Parce que tout le monde est un peu sur son quant-à-soi, est un peu gêné, un peu on n'ose pas trop dire, tu vois... quand t'es comédien tu n'oses pas trop entendre non plus parce que t'es encore plein de ce que t'as pu faire, de qualité ou pas tu vois... Et, au fil de ces années, moi de discuter avec des publics en fait, il y a eu très peu de choses qui se passaient [...] **j'me rends compte que sur la direction d'un lieu, c'est de générer le débat, de générer la discussion, de générer la rencontre entre les artistes et les publics** autrement que sur le seul temps de la représentation... Le temps de la représentation est important,

---

<sup>26</sup> Notes provenant du projet artistique et culturel déposé par Emile dans le cadre de sa candidature.

<sup>27</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>28</sup> Guillaume, 59 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 11/07/2015.

<sup>29</sup> Sinigaglia J. (2013), « Quel(s) territoire(s) ... », *op cit.*

mais comment est-ce que tu génères d'autres temps de discussion, d'autres temps de rencontre... ça c'est vraiment intéressant. »<sup>30</sup>

La compagnie professionnelle, socle du projet artistique pour le metteur en scène, ne permettrait ainsi pas de développer certains aspects recherchés par nos directeurs-artistes. Par exemple, Bertrand a créé sa compagnie en 1999. Dans son projet personnel, il a continuellement cherché à développer l'accompagnement des autres artistes et, dans cette optique, a cofondé un lieu en province lui permettant de s'intéresser plus précisément aux processus artistiques de ses confrères. D'une certaine manière, ce lieu de fabrique « complètement alternatif » lui a permis, dans un premier temps, de s'extraire de certaines contraintes et d'offrir une forme que la structuration d'une compagnie ne pouvait pas proposer. Pourtant, le très grand investissement personnel et la contrainte financière a fait que Bertrand a cherché, dans un second temps, à postuler dans un établissement théâtral du réseau primaire, plus à même de lui permettre de développer pleinement son projet :

« [Nom du projet de Bertrand] n'était jamais pensé contre l'institution, toujours comme, essayer de trouver des alternatives, chercher des modèles, chercher à faire évoluer les idées et les concepts et le sens même de qu'est-ce que c'est une institution et pour moi, c'est ce qui m'a poussé fondamentalement à postuler [dans un établissement du réseau primaire] [...] **j'étais très impliqué dans ce projet-là**, voire même très très impliqué parce que j'étais président de l'asso puis coordinateur, co-coordonateur, c'est à dire qu'on n'avait pas les moyens de nous financer donc je vivais sur ma convention de compagnie, à cheval sur l'économie intermittente, enfin tout cela était un bricolage, par rapport à tout ce qu'on peut vivre par exemple dans une institution comme un [établissement du réseau primaire], avec un fort investissement, un espèce de déséquilibre, entre donner et recevoir [...] **A un moment donné, il y avait une sorte d'usure certaine, et on est arrivé au constat de se dire peut-être qu'il faut aussi travailler à investir des espaces qui sont déjà labélisés.** »<sup>31</sup>

Autre exemple, la volonté d'Alain de développer une action spécifique sur un bassin de population se heurte à la quasi-impossibilité pour une compagnie de s'inscrire en profondeur dans un territoire spécifique. En effet, il est extrêmement rare pour une compagnie de se voir choisie par un établissement culturel pour mener des actions culturelles sur plusieurs années. La plupart du temps, les seules actions réalisées sur un

---

<sup>30</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>31</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

territoire particulier sont en lien avec la diffusion du spectacle dans un théâtre et consistent en de courtes rencontres avec les publics ou en des interventions en milieu scolaire. De plus, l'inscription plus globale qu'est une résidence artistique est limitée à certaines périodes durant l'année et non à une présence continue :

« **[La raison pour postuler, c'était] de m'inscrire sur un territoire** et de faire un travail de fond avec un public. Ça c'était par rapport au théâtre.

*Et pour vous, être directeur de théâtre, c'était le seul moyen pour mener ce projet ?*

Ah ben oui, parce que compagnie en résidence en Alsace il n'y en avait pas, y'a pas un théâtre qui accueille une compagnie pendant trois ans, en donnant de l'argent pour pouvoir mettre des actions en place. Donc ... **c'était le seul moyen**. Et donc j'avais que cet objectif et c'était ça. »<sup>32</sup>

Pourtant, cette mise en place d'actions culturelles, sur une longue période et sur un « terrain d'intervention privilégié »<sup>33</sup>, pourrait se voir comme une action inachevée pour nos directeurs-artistes. Leur lien avec les publics se transforme et le contact direct, que chacun a pu expérimenter dans les compagnies aux travers d'actions culturelles spécifiques, se passe plus régulièrement par l'entremise d'une compagnie extérieure. Nous découvrons alors une volonté plus forte d'organiser ces actions de sensibilisation auprès des publics plutôt que d'en être l'intervenant direct (comédien ou metteur en scène). Postuler à la direction d'un théâtre serait alors aussi un moyen pour un artiste d'explorer d'autres facettes de son métier dans son lien avec l'art et les publics :

« Je pense que **c'était pour développer quelque chose que j'avais pas fait en compagnie, c'était une autre dimension, pas plus importante, différente...** parce que en compagnie, on tournait beaucoup, on avait une grande liberté, chose qui est plus difficile à faire ici, maintenant, mais c'était pour connaître encore un autre aspect de mon métier. »<sup>34</sup>

Cette relation particulière qui se tisse avec les publics se joue également vis-à-vis des artistes programmés au cours de la saison culturelle.

---

<sup>32</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>33</sup> Sinigaglia J. (2013), « Quel(s) territoire(s) ... », *op cit.*, p. 7.

<sup>34</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

### 1.1.3 Renforcer le lien avec le milieu artistique

Le propre d'un directeur-artiste est de connaître précisément les situations que peuvent rencontrer d'autres artistes, dans leur profession ou au sein des compagnies. Contrairement aux directeurs-gestionnaires, les conditions de travail des artistes leur sont familières pour les avoir vécues. En ce sens, leur conception du métier de directeur de théâtre pourrait se rapprocher d'une projection de leurs envies passées vis-à-vis des personnes en charge de la programmation :

« Je pense que **le théâtre est pas dirigé comme si j'étais juste un administratif** en fait parce que peut-être que **je suis plus sensible au créateur**, par exemple sur 25 spectacles cette année y'a 18 créations donc 18 spectacles que je n'ai pas vu et je sais pas si un administratif...

*Donc vous êtes là aussi justement pour aider cette chose-là...*

Oui voilà puis ça m'excite puisque moi, en tant qu'artiste, j'aime bien qu'on me fasse confiance, j'en ai besoin et donc **moi j'me dis je suis à la place où tu peux faire confiance donc fait le et le plus possible...** donc c'est vrai on prend pas mal de risques au [théâtre dirigé par Alain] aux côtés des artistes, qui sont pas des risques qui sont inconsiderés puisque je prends rarement des créations sans avoir vu au moins un travail du metteur en scène avant... »<sup>35</sup>

Cette ouverture plus grande à la création artistique et la compréhension de ces risques inhérents renforcent d'autant les relations existantes entre les directeurs et les compagnies programmées. L'expérience artistique passée des directeurs-artistes permettrait alors de repositionner certains points dans les discussions :

« Souvent [la différence entre directeur-artiste et directeur-gestionnaire] se voit dans la programmation quand même je trouve quelque part, dans les choix et les risques qui sont pris... et puis dans la relation avec les compagnies quoi... ça c'est sûr que, **quand vous y avez été, vous savez comment ça se passe...** enfin moi, je sais que souvent, pas plus tard que hier encore, il y a une compagnie que je vais accueillir et qui vient pour essayer, alors c'est normal parce qu'en ce moment c'est compliqué, c'est chaud pour eux, donc ils essaient de nous gratter sur tout et n'importe quoi, ils avancent avec des arguments... puis à un moment donné on dit "bon écoutez, j'étais 15-20 ans intermittent, j'ai été en compagnie, j'ai tourné, je sais comment ça se passe... donc, vous me la racontez pas à l'envers"... et là du coup, ça se repositionne, voilà, ça se remet autrement. »<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>36</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.



Dans l'exercice de sa fonction, un directeur d'un théâtre se doit de développer un projet artistique, avec l'aide d'un administrateur chargé de certains aspects techniques, en le définissant par rapport aux contraintes budgétaires du théâtre. Le décalage entre directeur-artiste et directeur-gestionnaire se caractériserait ainsi par une plus grande implication dans le projet artistique de la part du premier groupe, le directeur-gestionnaire donnant lui une importance plus grande aux cadres administratifs, juridiques et budgétaires :

« **Aujourd'hui se pose la question que moi j'ai de plus en plus dans des réunions avec des directeurs qui ne sont pas artistes, c'est qu'ils sont dans le cadre donc ils n'arrêtent pas de fixer le cadre.** Soit de le resserrer, soit de le rouvrir, mais toujours dans une vision du cadre tel qu'ils l'ont appris à l'école tu vois... Dans une vision budgétaire, dans une vision de mission à remplir, dans une vision finalement assez administrative et gestionnaire de l'emploi et de la chose artistique... Je pense que justement, si tu es artiste, ce qui va t'intéresser c'est ce qui va sortir de ça. Et **c'est ça qui est difficile dans nos métiers, c'est qu'à un moment donné, si la discussion elle est uniquement sur ce qui se passe dans le cadre, elle n'est pas intéressante...** Parce que tu vas tourner en rond dans un cadre carré ou rectangulaire, mais tu vas tourner en rond quand même quoi... Donc c'est comment est-ce que tu casses ce cadre-là et tu vas monter autre chose ailleurs à un autre endroit. Et ça, ça m'intéresse vraiment. Et j pense que ça c'est possible à [ville du théâtre dirigé par Emile], c'est pour ça que j'y suis j'pense. »<sup>37</sup>

Dans une période où les contraintes administratives, juridiques et économiques pèsent de plus en plus sur les établissements culturels<sup>38</sup>, cette opposition entre les profils de directeurs (directeur-artiste/directeur-gestionnaire) peut alors se voir comme une envie pour nos directeurs-artistes de revendiquer une plus grande légitimité face aux projets artistiques :

« Chaque directeur peut établir ainsi un "modèle" qui est un modèle d'artiste avant d'être un modèle de directeur. Les directeurs de théâtre qui ne possèdent pas cette expérience se trouvent dans une position autre et la coexistence de ces deux situations (ou plutôt de ces trois situations : directeurs administratifs uniquement, directeur ayant une expérience pratique dans le domaine théâtral, directeur-artiste) provoque des jeux

---

<sup>37</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>38</sup> Girard C., Moutarde P., Pébrier S. (2006), *Etude sur la formation à la direction des établissements culturels du spectacle vivant*, Ministère de la culture et de la communication. Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles. Service de l'inspection et de l'évaluation, [En ligne], <http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts2006/publications/rapport-formation-directeurs.pdf> (site consulté le 23/07/2015).

d'intérêts et de positionnement. Mais le capital symbolique artistique qui agit comme facteur de cohésion de ce groupe permet du même coup la constitution d'une identité culturelle du directeur de théâtre. Ceux que l'on peut appeler **les directeurs-artistes renforcent leur position d'artiste en soulignant l'absence de principe théâtral, de philosophie propre dans la façon de faire des autres directeurs.** »<sup>39</sup>

Pourtant, malgré les discours de directeurs-artiste interviewés, les orientations culturelles mises en avant pour postuler à la direction d'un théâtre ne changent pas beaucoup que l'on se place du côté d'un directeur ayant un passé artistique ou, au contraire, d'un profil plus administratif. Dans les deux cas, les projets proposés dans le cadre d'une candidature sont proches et garde une proximité évidente avec les grands discours ayant émaillé les politiques culturelles depuis la fin de la Deuxième Guerre Mondiale : la décentralisation théâtrale, la démocratisation culturelle, etc.

#### *1.1.4 S'inscrire dans un discours*

Parmi les héritages mis en avant dans les discours des directeurs-artistes interrogés, celui de la décentralisation théâtrale est fondamental. En effet, ce n'est que vers la fin du XIXe siècle que s'affirme chez certains artistes l'envie de jouer en dehors de Paris. Les premiers efforts d'installation de théâtre en dehors de la capitale ont été les théâtres de tréteaux, des scènes temporaires mises en place en plein air et capables de distraire le public avec des moyens limités. L'envie de proposer des spectacles de théâtre en dehors de la capitale se retrouve de plus en plus souvent au début du XXe siècle mais les deux guerres freineront cette volonté de développer et de créer des structures culturelles pouvant accueillir du théâtre dans toute la France. Il faudra attendre la Libération pour voir émerger l'idée d'une politique étatique en faveur d'un théâtre décentralisé. Après la Seconde Guerre Mondiale, un Etat-Providence est mis en place en France et des débats s'animent pour créer ou non un Ministère de la Culture, mais ce projet ne sera pas immédiatement validé. Le vrai début de cette décentralisation théâtrale se fait par l'implication volontariste de Jeanne Laurent, nommée en 1946 sous-directrice des spectacles et de la musique à la Direction des Arts et des Lettres du

---

<sup>39</sup> Torcheux M. (1997), *La médiation de l'identité culturelle des directeurs de théâtre*, Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la communication, sous la direction de Bernard Lamizet, Lyon, Université Lumière Lyon II, p.118, [En ligne], <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61641-la-mediation-de-l-identite-culturelle-des-directeurs-de-theatre.pdf> (site consulté le 05/08/2015).

Ministère de l'Éducation Nationale. Elle mettra alors rapidement en place des Centres Dramatiques Nationaux en région. Sa mise à l'écart en 1952 ne ralentira que peu le mouvement engagé et la nomination d'André Malraux, en tant que Ministre d'État chargé des Affaires Culturelles, posera comme objectif de faire partager la culture et l'art au plus grand nombre par une démocratisation et une décentralisation théâtrale accrue<sup>40</sup>. C'est dans ce mouvement de mise en place d'établissements culturels en dehors de Paris que les directeurs de théâtres, et donc nos directeurs-artistes se positionnent :

*« Vous vous inscrivez beaucoup dans la décentralisation théâtrale.*

Ah ouais, ouais, pour moi **c'est... absolument nécessaire qu'on ne perde pas cet héritage et qu'on continue de le faire vivre, et je pense même que l'avenir de la décentralisation doit se poser comme question**, on doit s'interroger : "qu'est-ce que c'est que l'avenir de la décentralisation ? ", à partir du moment où le maillage territorial est absolument rempli, fait, et ça y est, y'a beaucoup beaucoup de salles partout, peut-être presque trop, j'ai envie de dire, y'en a beaucoup qui sont sans équipements, sans équipes je veux dire... et voilà, au-delà de ça, qu'est-ce qu'on doit continuer de projeter comme avenir pour ce réseau de théâtre de création, que sont les Centres Dramatiques et les Théâtres Nationaux, et là y'a vraiment des questions à se poser. »<sup>41</sup>

Outre la décentralisation théâtrale, un autre héritage des politiques culturelles<sup>42</sup> mises en place par André Malraux<sup>43</sup> est revendiqué, avec plus de force encore, celui de la « démocratisation culturelle ». L'objectif était ici de s'ouvrir davantage à la population, d'élargir le public de la culture dite « légitime » et donc d'attirer au sein du théâtre toutes les classes sociales, des plus fortunés, traditionnellement spectatrices, aux classes populaires. En bref, le souci est « de lutter contre l'inégalité de l'accès à la culture »<sup>44</sup>. Cependant, au milieu des années soixante, certaines études démontrent la

---

<sup>40</sup> Urfalino P. (2009), *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Hachette Pluriel.

<sup>41</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>42</sup> L'expression est définie par Philippe Urfalino comme « un moment de convergence et de cohérence entre, d'une part, des représentations du rôle que l'État peut faire jouer à l'art et à la "culture" à l'égard de la société et, d'autre part, l'organisation d'une action publique ».

<sup>43</sup> En 1959, André Malraux devient le premier Ministre des Affaires Culturelles, dénomination existant avant le Ministre de la Culture que nous connaissons de nos jours.

<sup>44</sup> Urfalino P. (1993), « Les maisons de la culture contre l'éducation populaire », in Poujol G. (dir.), *L'éducation populaire au tournant des années soixante. État, mouvement, sciences sociales*, Peuple et Culture, Les documents de l'INJEP n° 10, p.70.

fracture entre un public adepte de spectacles et un « non-public »<sup>45</sup> exclu de ces derniers. Les directeurs de théâtres, « ceux qui avaient la charge de la démocratisation culturelle, [remettent] en cause la possibilité et la validité de leurs tâches »<sup>46</sup>. L'utopie initiale d'une culture émancipatrice s'éteint. Le terme de « démocratisation culturelle » fait place à celui de « démocratie culturelle ». Ainsi, faute de réussir à apporter la Culture à tous les publics, Jack Lang<sup>47</sup> préfère une politique culturelle où toutes les formes d'expression deviennent égales et où, ce faisant, tout devient Culture. Pourtant, malgré ce changement de paradigme, la « démocratisation culturelle » reste toujours d'actualité, que cela soit au niveau ministériel comme au niveau local, et il n'est pas étonnant de constater dans les discours des directeurs-artistes interviewés cette volonté d'ouvrir le théâtre à des populations n'ayant jamais été à un spectacle, de retrouver l'utopie initiale pour la réactualiser :

**« Casser un peu le rapport où le spectacle vivant, le théâtre en tout cas, serait réservé quand même à un certain type de public, qui fréquente certaines salles, dans un fonctionnement qui va de la billetterie à l'abonnement, à la programmation, il y a des gens qui au bout d'un moment ne se parlent plus qu'entre eux... de casser ça sur l'idée que le théâtre c'est possible partout et la qualité, même si ça ne se passe pas dans les lieux institutionnels, c'est possible partout aussi. [...] D'amener à la population des propositions culturelles, tu as vu les gamins ce matin, ils sont pour la plupart de [ville du théâtre dirigé par Emile] et tu vois bien qu'ils sortent de milieu très différents... Et du coup que ça, ça fasse groupe, que ça, ça fasse qu'à un moment donné que des gamins se retrouvent sur des projets, que leurs parents puissent aussi le savoir, qu'ils sont ensemble sur des projets de créations artistiques, c'est vraiment la démocratisation culturelle, ça veut dire que c'est plus réservé à des élites des grandes villes... donc oui je m'inscris là-dedans bien sûr, je m'inscris dans cette nécessité que la culture soit aussi importante que le sport, et qu'il faut donner le plus de possibilités aux gens d'une ville aussi de pratiquer la culture, d'aller dans les**

---

<sup>45</sup> La notion de « non-public » apparaît pour la première fois dans la Déclaration de Villeurbanne de 1968, un rassemblement de jeunes metteurs en scène : « Il y a d'un côté le public, notre public, et peu importe qu'il soit, selon les cas, actuel ou potentiel (c'est-à-dire susceptible d'être actualisé au prix de quelques efforts supplémentaires sur le prix des places ou sur le volume du budget publicitaire) et il y a de l'autre un non-public : une immensité humaine composée de tous ceux qui n'ont encore aucun accès ni aucune chance d'accéder prochainement au phénomène culturel sous les formes qu'il persiste à revêtir dans la presque totalité des cas ».

<sup>46</sup> Urfalino P. (2009), *L'invention...*, *op cit.*, p.241.

<sup>47</sup> Jack Lang fût Ministre de la Culture, sous la présidence de François Mitterrand, de 1981 à 1986 puis de 1988 à 1993.

**endroits culturels**, de pouvoir être spectateur et de pouvoir pratiquer la musique, la danse, le théâtre, le plus possible... »<sup>48</sup>

« En tant que théâtre de ville on peut pas avoir des tarifs trop onéreux. Quand je vais au théâtre de la Bastille à Paris je crois que c'est 23 euros le plein tarif, ou 24 euros le plein tarif, ici c'est 15,50 euros, donc ça reste quand même raisonnable. Et puis la plupart du temps, quand on a une carte Sésame ou une carte je sais pas quoi, Atout Voir, on paye 6 euros, donc 6 euros c'est même pas le prix d'un menu chez Mc Donald's... et puis on mange une autre nourriture... donc accessible... après j'aime pas du tout les spectacles fait pour les spécialistes ... ça m'intéresse pas du tout. Ou alors dans un colloque ... à la fin d'un colloque... Mais sinon j'aime que ... faut pas avoir lu tout Sénèque pour comprendre la pièce ou faut pas avoir lu tout Barthes pour comprendre... Donc **j'aime du théâtre qui soit ouvert et exigeant en fait... qu'il tire les gens vers le haut...** c'était Hourdin qui disait que lui ce qu'il visait, et c'est ce que je vise aussi, le théâtre où chacun peut prendre, des érudits comme des novices ou des primo-arrivants, je sais pas comment on dit au théâtre ... puissent y prendre quelque chose. Et **je trouve que c'est la belle utopie du théâtre. Moi c'est ce qui me guide.** »<sup>49</sup>

De cette démocratisation culturelle découle une autre problématique régulièrement mise en avant. La difficulté de faire venir de nouveaux publics au sein des établissements culturels rejoint un certain vieillissement de la population des spectateurs. L'objectif de rajeunissement des publics prend alors tout son sens et s'inscrit aussi pleinement dans les revendications initiales des politiques culturelles françaises :

« Ce qui m'a choqué ici, quand je suis arrivé, c'est quand même qu'on ait un public extrêmement vieillissant, c'était pas du tout le public que j'avais à [Ville du premier théâtre dirigé par Fabrice]... à [Ville du premier théâtre dirigé par Fabrice], j'avais un public plutôt jeune, j'avais une partie d'étudiants, parce qu'il y avait le Tram, à partir d'un moment donné il y a eu le Tram donc c'était super fastoche, je faisais une programmation musicale qui était plutôt "djeun's", donc j'avais une moyenne d'âge, 38-50 ans, ici, c'est plutôt 48-70 ans... donc moi, au bout d'un an, j'ai dit au Maire "écoutez, on va avoir plus de déambulateurs, dans un an ou deux, que de public, c'est grave, il faut qu'on fasse quelque chose"... Donc **mon militantisme à moi, là, à ce moment-là, c'est de dire "bon ben, on change la programmation tout doucement", on garde certaines choses parce que voilà... il ne faut pas non plus exclure les plus âgés... mais revenons au travail avec le jeune public**, donc là, on est passé de cinq spectacles par an en jeune public à quasiment dix cette année. J'ai par exemple augmenté les propositions le samedi après-midi, pour faire un travail

<sup>48</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>49</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

autour de la famille, j'ai mis en place un abonnement familial... voilà, ça, **c'est des choses auxquelles je crois toujours... ça, c'est important pour moi.** »<sup>50</sup>

Il arrive pourtant que certains projets se positionnent clairement comme une opposition aux politiques culturelles mises en place depuis l'arrivée d'André Malraux au Ministère des Affaires Culturelles. En effet, à son arrivée, ce dernier décide sciemment de séparer l'éducation populaire de la culture. En rapprochant l'éducation populaire d'une forme d'animation socioculturelle, il en réfute le caractère émancipateur et égalitaire et choisit de n'en conserver que la démocratisation de l'accès à la culture. Comme l'explique Philippe Urfalino :

« **Si Malraux donna pour mission à son ministère ce qui était l'idéal de l'éducation populaire, il ne garda que l'une des voies que celle-ci, dans sa grande diversité, concevait pour l'atteindre. Le ministre et ses collaborateurs rejetèrent le didactisme comme l'amateurisme que les associations d'éducation populaire pratiquaient.** La démocratisation culturelle passait, selon le nouveau ministère, non pas par une éducation spécifiquement culturelle ou par l'apprentissage des pratiques artistiques, mais par une mise en présence de l'art, des œuvres comme des artistes, et des publics qui n'avaient pas l'habitude de cette rencontre. »<sup>51</sup>

Le projet que Guillaume défend autour de l'éducation populaire se positionne alors lui aussi clairement dans un rapport avec des politiques culturelles anciennes. Il choisit par contre de s'éloigner des objectifs définis par André Malraux pour trouver son inspiration dans des politiques encore plus lointaines :

« **Je connais un vieux divorce, dont je suis moi-même enfanté, qui est celui de l'éducation populaire et de la culture,** deux histoires qui se sont scindées à partir de 1959, avec Malraux, avec toute la reconnaissance qu'on peut avoir pour le travail de Malraux, mais qui a minoré, disons, la partie sociale, théâtrale, socio culturelle, etc. ... au profit du devenir le socio-cul, l'animation, etc. ... **alors que ce qui avait fondé, ce qui a créé le Ministère de la culture, c'est l'éducation populaire alors, c'est une sorte de pied de nez que j'avais envie de faire...** à l'histoire, tout simplement, pas envers qui que ce soit, mais à l'histoire qui avait scindé ces deux branches sur l'essentiel d'une même famille qui est celle de l'éducation permanente, de l'éducation populaire et de la création... et j'étais enfin dans cette histoire, et je voulais à un moment dans ma vie la réactiver... ce que je fais ! En parlant régulièrement

---

<sup>50</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>51</sup> Urfalino P. (1993), « Les maisons de la culture ... », *op cit.*, p.71.

d'éducation populaire, en l'ayant inscrit dans un projet de Centre Dramatique, et en étant dans une exigence importante de création. »<sup>52</sup>

Les discours mis en avant par les interviewés démontrent ainsi le lien fort existant entre les projets présentés lors de la candidature et les discours initiaux des politiques culturelles. Que l'un se place en opposition avec certains principes ou que l'autre les revendique, la construction du discours des interviewés rejoint une certaine attente du groupe professionnel des directeurs de théâtre, celle d'ouvrir le théâtre à toutes les franges de la population et de permettre à la majorité de découvrir les plaisirs du spectacle vivant.

### *1.1.5 Revendiquer des modèles*

Le discours reprenant les thématiques des politiques culturelles se double aussi d'une revendication de modèles, de grandes figures du milieu artistique ayant inspiré nos directeurs-artiste dans leurs parcours. Comme l'explique Bruno Péquignot, « La plupart des musiciens, des danseurs ou des acteurs de théâtre revendiquent au contraire leurs formations, voire affichent la place de leurs "maîtres" dans la description de leur carrière »<sup>53</sup>. Ainsi, la revendication unanime dans la profession d'un artiste comme Jean Vilar s'intègre parfaitement avec les discours sur la décentralisation théâtrale et la démocratisation culturelle évoqués précédemment :

**« Dans mon projet, j'ai tout de suite pensé en fonction et en référence à ces personnes-là, les pionniers de la décentralisation, qui étaient André Clavé, compagnon de route de Jean Vilar, résistant, homme complètement engagé, survivant des camps de la mort, un héritage extraordinaire, ami de Germaine Tillion, de Albert Camus, vous voyez, un homme de grand engagement, qui avait fondé le premier centre dramatique et qui était devenu le TNS, avec d'autres directeurs comme Hubert Gignoux... S'inscrire dans cette lignée-là, c'était pas du tout anodin. »**<sup>54</sup>

La revendication de certains modèles permet surtout aux directeurs-artistes interrogés de suivre une voie artistique précise et de s'inscrire dans un discours et des

---

<sup>52</sup> Guillaume, 59 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 11/07/2015.

<sup>53</sup> Péquignot B. (2009), *Sociologie des arts : domaines et approches*, Paris, Armand Colin (coll. « 128 »), p. 40.

<sup>54</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

références artistiques. Nous remarquons alors que chacun, suivant son expérience, utilisera une autre personne comme modèle principal :

« **J'ai toujours eu derrière moi "Lettre au directeur de théâtre", un bouquin qu'a écrit Denis Guenoun...** et, justement, Guenoun, qui a aussi dirigé des lieux, qui est aussi metteur en scène, se parle un peu à lui-même sur la question effectivement de la direction d'un lieu... et du rapport à l'artistique... donc voilà, **c'était un peu le bréviaire qui était là...** »<sup>55</sup>

« J'habitais à l'époque à Paris, ça me permettait d'être au cœur et de voir des spectacles de marionnettes qui ne tournent plus d'ailleurs aujourd'hui, **des espèces de grands maîtres pour moi, des grandes références qui pouvaient me faire dire "Ok, voilà les choses qui m'intéressent réellement"** [...] j'ai simplement été le témoin privilégié de ces personnes-là et de leurs parcours, et j'ai toujours été extrêmement touché, affecté, dans le sens d'affection que je leur porte, par leur parcours par ce qu'ils ont posé comme actes, comme la structuration qu'ils ont eu au service de la profession finalement... et **je me sens totalement héritier de ce travail-là...** »<sup>56</sup>

L'admiration témoignée pour certains grands artistes ou directeurs de théâtre se transforme en une quête de modèles légitimes, des personnalités ayant fait avancer la profession et qui constituent des repères dans la construction de la personnalité artistique :

« **C'est pas des directeurs qui m'ont marqué, c'est des artistes en fait...** Jean-Pierre Vincent, il était plus aux Amandiers donc il était en compagnie quand j'ai bossé avec lui... Jean-Louis Hourdin aussi, qui n'avait jamais dirigé de théâtre même si on lui a proposé pleins de fois... **C'est des figures comme ça d'hommes qui étaient extrêmement engagés...** Hourdin pour son incroyable passion pour le théâtre avec une forme de grande naïveté et de grande utopie... **Jean-Pierre Vincent, c'est... c'est un vrai patron lui,** je trouve c'est vraiment un patron de troupe, c'est quelqu'un d'extrêmement brillant, intelligent, visionnaire un peu, et puis dans le quotidien extrêmement présent et extrêmement patron... mais patron dans le bon sens du terme... parce que pour moi patron c'est pas "Haro sur le patron", c'est noble [...] **C'est le fédérateur, c'est lui qui met l'ambiance, qui essaye d'amener tout le monde au meilleur endroit où il puisse être...** »<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>56</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>57</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.



Ainsi, comme l'expliquent Matthieu Béra et Yvon Lamy dans leur livre, « les artistes ont tous en tête des figures emblématiques qui peuvent structurer leur comportement »<sup>58</sup>. Il semble également que cette revendication s'articule avec un besoin de s'inscrire dans les pas de leurs « maîtres » et de poursuivre leurs ambitions. Cette filiation spirituelle leur permet d'intégrer une revendication artistique indiscutable et renforce la cohérence de leur projet artistique et culturel pour l'établissement dans lequel ils postulent. Pourtant, bien que clairement revendiquée comme source principale de la motivation pour briguer une direction de théâtre, le projet artistique s'accompagne aussi de certains attraits propres au poste en lui-même. Contrairement aux revendications exposées avec force dans les discours des directeurs interviewés, il existe un ensemble de raisons moins « légitimes » mais qui peuvent expliquer en partie l'envie pour un artiste de candidater.

## 1.2 ... aux intérêts cachés

### 1.2.1 *S'affranchir de l'intermittence*

Le régime d'indemnisation qu'est l'intermittence consiste à permettre à ceux dont l'activité professionnelle n'est pas continue (comédien, metteur en scène, etc.) de recevoir une compensation financière pendant les périodes d'inactivité. Pour être éligible à ce régime spécifique de l'assurance-chômage, les artistes du spectacle vivant doivent avoir effectué 507 heures dans des activités définies<sup>59</sup> et cela sur une période de 10,5 mois<sup>60</sup>. Une fois dans le régime d'intermittence, une déclaration de situation mensuelle permet à Pôle Emploi d'ajuster d'un mois à l'autre le nombre de jours non indemnisables, ce qui permet de décaler la fin des droits. Bien que ce régime ait été créé pour être une protection pour les artistes et un moyen d'encourager la création, il n'en reste pas moins l'existence d'une certaine précarité. Comme l'explique Jérémy Sinigaglia, « les intermittents ignorent la plupart du temps combien ils effectueront

---

<sup>58</sup> Béra M., Lamy Y. (2008), *Sociologie de la culture*, Paris, Armand Colin (coll. « Cursus »), 2ème édition, p.141.

<sup>59</sup> Certains critères définissent la prise en compte des heures pour bénéficier du régime d'intermittence : les heures rémunérées pour un travail artistique, certaines heures d'enseignement, les périodes de formation, etc.

<sup>60</sup> Concernant les techniciens, la période est de 10 mois.

précisément de contrats le mois suivant, s'ils pourront réunir les fameuses 507 heures nécessaires à l'ouverture de leurs droits à l'assurance chômage avant l'épuisement du capital de 243 jours d'indemnisation [...] Faire l'expérience de l'intermittence, au sens de la pratiquer et d'en ressentir les effets, c'est donc évoluer dans l'incertitude tout au long de sa carrière professionnelle »<sup>61</sup>. La précarité ressentie qu'engendre cette situation peut révéler un épuisement certain de la part des artistes :

« **J'étais vraiment chaque année épuisé d'être intermittent et de devoir justifier, d'être dans la situation suspicieuse pour l'institution Assedic, Pôle Emploi...** c'est extrêmement désagréable de devoir justifier de son activité, et d'être pris communément pour un profiteur... **alors qu'on travaille, qu'on cotise, et qu'on travaille d'arrache-pied en général, c'est à dire que moi, je n'ai jamais compté vraiment mes heures,** j'ai appris le droit du travail en arrivant au [théâtre dirigé par Bertrand] en me disant "Ah oui, il y a un septième jour ! Ah d'accord... (rires) et qu'est-ce que c'est au juste, à quoi ça sert ? Ah bon y'a des limites, on n'a pas le droit de travailler plus de douze heures ?" et tout ça pour moi n'avait aucun... enfin j'avais mes propres règles, mon propre règlement disons, de vie, mes propres équilibres avec moi-même, avec mes collaborateurs, et quand on est dans un projet en compagnie... bah voilà, on y va, on fonce... »<sup>62</sup>

« **[L'intermittence, c'est] une stabilité et à la fois une précarité parce que tu sais jamais l'année prochaine ce que tu vas faire....** Et à part tes mises en scène à toi, tu sais que tu vas les faire mais tu sais pas si elles vont prendre, tu sais pas si tu vas avoir des préachats et tout ça, tu pars d'une feuille blanche sur laquelle tu écris des choses qui te paraissent très belles et très intéressantes mais tu ne sais pas si ça va séduire les gens que tu vas rencontrer, si ils vont te faire confiance et tout ça... et donc c'est quand même assez précaire [...] **c'était précaire psychologiquement mais financièrement ça allait... J'étais pas riche mais j'avais assez pour vivre...** pour payer la pension alimentaire après, pour payer mon logement, payer ma voiture, payer les vacances... voilà je vivais avec ce que j'avais et je vivais plutôt bien [...] même si je vivais correctement, j'étais comme je disais... il y a une forme de précarité. Et en fait, **l'image que j'ai eu, quand j'ai été nommé en 2005 c'est, j'avais l'impression d'être arrivé en haut d'un mur et d'avoir les coudes posés sur le haut du mur** et il y avait plus que le corps à poser, le corps à passer... et derrière c'était comme un jardin. Et quand j'ai eu mon CDI à la ville [...] j'ai eu l'impression d'être descendu en bas du mur et d'avoir le dos adossé, les bras croisés et de me dire « ouf, je me pose un p'tit peu et je regarde où je suis un peu, avant de partir » (rires). Et vraiment j'ai eu ce

---

<sup>61</sup> Sinigaglia J. (2008), *Le paradoxe des intermittents du spectacle : l'art de retourner les obstacles à l'action collective (2003-2006)*, Thèse de doctorat en sociologie, sous la direction de Vincent Dubois, Metz, Université Paul Verlaine, Ecole doctorale PIEMES, p. 105.

<sup>62</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

sentiment là parce que je suis père de famille,... **c'était hyper rassurant, ça je le cache pas.** »<sup>63</sup>

La stabilité que représente un emploi de directeur de théâtre peut engendrer chez certains artistes une motivation supplémentaire pour justifier leur envie de postuler. Elle n'en reste pas moins une raison aléatoire et qui n'est jamais directement valorisé dans les discours :

« Je commençais, on fait tout avec trois francs six sous, j'adorais ça, j'adore ça toujours, faire avec pas grand-chose, mais en 2005-2006 par exemple, c'était une année très difficile où j'ai pas beaucoup vendu mes spectacles... j'avais quasiment pas mes heures, j'étais intermittent... donc **deux ans avant d'être nommé dans un centre dramatique, j'étais à la limite de sortir du régime... réellement... donc c'était une situation très intéressante parce que, la fragilité de ces métiers, d'une certaine manière, moi je l'ai connu tout le temps...** j'avais pas d'autres idées, comment dire, de faire mes heures, de garder mon statut intermittent... c'était tout ce que je connaissais de la difficulté du travail... donc c'est vrai que c'est tout le temps lié en fait [...] disons que pour gagner sa vie dans ce métier faut faire beaucoup de choses, avant quand j'étais intermittent jusqu'en 2008, je faisais des fois trois, quatre spectacles par saison comme metteur en scène parce que je pouvais pas faire autrement parce qu'il fallait que je gagne ma vie, tout simplement, et que avec ma compagnie on tourne à peu près cent dates par an avec mes spectacles, donc c'était une nécessité alors c'est devenu une sorte de loi... »<sup>64</sup>

Les conditions de précarité qu'entraîne l'intermittence rejoignent en filigrane la question de la rémunération. Une fois dans le régime, les artistes ont pu, en « tournant » leurs spectacles et en pratiquant des activités annexes (ateliers de pratique artistique, etc.) obtenir des rémunérations satisfaisantes mais la variabilité des revenus peut également peser dans le plaisir qu'apporte la vie d'artiste. Ainsi, si Didier voit dans le poste de directeur « une stabilité économique qui [lui] permettait de penser à fonder une famille »<sup>65</sup>, d'autres, comme Emile, se satisfaisait pleinement de sa condition d'intermittent et n'a pas cherché, dans le poste de directeur d'un théâtre, à affirmer certaines considérations financières :

**« Je n'ai pas quitté le métier de comédien ou metteur en scène pour faire de la direction de lieu à cause de l'intermittence... Je vivais aussi bien financièrement en**

---

<sup>63</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>64</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>65</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

tant que comédien, metteur en scène qu'en tant que directeur de lieu, **j'avais le même train de vie si tu veux au niveau de mes rentrées financières...** Donc par rapport, ne serait-ce qu'à la discussion qu'on a eu tous les deux sur la question du CDD, du CDI, effectivement que l'intermittence semble beaucoup plus précaire mais alors, moi j'ai commencé à être intermittent, comme je te l'ai raconté, à partir de 93... et de 93 jusqu'en 2006 en fait, j'ai toujours travaillé, j'ai jamais eu de période pendant six mois par exemple où je n'avais rien, j'ai toujours été en activité... essentiellement en étant comédien avec des compagnies et en jouant avec beaucoup de compagnies de la région mais d'ailleurs aussi et puis en étant aussi metteur en scène, et en dispensant des ateliers, et puis en faisant un peu de voix [...] et en étant clown à l'hôpital. »<sup>66</sup>

« Une compagnie qui démarre, un savoir-faire que je n'ai pas complètement encore... et puis dans un contexte difficile, pas aussi difficile qu'aujourd'hui... Un rythme de travail au début, des créations donc une fois par an... le spectacle qui tournait pas beaucoup... et pas encore une reconnaissance telle que j'aurai pu compléter mes cachets de metteur en scène, mes créations par d'autres activités, comme des ateliers comme tout ça... Donc au début, au début j'étais pas, j'étais pas très sollicité... **Au bout de quelques années, quatre-cinq ans, j'avais tout un réseau qui me sollicitait**, qui me proposait de faire des ateliers ici ou là... et donc là **il y avait une stabilité de ma compagnie, qui m'a permis donc de ... de trouver un équilibre financier, fragile, mais équilibre tout de même.** »<sup>67</sup>

Quoi qu'il en soit, la stabilité de l'emploi d'un directeur reste en partie relative. Les théâtres de la région sont répartis, outre certaines exceptions<sup>68</sup>, entre des associations de droit local et des régies municipales. Dans les deux cas, bien que la majorité des établissements proposent des emplois en CDI pour le directeur, il peut arriver que certaines situations viennent mettre à mal cette condition. D'un côté, les artistes postulant à des postes dans des établissements du réseau primaire connaissent d'avance les conditions régissant ces établissements<sup>69</sup>, des règles qui limitent la

---

<sup>66</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>67</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

<sup>68</sup> Le Théâtre National de Strasbourg est par exemple sous la tutelle directe du ministre chargé de la culture.

<sup>69</sup> . Un directeur de CDN signe à son arrivée un «contrat de décentralisation dramatique » qui reprend les grands éléments du projet artistique accepté et valide sa nomination pour un premier mandat de 4 ans renouvelable deux fois 3 ans. D'après la circulaire du 31 août 2010, les deux renouvellements entre ces trois mandats ne font pas l'objet d'un appel à candidatures ouvert mais d'une évaluation menée soit par les services déconcentrés de l'État, soit par l'inspection de l'administration centrale, en lien avec les collectivités concernées. Cette évaluation, un état des lieux historique, économique et artistique, est sous la responsabilité de la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) et de la Direction générale de la création artistique (DGCA) qui, selon les missions, impulse, coordonne et évalue. Au bout du troisième mandat, il y a appel à candidatures ou une possible prolongation du mandat de trois ans maximum. En appliquant cette règle à la lettre, un artiste ne peut pas dépasser treize ans dans la direction d'un même établissement.

présence de l'artiste à la direction d'un même établissement à une durée définie par la loi :

« **La stabilité de l'emploi, elle est très relative** parce qu'on sait que c'est des mandats qui sont très courts, le premier c'est quatre ans, à l'époque quand j'ai été nommé c'était même trois ans, donc voilà, c'est trois ans de sécurité puis... donc c'est pas si évident que ça.

*C'est quand même normalement reconduit*

Normalement, mais faut encore réussir à être reconduit... mais **je suis encore le seul intermittent, non pas intermittent mais je suis le seul emploi précaire de notre équipe**, tout le monde a des CDI, moi je sais qu'au bout de dix ans, ça s'arrête... Et je le sais tous les trois ans si vous voulez, tous les trois ans c'est remis en question. »<sup>70</sup>

D'un autre côté, la direction d'un établissement du réseau secondaire ne garantit pas non plus une stabilité dans le poste. Il peut arriver, comme l'expliquait Alain précédemment, que le statut particulier de la fonction publique entraîne un enchaînement de CDD. Cette situation s'est également présentée dans le cas de Fabrice qui, dans sa première direction d'un théâtre, a vécu ses deux premières années sans être payé avant de multiplier les CDD les années suivantes :

« Je n'étais pas avare de mon temps de travail, je crois que j'ai passé tous mes week-ends, j'ai pas eu de congés pendant au moins 2 ans... j'ai bossé tout le temps... donc à un moment donné, les mecs [de la mairie] ils m'ont dit "OK !"... et on m'a fait au bout de deux ans, un premier contrat d'un an... **j'ai eu 14 contrats différents, donc pendant les 14 ans que j'étais là-bas...** donc, je n'ai jamais été dans une situation... et pourtant en 14 ans, on a changé de municipalité, et on est revenu à une municipalité de gauche...

*Et ils n'ont pas voulu...*

Et ils n'ont pas joué le jeu plus que ça... à la fin, à la fin, ça c'est vraiment la dernière année, ça s'est clarifié, mais jusque-là, **ça a été vraiment très compliqué.** »<sup>71</sup>

Ainsi, bien que les exemples d'Alain et de Fabrice puisse nuancer cette affirmation, la situation de précarité<sup>72</sup> qu'entraîne le régime de l'intermittence se transforme alors, une fois la nomination acquise, en une vision à plus long terme de sa

---

<sup>70</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>71</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>72</sup> Comme évoqué dans cette recherche, cette précarité est plus ressentie psychologiquement que financièrement.

situation professionnelle et donc personnelle. L'accession au poste de directeur, outre le côté « rassurant » qu'elle procure, leur permet aussi de modifier leur temps d'activité.

### 1.2.2 Transformer son activité

A l'exception de certains comédiens ou metteurs en scène dont la renommée leur permet d'atteindre les conditions d'indemnisation en « pratiquant seulement leur art au sens strict »<sup>73</sup>, il est tout à fait commun pour un artiste d'avoir une pluriactivité des occupations. L'étude de Françoise Gerbaux et d'Aude Benoît définit la pluriactivité comme « la pratique par un individu de plusieurs activités ou emplois, exercés de façon partielle ou simultanée, impliquant parfois plusieurs statuts professionnels »<sup>74</sup>. Par ailleurs, comme l'expliquent Marie-Christine Bureau, Marc Perrenoud et Roberta Shapiro, « dans un grand nombre de cas, la diversification des activités est une nécessité économique. Les inégalités étant très fortes, la majorité des artistes doit faire une variété de travaux et d'activité pour joindre les deux bouts [...] "Courir le cachet", "faire des piges", ou trouver des "plans" fait partie de l'ordinaire »<sup>75</sup>. L'incertitude récurrente d'atteindre les 507 heures a entraîné l'obligation pour les directeurs-artistes d'exercer d'autres activités à côté de la diffusion de leurs spectacles, notamment de devenir intervenant théâtre dans des ateliers :

« **J'avais d'autres activités de formateur, j'étais intervenant** au lycée Camille Sée à Colmar dans les options facultatives et obligatoires au baccalauréat, j'avais des ateliers de pratiques amateurs ici à droite à gauche avec les adultes voilà... donc j'étais assez occupé [...] **je me faisais rémunérer pour les ateliers que je faisais**, sur les derniers moments où je faisais vraiment la mise en scène du spectacle, je me faisais rémunérer pour les heures de cours aussi... Y'avait des facilités à l'époque, on pouvait enseigner et ça rentrait dans les heures [...] **je faisais des stages aussi**, je me faisais rémunérer comme metteur en scène... [...] j'avais assez d'ateliers, assez de choses, j'ai monté des spectacles qui se sont un peu vendus donc j'ai trouvé des sous donc je

---

<sup>73</sup> Sinigaglia J. (2013), « Le bonheur comme rétribution du travail artistique. De l'injonction à l'incorporation d'une norme », *Sociétés contemporaines*, 2013/3, n° 91, p. 23.

<sup>74</sup> Gerbaux F., Benoît A. (1997), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », in Saillard Y., *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Toulouse, Octares Editions, p. 17.

<sup>75</sup> Bureau M.-C., Perrenoud M., Shapiro R. (dir.) (2009), *L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve-d'Ascq, Septentrion, p. 18.

pouvais me payer pendant les répétitions ... voilà... **bon an mal an j'étais intermittent pendant 18 ans.** »<sup>76</sup>

*« Est-ce que vous faisiez des ateliers théâtre, des choses comme ça ?*

Oui oui... j'en ai fait beaucoup parce que, j'étais donc dans le Poitou-Charentes, on m'a demandé d'en faire beaucoup justement à Rochefort-sur-mer, où **j'ai beaucoup travaillé avec des troupes amateurs, avec de professionnels, des non-professionnels, des scolaires, des profs, le rectorat, j'ai fait pleins de trucs comme ça...** Ça, ça m'a permis effectivement de me frotter... à Gap aussi, je me suis confronté à ces ateliers avec pareil : des pros, des enseignants, des options théâtre.

*Et c'était un moyen de compléter les heures pour aller sur l'intermittence ?*

Oui... oui oui... moi j'étais intervenant à l'option théâtre de La Rochelle, la DRAC m'avait demandé de m'occuper de cette option parce que c'était une option qui périlclitait et donc, ça devait être autour de 2002-2003-2004, j'ai fait ça pendant trois ans, et après j'ai fait aussi, au lycée de l'image et du son à Angoulême, comme intervenant, et ça **c'était clairement une source de revenu pour moi**, bien sûr. »<sup>77</sup>

Ces deux témoignages mettent en avant le lien évident entre le régime de l'intermittence, et sa traduction pécuniaire, et la nécessité pour un artiste de multiplier ses activités. Cependant, l'animation d'ateliers théâtre est rarement vue comme une contrainte mais plutôt comme un moyen d'exercer son métier, d'obtenir, dans le cas d'ateliers pour les professionnels, « une reconnaissance professionnelle »<sup>78</sup>, ou encore de transmettre ses valeurs :

**« Les ateliers théâtre, alors ça j'en ai donné beaucoup** des ateliers théâtre, j'en donnais effectivement à la fac, à l'université populaire pour des étudiants étrangers, pendant un certain nombre d'années, j'en ai donné aussi à l'Artus, ce qui était l'ancien théâtre universitaire [...] **Tu t'aperçois quand même très vite que, aujourd'hui, c'est une façon de faire le métier en fait...** c'est-à-dire que de travailler avec des amateurs, bah tu remets toujours en question ton propre travail... c'est-à-dire que ça te renourrit aussi en retour... parce que aujourd'hui, d'être comédien ou d'être metteur en scène, sauf pour les compagnies qui sont vraiment structurés, bah tu te rends compte que la façon de vraiment rencontrer les publics, c'est pas tant après ton spectacle que quand tu travailles en atelier... c'est là finalement où tu peux aller assez loin dans le questionnement sur "Comment je dirige des gens ? Qu'est-ce que c'est ma

---

<sup>76</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>77</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015

<sup>78</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

façon à moi de voir le théâtre ? Qu'est-ce qu'on me renvoie aussi dans ce cadre-là ?". »<sup>79</sup>

Finalement, dans sa candidature à la direction d'un théâtre, un artiste va aussi chercher à transformer ses activités annexes pour les rapprocher un peu plus d'un projet artistique global. En effet, grâce à la stabilité personnelle qu'apporte la gestion d'un établissement culturel, les activités d'ateliers se réduisent obligatoirement et laissent du temps pour prendre pleinement part à la gestion du lieu et donc à un projet artistique consciemment souhaité. Etant donné la variété des missions assignées au directeur d'un théâtre, nous pouvons affirmer qu'à travers sa nomination découle la possibilité de laisser de côté certains aspects rendus obligatoires par l'intermittence. Le directeur-artiste passerait alors d'une pluriactivité « contrainte » à une pluriactivité « choisie ».

La candidature d'un artiste à la direction d'un théâtre serait donc un cheminement permettant à ce dernier de se rapprocher davantage d'un projet artistique fort, notamment en passant outre les limites qu'impose la compagnie dans le développement de son idée. S'inscrivant dans des discours hérités des politiques culturelles du milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, l'artiste cherche à mettre en application ces grandes ambitions et convoque pour cela les « maîtres » qui ont nourri sa réflexion. La candidature à une direction révèle également un besoin pour l'artiste d'atteindre une position plus stable, plus légitime, qui lui permettra d'oublier certaines contraintes propres au régime de l'intermittence. Pourtant, bien que le développement d'un projet artistique soit un prérequis évident dans la candidature d'un artiste, il ne garantit en rien sa nomination.

---

<sup>79</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.



## **2. DE L'UTILISATION DES DISPOSITIONS PERSONNELLES À LA COMPRÉHENSION DE L'ESPACE PROFESSIONNEL**

Le choix d'une personne plutôt qu'une autre est conditionné à un ensemble de prérogatives indispensables. En plus du respect des discours et de l'inscription dans les grandes thématiques liées à la démocratisation culturelle et à la décentralisation théâtrale, le candidat se doit de bénéficier de certaines spécificités pour être retenu face à ses concurrents. En effet, avant même qu'un artiste se positionne sur un poste de directeur de théâtre, un ensemble de mécanismes se met en place. Si certains sont finalement liés au hasard ou plutôt à la saisie d'une opportunité professionnelle, d'autres découlent de l'utilisation judicieuse des caractéristiques personnelles et de la bonne compréhension de l'espace professionnel du candidat.

## 2.1 Savoir saisir sa chance

### 2.1.1 *La place du hasard*

A la lecture des entretiens, il est intéressant de constater l'importance du hasard dans les candidatures faites par les directeurs-artistes interrogés. Plusieurs d'entre eux ont ainsi pointé les « coïncidences » et les « concours de circonstances » qui ont permis leurs candidatures. En effet, la majorité des interviewés ne semblaient pas avoir imaginé la possibilité de devenir directeur d'un théâtre et c'est souvent par des moyens détournés que ce projet a pu s'imposer à eux :

« **J'ai jamais eu ce projet, c'était jamais un projet...** c'est juste que j'ai des collègues directeurs de CDN dont c'est le projet de vie, pour qui c'était sûr pour eux, très tôt, qu'il devait diriger un lieu... enfin **pour moi, c'est un concours de circonstances en fait** [...] Il se trouve que pour des raisons personnelles, j'ai été amené à migrer ici, avant même de postuler, parce que ma compagne a été mutée, a eu un poste à la fac de Strasbourg, ça c'est la petite histoire, donc je savais, enfin c'était un choix personnel, que j'allais la suivre donc j'allais de toute façon défaire mon... enfin que ça allait de toute façon être un questionnement sur ma façon de travailler et aussi professionnellement je voulais travailler différemment, j'étais en pleine réflexion [...] Ma compagne a eu une réponse positive ici, genre début mai, et j'avais jusqu'à la fin mai 2011 pour écrire ma lettre de motivation, donc j'avais encore quelques semaines pour réfléchir, et me dire "bon j'y vais ? J'y vais pas ?"... ben c'était clair

que j'avais rien à perdre, et puis j'avais eu un fort intérêt, c'était presque une évidence pour moi de le faire... »<sup>80</sup>

« **Je n'ai pas cherché à diriger un lieu en fait... là pareil, c'est une coïncidence...** En fait j'étais programmé ici et il y a eu à nouveau quelque chose qui s'est passé avec le public, et le spectacle, et moi... Et moi on m'avait proposé une coproduction ici, donc j'étais venu pour négocier une coproduction et j'étais surpris de m'entendre proposer, par la personne qui était là et qui était partante, de candidater pour occuper son poste... Et donc, moi j'étais très surpris même un peu déséquilibré, je me suis dit " mais moi, je viens vendre une pièce, et on me parle d'être candidat au poste de directeur"... donc je l'ai fait un peu en me disant "pourquoi pas"... Mais **j'avais jamais fait de candidature, j'avais jamais cherché à être candidat** [...] Je pense que quand je suis revenu négocier ma coproduction, parce que je suis venu avec mon dossier, des spectacles et l'affiche et une distribution non finie, mais pour parler de ça, je crois que je suis passé à un moment, il y a quelque chose qui s'est passé et cette dame s'est dit "tiens, pourquoi pas lui ?" ou alors elle avait médité mais j'ai eu plus l'impression que c'était un concours de circonstances, tout d'un coup on s'est dit "tiens, lui il pourrait" [...] Ce qui s'était passé c'est que, à la fin du spectacle ici, donc on a eu, comme je disais, pas mal de beaux retours du public, c'était en 2003, et c'était l'année où il y avait tous les problèmes, Avignon a été annulé, et cetera... et donc on lisait les textes à l'époque, qui avait encore ... donc on avait eu les textes puis il y a un comédien [...] qui a eu un discours très engagé, très agressif même [...] parce qu'il avait devant lui le public de [ville du théâtre dirigé par Didier] qui est un public bourgeois ... et donc du coup comme il voyait qu'ils réagissaient pas forcément comme on l'aurait souhaité ... du coup il s'est dit je vais les secouer... Et moi je suis passé derrière pour arrondir les angles en disant "c'est bien, il faut sauver", je me souviens que j'avais dit "il faut sauver l'intermittence mais à n'importe quel prix, il faut et cetera"... et donc j'ai eu un discours comme ça... qui équilibrait les choses. Et ça apparemment ça avait été retenu comme un élément, comme ça, important... du genre : "tiens, ce type il est capable d'avoir un discours autre qu'artistique"... »<sup>81</sup>

Les exemples de Bertrand et Didier révèlent la part du hasard dans l'entreprise qu'est une candidature. Si Bertrand a dû proposer un projet construit pour se présenter à une nomination dans un théâtre du réseau primaire, nous notons aussi dans son discours le « concours de circonstances » qui a pu l'entraîner. La situation est proche pour Didier, venu dans un premier temps pour négocier une coproduction, il s'est retrouvé presque malgré lui face à la proposition de reprendre la direction d'un théâtre. Aussi,

---

<sup>80</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>81</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

face à la variété d'études et de parcours<sup>82</sup> de chacun des interviewés, nous pouvons déduire deux points intéressants. Premièrement, il n'existe pas de chemin tracé pour accéder à ce type de poste. Aucun diplôme ne garantit une nomination et la plupart des parcours sont marqués par un certain éclectisme universitaire. Deuxièmement, l'objectif de devenir directeur d'un théâtre n'est clairement pas une voie prévue pour la plupart en début de carrière. Ce projet s'est en partie imposé dans le parcours des personnes interrogées au gré des rencontres et événements de la vie.

### 2.1.2 Une opportunité à saisir

L'autre constat surprenant concerne la capacité de toutes les personnes interrogées à se saisir de la possibilité qui leur est offerte. Souvent, c'est par l'intermédiaire d'une connaissance que l'idée de candidater va surgir dans l'esprit des artistes :

« **Sur l'idée de diriger un Centre Dramatique, je n'y avais jamais pensé avant que Michel Oriet**, qui est actuellement directeur de la DGCA, de la création artistique à Paris, à l'époque il était conseiller de la ministre, de Catherine Tasca, et il m'a dit un jour à une table-ronde où j'étais invité comme metteur en scène par l'ADAMI, j'étais tout jeune metteur en scène émergent, je venais d'avoir le prix de l'ADAMI pour un de mes spectacles, donc c'était assez repéré comme ça... donc il **m'a dit "Vous devriez candidater à la direction d'un Centre Dramatique", j'ai dit "Ah bon ?" (rires)** et puis je savais même pas ce que c'était vraiment, ce que ça impliquait... et puis **un an après on m'a proposé d'être candidat** pour Sartrouville, pour le CDN de Sartrouville, **ce que j'ai fait.** »<sup>83</sup>

« **[Précédente directrice du théâtre dirigé par Didier]**, en quittant les lieux m'a dit "je serais intéressée pour vous accompagner dans une coproduction" [...] c'était mon troisième rendez-vous avec elle, comme ça, de rendez-vous en rendez-vous, et c'est à ce moment-là qu'elle m'a dit clairement "**[Didier] je vais partir**", donc moi m'a première réaction c'était de dire "Ah... ma coproduction qui part" et puis elle a enchaîné en me disant "**je pensais que ça pourrait vous intéresser de candidater à ma place**"... Et moi je lui ai dit, au bout de quinze minutes de discussion, le rendez-

---

<sup>82</sup> Le parcours universitaire réalisé par les directeurs-artistes interrogés va de l'école supérieure de commerce (ESSEC) à l'IUT information communication en passant par un doctorat en Lettres Modernes ou encore des études en mécanique quantique. Aussi, si plusieurs ont été dans des écoles, des conservatoires ou ont effectué des études universitaires en lien direct avec le théâtre, comme des maîtrises d'études théâtrales, certains n'ont aucune formation s'en approchant. Tous les interviewés ont en tout cas achevé ou au moins entamé des études supérieures.

<sup>83</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

vous avait duré quinze minutes, je lui ai dit "écoutez, là, je suis un peu troublé par ce que vous me dites, donc je vais rentrer chez moi, je vais digérer ce que vous me dites et je vous réponds demain si ça m'intéresse ou pas, d'être candidat"... Et **le lendemain je l'appelais pour lui dire "bon, je veux bien essayer"** mais voilà, quand j'ai entendu ça, j'ai pas dit "Ah ben oui !", je n'attendais pas ça ... ce n'était pas une évolution à laquelle j'avais pensé... donc j'ai accepté de candidater. »<sup>84</sup>

Cette proposition va alors se transformer en une envie suffisamment forte pour envisager l'élaboration d'un projet artistique pour un établissement culturel. Peu importe le type d'établissement, que la candidature se fasse pour un théâtre municipal ou un Centre Dramatique National, le déclic qui s'enclenche dans l'esprit du candidat constitue un des prémices à cette envie de direction d'un lieu. Comme l'explique Florent Champy, « chacun apprend et fait des choix au contact d'autres individus. Les rencontres avec ces autres individus jouent donc un rôle majeur. Elle constitue à la fois un des vecteurs du hasard, et donc de la diversité de ces carrières, et un principe d'intelligibilité de ces dernières. »<sup>85</sup>. Mais cette opportunité de candidater ne vient pas toujours d'une autre personne et c'est aussi un coup de pouce à son propre destin qui a permis à certains des interviewés de devenir directeur :

« **[L'idée de candidater] s'est formée sur une opportunité** parce que [ancien directeur du premier théâtre dirigé par Emile] partait au Maillon à ce moment-là, que nous on était en résidence sur le site, on était en résidence longue avec la compagnie, de trois ans à [premier théâtre dirigé par Emile], que **[ancien directeur du premier théâtre dirigé par Emile] m'a annoncé qu'il partait, je crois que je lui ai dit assez spontanément et sans réfléchir trop "Bah, écoute, moi je suis candidat pour prendre ta succession"**... et ça s'est fait comme ça, voilà, ça s'est fait comme ça... après ma candidature a été proposé, j'ai rencontré les responsables de l'époque qui ont accepté cette candidature et puis c'était parti quoi... »<sup>86</sup>

L'exemple d'Emile montre la possibilité pour un individu, et dans notre cas pour un artiste, de forcer son destin, de saisir l'opportunité qui se présente. L'exemple de Fabrice est encore plus parlant. Allant « au culot » pour se faire engager en tant qu'intervenant artistique dans un théâtre, un concours de circonstances l'emmènera par la suite jusqu'au rôle de directeur du théâtre évoqué :

---

<sup>84</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

<sup>85</sup> Champy F. (2009), *La sociologie des professions*, Paris, Presses universitaires de France (coll. « Quadriège Manuels »), p. 115.

<sup>86</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

« **Je suis allé au culot** au [premier théâtre dirigé par Fabrice] à [Ville du premier théâtre dirigé par Fabrice], puisque **j'avais entendu parler du Directeur** qui était assez militant comme ça [...] **je lui ai dit "voilà, je ne sais pas si vous avez besoin d'une compagnie ? mais moi, je suis disponible"**... je ne sais pas, j'avais 25ans un truc comme ça... le mec, il a du bien se marrer quand je suis sorti du bureau, et puis bizarrement, ça a du faire "tilt" puisque **6 mois après, il m'a appelé et il m'a demandé si je voulais intervenir en tant que metteur en scène et comédien** sur un très gros projet pour le passage à l'an 2000 [...] on fait ce spectacle, ça se passe plutôt bien, et je pense que le directeur de l'époque a regardé comment je travaillais [...] à la fin de l'année, au mois de juillet/août, à peu près dans ces eaux-là, **il me rappelle et me dit "voilà, je te propose une résidence de 3 ans avec ta compagnie"**... avec un cahier des charges assez balèze, assez compliqué, d'ateliers, d'interventions dans les cages d'escalier, de spectacles dans la rue, de spectacles dans la cité [...] arrive le moment où on me propose la résidence, je pars dans cette résidence [...] et puis **6 mois après, arrivent les élections municipales, changement de municipalité, on passe de gauche à droite, et c'est de manière assez brutale et radicale : le directeur est viré**, une partie de l'équipe est virée... et à ce moment-là, moi, je suis en train de créer un spectacle avec les TIG de la cité qui se sont pris du sursis [...] je suis convoqué chez la nouvelle Maire, c'était une femme, qui me dit "écoutez, voilà, on va fermer... nous la culture, bof... on va peut-être même raser le bâtiment"... voilà... et moi je leur dis "écoutez, on bosse avec ces « loulous », je pense que si vous avez pas trop envie que ça parte en « sucette » dans le quartier... laissez-nous terminer ce truc-là, et puis voilà" [...] je rends les clés, je me casse en vacances, et puis j'ai un petit coup de fil à la rentrée, **je suis convoqué chez le Maire**, et le Maire me dit "voilà, écoutez Monsieur [Fabrice], nous on ne sait pas quoi faire, vous vous êtes là"... et le Maire est comme ça derrière son bureau, c'est une femme, elle est comme ça, elle ouvre le tiroir, elle prend les clés du théâtre... et elle me fait "Tenez !"... comme ça... elle balance les clés sur le bureau, puis **elle me dit "ben voilà, nous on ne sait pas quoi faire, donc si vous voulez y aller, vous pouvez y aller"** [...] j'avais 28 ans... 29 ans... pour le coup, j'étais assez militant toujours dans un rapport de force, et donc je me dis "Là ma cocotte, si tu crois que tu vas m'avoir comme ça"... je me dis "OK !"... et elle me dit en même temps "je vous file pas de fric, vous vous débrouillez, on réactive la subvention pour la compagnie, mais on ne met pas d'argent"... et je n'avais plus de personnel, le bâtiment était fermé, y'avait plus de régisseur, y'avait un concierge et une femme de ménage, voilà... et donc, **je lui dis "OK banco ! Mais on a une sub' qui existe - qui était une subvention communautaire - que toutes les salles de Strasbourg ont, toujours"** donc je lui dis "on a droit à cet argent [...] vous la demandez, y'a une convention, c'est pas plus que ça, on le fait"... "OK, mais vous vous débrouillez avec 500.000 mille balles, vous payez les fluides, vous payez la com', je ne vous paie pas"... donc voilà, j'ai fait ça pendant 1 an et demi [...] j'étais vraiment dans un rôle d'être à la fois directeur et en même temps comédien/metteur en scène... pas payé... j'ai pas été payé pendant 1 an et demi... »<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

### 2.1.3 *Quand hasard et détermination se croisent*

La force de caractère déployée au moment de la candidature à une direction de théâtre se doit d'être présente tout au long de la démarche. Dans le cadre d'une direction d'un établissement du réseau primaire, le processus de nomination est long. Plusieurs mois peuvent passer entre la divulgation de l'offre et la nomination effective. Il est donc important de conserver une forte détermination pendant toute cette période et de maintenir ses convictions et la force de son projet :

« Il se trouve que, sachant que j'allais venir, **j'étais plutôt très motivé, et ça m'a permis, enfin, je me suis pris au jeu en fait de penser l'institution**, de comprendre l'institution, de comprendre le contexte, de découvrir une ville. »<sup>88</sup>

« **Le jour où j'ai eu l'envie de diriger un théâtre, je me suis donné les moyens pour y arriver**, c'était une énorme compétition de candidater pour un CDN, c'est des semaines et des semaines de conviction, des mois de conviction tout seul, avec vous-même, à vous demander si vous avez vraiment bien envie de ça, et si vous êtes pris à [ville du théâtre dirigé par Christian], qu'est-ce que ça va donner de vivre à 500 km de ce que vous connaissez, d'arriver dans un endroit où personne ne vous attends plus que ça, et cetera... **Ça demande beaucoup beaucoup de confiance en soi, et de persuasion... et de conviction...** »<sup>89</sup>

Cette opiniâtreté se voit pourtant contrebalancée par la relative décontraction qu'ont pu avoir certains des directeurs-artistes interrogés. Tous avaient au moment de la candidature un emploi, de metteur en scène ou de comédien, ils tournaient régulièrement avec leurs spectacles, ou tout du moins assez régulièrement pour pouvoir vivre avec le régime d'assurance chômage des intermittents en complément. Cette situation a pu permettre de candidater sans pression particulière, en sachant que même en cas de non-nomination, le refuge que pouvait constituer leur compagnie était toujours présent :

« **[J'ai candidaté] pour l'aventure... pour le plaisir de l'aventure**. En acceptant ce poste-ci je n'ai pas tué ma compagnie, j'avais un bureau à la fabrique de théâtre, je l'ai donné en disant "Ciao, je m'en vais". Je me disais "je vais essayer, si ça me plait je

---

<sup>88</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>89</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

reste sinon je reviens à mon métier de metteur en scène"... donc c'était juste une petite sortie, je me suis dit "bon je vais voir si ça me plaît"... »<sup>90</sup>

« Pour vous dire à quel point **j'étais détendu pour cette candidature**, [...] quand j'ai passé l'entretien, le deuxième entretien avec le directeur général des services, il m'a dit "Mais vous n'avez jamais dirigé de théâtre avant ..." et moi je lui ai dit "bah avant d'être directeur-général des services, vous l'aviez jamais été"... et je lui dis "Je me sens prêt mais maintenant c'est à vous de voir avec mon expérience et la façon dont vous sentez que je suis à l'entretien, moi je me sens prêt à faire ce travail". »<sup>91</sup>

Dans tous les discours des directeurs-artistes interrogés, nous remarquons la saisie d'une opportunité, la détermination, l'engagement nécessaire pour envisager de candidater. Nous notons également la récurrence des termes « concours de circonstances », « hasard » ou « coïncidence ». Nous remarquons ici l'importance de l'« illusion biographique », évoquée dans l'introduction de cette recherche, quand il s'agit de justifier les étapes amenant à devenir directeur d'un théâtre. Comme l'explique Pierre Bourdieu, « le récit autobiographique s'inspire toujours, au moins pour une part, du souci de donner sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective, une consistance et une constance, en établissant des relations intelligibles, comme celle de l'effet à la cause efficiente ou finale, entre les états successifs, ainsi constitués en étapes d'un développement nécessaire »<sup>92</sup>. En résumé, les enquêtés livrent un discours où des événements se succèdent dans un ordre cohérent, où le sujet construit une logique dans l'orientation de sa vie personnelle et professionnelle, orientation justifiée pour eux par l'existence d'un « concours de circonstance ». Pourtant, si les vicissitudes de la vie peuvent jouer un rôle important dans le parcours artistique d'un artiste, dans ses envies et dans ses convictions, il est plus vraisemblable que les propositions qui leurs sont faites de devenir directeur d'un théâtre proviennent surtout de leur bonne utilisation de leurs réseaux professionnels. L'affirmation de certains expliquant l'importance du hasard dans leur candidature devient alors soudain moins évidente et la contradiction avec leurs discours se fait jour.

---

<sup>90</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

<sup>91</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>92</sup> Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *op cit.*, p. 69.



## 2.2 L'utilisation de son capital social

### 2.2.1 *Etoffer son réseau professionnel*

Comme expliqué précédemment, la déconstruction des discours des directeurs-artistes interrogés permet surtout de constater l'importance de l'utilisation de leurs réseaux dans le choix d'un candidat plutôt que d'un autre. D'après la définition de Pierre-Michel Menger, les réseaux « constituent des mécanismes de structuration des relations interindividuelles qui opèrent à la croisée de ce que serait un monde de relations ponctuelles, sans cesse changeantes et sans mémoire, et de ce que peut être l'activité au sein d'une entreprise ou d'un groupe professionnel formellement clos sur lui-même. Les réseaux structurent les échanges et les collaborations selon des procédures qui n'ont rien d'anarchiques ni de perpétuellement instables »<sup>93</sup>. Ainsi, ces réseaux professionnels permettent à des individus, et en l'occurrence aux enquêtés, de bénéficier d'atouts indéniables. Ils sont alors favorisés dans la circulation des informations concernant des postes à pourvoir. Ces réseaux se constituent avant même l'entrée en carrière des artistes et se poursuivent tout au long de celle-ci. Le capital social qui en découle est vu par Pierre Bourdieu comme : « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. [...] Le volume du capital social que possède un agent particulier dépend donc de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume du capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié »<sup>94</sup>. Les profits de ce capital social ont permis aux directeurs-artistes interrogés d'avancer dans le processus de candidature puis de nomination. Bertrand évoque par exemple le cas de la création de sa compagnie et de l'aide apportée par trois personnes au sein de cette dernière, personnes rencontrées au fur et à mesure de

---

<sup>93</sup> Menger P-M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard-Seuil (coll. « Hautes Études »), p. 36.

<sup>94</sup> Bourdieu P. (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, p. 2.

rencontres estudiantines puis professionnelles. Ce réseau l'a régulièrement soutenu et motivé pour finalement lui amener les questionnements nécessaires à l'envie de candidater :

**« Les choses se sont construites dans une structuration de la compagnie, avec une présidente de l'association, qui était une amie, qui m'a énormément aidé [...] elle prenait son travail de présidente à cœur et elle m'a fait énormément avancer sur la pensée, sur formuler ma démarche, formuler là où j'en étais dans une progression, dans un développement de projet [...] je lui dois énormément à cette personne elle s'appelle Anne Daynes... et d'ailleurs, Joris Mathieu aussi, qui est maintenant directeur d'un CDN, [...] qui vient de prendre la Direction du TNG à Lyon, c'est aussi quelqu'un qui était dans mon bureau de l'association [Compagnie de Bertrand], au démarrage, et y'a une troisième personne, Pierre Bellat qui était aussi au démarrage... enfin, c'est trois personnes qui m'ont toujours accompagné, qui ont été en regard critique sur tout ce que je faisais...**

*Que vous avez rencontrés dans quel cadre ? Dans le cadre de l'école ?*

Non, ça date du début des années 90 en fait, c'est des gens qui me connaissent depuis super longtemps [...] Pierre Bellat, je l'ai rencontré au TNP quand j'étais « hôtesse d'accueil » là-bas, il était responsable des abonnements [...] de 95 à 96 je suis rentré à Lyon, et c'est là où j'ai rencontré Joris et Eric [Vautrin], on a fondé ce projet-là avec un lieu, un petit théâtre, Théâtre de la Renaissance à Oullins, et Anne était relations publiques là-bas, elle s'occupait des relations avec les étudiants [...] les rencontres on les provoque, on crée aussi les conditions de la rencontre... Y'a pas complètement de hasard dans toutes ces rencontres, et puis surtout c'est des rencontres... enfin, moi c'est des gens, je leur dois énormément [...] **c'est un parcours de rencontres, il y a une constellation qui se construit, y'a des gens qui sont bienveillants ou qui disent un truc un jour et qui va nous faire juste prendre conscience d'une réalité [...]** ces personnes rencontrées, c'est elles qui créent les conditions, en tout cas, en ce qui me concerne c'est évident que c'est elles qui m'ont permis de me dire "Ok ! Vas-y ! Je peux faire ça, je peux prétendre postuler à tel endroit, et je construis un truc qui est recevable, qui peut être pertinent même, pour une profession, pour moi-même" [...] **C'est juste pour moi des petites choses, des hasards, des rencontres**, qui font qu'à un moment donné, on se construit aussi une perception d'un environnement, d'une institution, d'un contexte culturel et artistique. »<sup>95</sup>

Cependant, l'aide des réseaux professionnels ne se limite souvent pas à des recommandations. Dans beaucoup de cas, c'est bien une forme de cooptation qui permet à certains artistes bénéficiant d'un réseau professionnel de candidater à la direction d'un théâtre. Souvent, comme dans les exemples de Fabrice, d'Alain ou celui de Didier, déjà

---

<sup>95</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

évoqué précédemment, ce sont leurs prédécesseurs qui ont clairement invité les artistes interviewés à postuler :

« **Mon prédécesseur m'appelle en me disant "écoute voilà, je pars à la retraite, j'ai pensé à toi, on va faire un concours, j'aimerais bien que tu postules"**... et donc du coup j'ai postulé, on était dans la short-list avec [Emile], donc y'avait plus que [Emile] et moi à la fin et voilà, j'ai été pris et je me retrouve à la tête de cette institution. »<sup>96</sup>

« En 2004/2005 **j'étais aussi artiste associé au [théâtre dirigé par Alain]** en fait, par l'ancien directeur, pendant une saison et... et j'ai... en fait voilà, **quand il est parti, [prédécesseur d'Alain], en 2005... début 2005... il m'a proposé de postuler quoi... quoi... il m'a encouragé à postuler** [...] je lui dit "non, je postule pas, j'ai pas envie d'être malmené comme tu l'as été" [...] Donc je voulais pas de ce poste, il me dit "Bon très bien", l'après-midi j'allais à Colmar filer des cours au lycée Camille Sée, il me rappelle, me laisse un message... sur le message il me dit "Tu devrais postuler, moi je peux faire passer ton CV à [ancien adjoint à la culture de la ville], même si il m'aime pas je pense qu'il m'écouterà quand même"

*C'est pour cette raison son départ, car il ne s'entendait pas avec M. [ancien adjoint à la culture de la ville] ?*

Pas du tout non... non, il ne s'entendait pas du tout, il était même presque en dépression... [Ancien adjoint à la culture de la ville] quand il voulait être pas gentil... il était intransigeant, autoritaire et coup de gueule ! Et donc il me dit "postule et tu pourras toujours réfléchir après, envoie moi un CV"... le soir je lui envoie un CV... puis trois semaines après j'avais pas de nouvelles, je me dis "peut-être qu'il l'a fait passer mon CV" donc trois semaines après, j'avais mûré le truc, je me dis je vais faire une lettre de candidature... donc j'ai écrit à [ancien adjoint à la culture de la ville] en lui disant "[prédécesseur d'Alain] vous a fait suivre un CV, je postule officiellement à ce poste" [...] **L'avantage que j'avais c'est que j'avais été un an dans la maison... donc j'avais vu aussi le théâtre de l'intérieur.** »<sup>97</sup>

Christian a pu lui aussi bénéficier du support de son réseau. S'étant vu proposer une codirection par le directeur du théâtre de Sartrouville, il n'a finalement pas été choisi pour ce poste mais le ministère de la Culture a continué à suivre son parcours artistique jusqu'à lui proposer de candidater à la direction du théâtre qu'il dirige actuellement :

« Sartrouville c'était un peu mon terrain de jeunesse... donc voilà, en plus **c'était pas vraiment moi qui avait postulé parce qu'ils sont venus me chercher, c'est le**

---

<sup>96</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>97</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

**directeur Claude Sévenier qui un jour m'a téléphoné et m'a dit "J'aimerais bien vous voir"**, et je pensais qu'il allait me proposer de faire une mise en scène pour un spectacle jeune public ou un truc comme ça dans sa biennale jeune public, et puis pas du tout, **il m'a dit "Joël Jouanneau, qui est codirecteur avec moi, s'en va et je cherche quelqu'un pour lui succéder et j'ai pensé à vous"**... il avait vu un de mes spectacles tout ça et ça lui avait beaucoup plu... et donc je suis arrivé dans cette candidature comme ça [...] j'attendais la réponse pendant tout le mois de juillet... et puis bon, j'ai pas été pris pour très peu de choses je crois, une toute petite... j'ai jamais vraiment su, ils ont pas su me dire pourquoi [...] Peu importe, donc ça m'est resté et ensuite **le ministère, si vous voulez, une fois que vous êtes repéré par le ministère et que vous continuez à manifester votre envie, on vous regarde aussi avec un intérêt...** donc comme j'ai continué à bien bosser, à faire des trucs qui se voyaient pas mal, qui avaient du sens, je me suis intéressé à [ville du théâtre dirigé par Christian] et voilà, c'est venu comme ça [...] C'était l'opportunité aussi que ce poste se libérait, et que le ministère m'a dit "Vous devriez regarder ce poste", donc je me suis dit "Ah tiens, qu'est-ce que ça peut être ?", et je m'y suis intéressé tout de suite. »<sup>98</sup>

Dans le cas des théâtres du réseau primaire, il est intéressant de constater l'importance des recommandations faites directement par le Ministère de la Culture et de la Communication ainsi que par les Directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Ce sont souvent ces dernières qui vont proposer à un artiste ayant une certaine renommée de postuler à la direction d'un théâtre :

« C'est ma première direction de maison, mais c'est qu'à un moment, en prenant de l'âge, et en ayant une forme de grande facilité à résoudre certains problèmes... le cheminement créatif... en ayant créé une association en Corse qui existe depuis 18 ans, je suis venu à la direction du [théâtre dirigé par Guillaume] **parce qu'on m'en a instillé, distillé le désir par le Ministère.** »<sup>99</sup>

« **J'ai été contacté concrètement par ma DRAC**, la DRAC Bretagne qui m'a appelé en me disant "il y a un CDN qui se libère, est-ce que ça t'intéresserait, en tant que compagnie conventionnée ? On fait un peu le tour". »<sup>100</sup>

Ainsi, consciemment ou non, chacun évoque des situations ou des individus ayant pu les aider dans leur accession au poste de directeur. L'accumulation d'un capital social constitue alors la base d'une candidature recevable.

<sup>98</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>99</sup> Guillaume, 59 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 11/07/2015.

<sup>100</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

### 2.2.2 Tirer profit des avantages cumulatifs

L'un des concepts mis en avant par Pierre-Michel Menger évoque le mécanisme d'avantages cumulatifs. Se basant sur des modèles développés en sociologie des sciences<sup>101</sup>, cette approche considère qu'à partir d'un certain seuil, l'infime différence de talent existant entre les artistes augmente les propositions que les meilleurs d'entre eux auront par la suite :

**« Dans le cours des premières expériences formatrices des artistes, des capacités se manifestent différemment et inégalement selon les individus. Demeure encore indéterminée la question de savoir de quelle espèce sera la différence de talent entre certains créateurs qui vont réussir, et d'autres, qui seront moins bien lotis. Exprimé en termes de probabilités de réussite, l'avantage procuré, tôt dans la carrière, par des qualités repérées, peut être faible, mais il suffit qu'il y ait, à chaque épreuve de comparaison compétitive, une différence perceptible, petite ou grande, pour attirer les investissements et les paris des acteurs du système (les professeurs de l'artiste, les musiciens professionnels, les entrepreneurs de concert, les éditeurs, les critiques, les mécènes, les publics). Le caractère intrinsèquement formateur des situations de travail actionne ce même levier : il existe un profil optimal d'accroissement des compétences, qui est fonction du nombre et de la variété des expériences de travail, et de la qualité des réseaux de collaboration mobilisés par l'artiste dans l'enchaînement de ses projets. Ce raisonnement dynamique indique comment des écarts de talent initialement perçus comme faibles peuvent donner lieu à une différenciation croissante des carrières. L'analyse des écarts de réussite fait en outre jouer un rôle déterminant aux réseaux des relations construites par l'artiste. »<sup>102</sup>**

Ainsi, nous pourrions rapprocher ce concept de l'écart pouvant exister entre les artistes échouant à devenir directeur d'un théâtre et ceux y arrivant ainsi que, dans une autre mesure, de l'écart entre les artistes postulant dans un théâtre du réseau primaire et ceux postulant dans un théâtre du réseau secondaire. Nous pouvons en effet constater les différences entre ces deux derniers groupes d'individus. Dans le premier cas, beaucoup sont passés par des écoles réputées comme le conservatoire ou ont eu une évolution de

---

<sup>101</sup> Ce mécanisme est évoqué pour la première fois en 1968 par le sociologue américain Robert Merton. Il cherchait à montrer comment les scientifiques et les universités les plus reconnus tendaient à entretenir leur domination sur le monde de la recherche. Il est aussi appelé « effet Saint Matthieu », en référence à la phrase de l'évangile selon saint Matthieu : « Car on donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a ». Pierre-Michel Menger réutilisera cette formule dans le contexte artistique. Plusieurs chercheurs proposent une lecture critique de son raisonnement en arguant la non-prise en compte des ressources propres à chaque individu.

<sup>102</sup> Menger P-M. (2009), *Le travail créateur...*, op cit., p. 28.

carrière rapide grâce à des rencontres importantes. Dans le deuxième cas par contre, nous constatons que cette réussite aux concours d'entrée dans les écoles a été plus difficile et s'est plus souvent soldée par des échecs :

« J'ai fait la tournée des Grands Chelems, pour essayer de rentrer dans une école... donc, **j'ai été systématiquement dans la "short-list" et puis bon ben voilà... les choses ne se sont pas faites.** »<sup>103</sup>

« J'ai fait l'école du Théâtre des Deux Rives [...] mais **j'avais pas de bagages vraiment à part cette école** que j'avais faite, qui était pas une école qui avait pignon sur rue. »<sup>104</sup>

Ainsi, et comme l'explique Bertrand, la réussite initiale que procure la sélection dans une école donne une force et une confiance en soi qu'il est bien plus difficile d'acquérir sans une formation spécifique :

« **Quand on entre dans une école nationale évidemment, on est aussi en confiance quand on y est même si on traverse aussi des épreuves. Rien ne va de soi mais il y a quand même une force qu'on a, qui est beaucoup plus longue à acquérir quand on est en freelance, en autodidacte,** quand on apprend soi-même son métier au fil des workshops qu'on peut glaner à droite, à gauche... Là on sort de [Ecole suivie par Bertrand], voilà, on peut déjà dire d'où l'on vient, **on a une forme d'expérience, une sorte de petite maturité, une micro-maturité qui permet de se situer encore plus à l'endroit, voilà différentes pratiques et de s'inscrire dans des réseaux professionnels,** ça, ça prend aussi beaucoup de temps derrière. »<sup>105</sup>

Christian et Guillaume, tous deux directeurs de théâtres du réseau primaire apportent un même constat, l'accès dans des écoles renommées entraîne un avantage certain sur ceux ne bénéficiant pas de cet enseignement. Cet avantage initial les emmène alors, au fur et à mesure de leurs expériences, vers la direction d'établissements culturels plus renommés :

« Je suis allé d'abord dans un conservatoire municipal... et puis à 16 ans, de 16 à 18 ans, j'ai fait le conservatoire de région de St-Germain en Laye, qui s'appelle une école

---

<sup>103</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>104</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>105</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

nationale de musique et d'art dramatique, d'où **je suis sortie, en classe de théâtre, avec un prix de comédien, un prix de tragédie...** »<sup>106</sup>

« **J'ai fait ce premier stage, j'ai dû en faire cinq ou six d'affilée, et là, ça m'a amené à une école d'art dramatique, pas n'importe laquelle, c'est l'école Dullin**<sup>107</sup>, et ensuite, j'ai eu la chance de rentrer au Conservatoire National, qui a été une cerise sur le gâteau, puisque là la filière est professionnelle, immédiate... et à la suite de ça **j'ai fait une carrière de théâtre, de télévision et de cinéma en même temps.** »<sup>108</sup>

Quoi qu'il en soit et peu importe le réseau (primaire ou secondaire) du théâtre dans lequel ils ont été nommés, nous constatons que les directeurs-artistes interrogés ont tous réussi à proposer des dispositions personnelles suffisantes pour convaincre les décideurs de les engager. Comme l'explique Jérémy Sinigaglia :

« **La probabilité que des artistes atteignent les objectifs professionnels qu'ils se sont fixés tient essentiellement à deux choses : d'une part, leurs dispositions et ressources personnelles** (leurs qualifications, leurs compétences, leurs réseaux d'interconnaissance), qui dépendent pour une large part de leurs positions et de leurs trajectoires sociales, scolaires, professionnelles ; et **d'autre part, l'état de l'espace professionnel qu'ils convoitent** (le nombre de places disponibles, le nombre et les qualités des prétendants, les segments qui composent cet espace, etc.), qui varie selon les temps, les lieux et les disciplines ou esthétiques artistiques. »<sup>109</sup>

Nous pouvons ainsi noter que les ressources personnelles ne sont pas suffisantes à elles-seules puisqu'elles se doivent d'être renforcées par un espace professionnel favorable à leur nomination. Ces enjeux externes, davantage contextuels, peuvent pourtant aussi nécessiter une adaptation particulière de la part des candidats à une direction de théâtre.

---

<sup>106</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>107</sup> Pour information, l'école de théâtre Charles-Dullin a accueilli des élèves comme Jean Vilar, Jean-Louis Barrault, Jean Marais, Marcel Marceau, Jean Louis Trintignant, Pierre Richard ou encore Antonin Artaud.

<sup>108</sup> Guillaume, 59 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 11/07/2015.

<sup>109</sup> Sinigaglia J. (2013), « Le bonheur comme rétribution ... », *op cit.*, p. 24.

## 2.3 Des critères à respecter

### 2.3.1 *Exploiter les caractéristiques adéquates pour le lieu convoité*

Dans la nomination en elle-même, nous pourrions qualifier les décideurs, voire plus globalement le théâtre convoité, comme une instance de consécration. En effet, rare sont les artistes pouvant prétendre à la direction d'un théâtre, et ce poste peut être vu comme une réussite personnelle incontestable. Comme l'explique Serge Proust :

« Les instances de consécration qu'elles soient professionnelles, universitaires, journalistiques et étatiques tendent alors à imposer un modèle de réussite et à construire des carrières au double sens interactionniste de parcours d'une position à l'autre et administratif d'occupation de postes hiérarchiquement organisés. **Une carrière réussie débute en général par la direction d'une petite compagnie sans moyens pour terminer par la direction d'une grande institution théâtrale disposant de financements très importants.** Elle est conditionnée par le passage d'une série d'épreuves qui manifestent des différentes dimensions de l'activité de metteur en scène [...] Ce type de carrière est réservé à une petite minorité qui concentre l'essentiel de la reconnaissance symbolique dans l'espace culturel national et des moyens économiques. »<sup>110</sup>

Bien que cette explication soit plus clairement destinée aux artistes postulants dans des théâtres du réseau primaire, elle semble également parfaitement s'appliquer aux artistes postulants dans un théâtre du réseau secondaire. Il est en effet évident qu'un poste de directeur de théâtre est un poste à grandes responsabilités. Son accès n'est pas facile et doit se justifier par les singularités du candidat : connaissances artistiques suffisantes, ouverture à toutes formes d'art ou encore capacités à bien gérer un budget. Il faut aussi pouvoir justifier d'une certaine expérience professionnelle dans le milieu artistique et culturel. Cette expérience s'acquiert *de facto* au fil d'années de travail dans le secteur culturel. En effet, « le capital social, s'il facilite l'entrée dans la carrière, ne suffit pas pour s'y maintenir et il est important ici de rappeler [...] que les professions artistiques sont des professions de ce point de vue comme les autres, et que, contrairement au mythe romantique, la réussite est plus souvent liée à l'effort qu'au

---

<sup>110</sup> Proust S. (2001), « Une nouvelle figure de l'artiste : le metteur en scène de théâtre », *Sociologie du Travail*, Vol 43, n° 4, p. 477.



talent. L'activité artistique est un travail et exige beaucoup de travail »<sup>111</sup>. Aussi, la valeur et l'importance de cet apprentissage sur le tas double rapidement la formation initiale reçue. « L'exercice du métier agit alors comme un mécanisme de tri pour procurer les qualifications et sélectionner les plus compétents »<sup>112</sup>. Chacun des interviewés a ainsi clairement mis en exergue la quantité de travail réalisée dans leurs vies professionnelles antérieures, entre les pièces jouées ou mises en scène, les ateliers de pratiques artistiques ou encore les impératifs administratifs de leurs compagnies. La connaissance de l'administration et de ses procédures est d'ailleurs souvent exposée pour justifier la pertinence de leur candidature, il est en effet nécessaire de maîtriser convenablement les questions administratives, qui se retrouvent au cœur du métier de directeur d'un théâtre :

« **Moi je faisais tout** [...] je faisais la comptabilité, les contrats, les machins, les factures et tout ça... »<sup>113</sup>

« J'avais un peu cette fibre sur, comment dire, le rapport de l'économie, notamment de l'économie de la culture, et en compagnie, comme je travaillais, on était deux, **j'avais mon administratrice et moi, on avait un principe très simple, on s'occupait chacun 80-20. Moi 80% de l'artistique mais un peu 20% des budgets et de l'argent et puis elle l'inverse... et c'était notre principe de travail** [...] On a beaucoup travaillé comme ça avec une espèce de perméabilité et des chasses-gardées réciproques mais on connaissait tout de chaque champ, elle, elle connaissait tout de mes projets artistiques, tout de mes difficultés ou presque, sauf que elle passait pas son temps en répet avec moi... mais **moi je connaissais aussi beaucoup beaucoup de nos objectifs financiers.** »<sup>114</sup>

Le rôle de metteur en scène d'une compagnie offre quant à lui une fine compréhension des enjeux artistiques. Comme les metteurs en scène bénéficient d'un « quasi-monopole dans la définition des spectacles et les commentaires qui accompagnent ces derniers »<sup>115</sup>, ils sont très souvent les « principaux intervenants et indiquent l'orientation qu'ils souhaitent donner au spectacle ». Ils assument alors la

---

<sup>111</sup> Péquignot B. (2009), *Sociologie des arts...*, *op cit.*, p. 42.

<sup>112</sup> Redon G. (2006), *Sociologie des organisations théâtrales*, Paris, L'Harmattan (coll. « Logiques sociales »), p. 77.

<sup>113</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>114</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>115</sup> Proust S. (2001), « Une nouvelle figure ... », *op cit.*, p. 485.

coordination avec les financeurs et ont une certaine habitude pour traiter du lien entre l'artistique et l'administratif.

Ce point peut inspirer une confiance évidente pour les décideurs au moment du choix tout comme peut l'être la notoriété locale de l'artiste. Cela s'exprime davantage dans le cas des établissements du réseau secondaire pour lesquels un lien non négligeable existe entre la nomination et le « capital d'autochtonie » du candidat. Ce capital d'autochtonie est défini par Nicolas Renahy comme « l'ensemble des ressources que procure l'appartenance à des réseaux de relations localisés »<sup>116</sup>. Concrètement, dans notre cas d'étude, l'artiste né en Alsace et qui postule dans la région bénéficie d'un avantage social certain par rapport à celui qui serait originaire d'une autre région. « Il faut posséder une connaissance fine du territoire et des opportunités qu'il porte, faire la démonstration d'un certain nombre d'attaches et d'interventions locales, disposer de relations avec un grand nombre d'acteurs locaux, etc. Cet ancrage territorial, qui apparaît comme un passage obligé, suppose un investissement spécifique qui représente une quantité importante de travail »<sup>117</sup>. Nous constatons donc que pour Alain et Didier, la gestion d'une compagnie basée en Alsace pendant une dizaine d'années a été un élément préalable à la reconnaissance locale nécessaire à l'obtention d'un poste de directeur. A contrario, cinq années auront été suffisantes à Emile et Fabrice, tous deux directement originaires de la région, pour accéder à leur poste de directeur. Cependant, comme l'Alsace bénéficie d'un grand nombre de structures culturelles sur son territoire, son espace professionnel laisse des possibilités plus grandes que dans d'autres régions. En effet, la compétition entre postulants devient moins exigeante quand la région offre un plus grand nombre de possibilités et que les prétendants sont moins nombreux :

« **La grande chance de ma vie ça a été d'arriver en Alsace**, sur un hasard familial en fait hein ... où je suis arrivé et reparti à zéro en 96. Voilà ! Donc je connaissais personne, je suis allé à la DRAC, je me suis présenté, j'ai dit "Coucou je suis là"... Par chance **j'avais travaillé avec Jean-Pierre Vincent, avec Jean-Louis Hourdin**, avec Etienne Pommeret qui étaient un peu connus ici et donc tout à coup j'étais le même bonhomme et on m'a fait plus confiance... **on m'a dit "Ah oui, vous avez travaillé avec Jean-Pierre Vincent ?" ... alors qu'à Paris c'était noyé dans le reste** comme

---

<sup>116</sup> Renahy N. (2010), « Classes populaires et capital d'autochtonie. Genèse et usages d'une notion », *Regards Sociologiques*, Vol. 40, p. 9.

<sup>117</sup> Sinigaglia J. (2013), « Quel(s) territoire(s) ... », *op cit.*, p. 5.

si tout le monde avait travaillé avec ce metteur en scène [...] j'ai trouvé du boulot ici assez vite et la bascule s'est bien faite mais je suis extrêmement reconnaissant à l'Alsace de m'avoir accueilli, de m'avoir ouvert les bras parce que **je ne serais pas directeur d'un théâtre aujourd'hui si j'étais resté à Paris, j'en suis sûr... j'en suis sûr...** »<sup>118</sup>

L'importance du capital d'autochtonie pour les théâtres du réseau secondaire pourrait aussi être complétée, dans le cadre du réseau primaire, par un « capital de spécialisation », notion que nous pourrions définir par l'ensemble des ressources que procure une expertise dans un domaine spécifique. Par exemple, pour Bertrand, sa candidature a été facilitée par la note d'orientation envoyée par le ministère et spécifiant des connaissances dans les arts de la marionnette, éliminant du même coup une grande partie de sa concurrence, tandis que pour Guillaume, c'est son expérience dans l'éducation populaire qui a joué :

« [Prédécesseur de Bertrand] a fait un travail avant de partir pour dire que ce lieu-là pouvait et peut-être devait rester un lieu dédié, ou en tout cas fortement, intimement lié aux pratiques des arts de la marionnette... D'où **l'intitulé de l'annonce pour recruter un directeur ici, le CDN de [ville du théâtre dirigé par Bertrand] cherche un artiste-marionnettiste, ce qui m'a valu d'enlever beaucoup de concurrence**, voilà par rapport à un CDN généraliste où évidemment il y a beaucoup de metteurs en scène de théâtre, donc c'est pas du tout les mêmes conditions de sélection... »<sup>119</sup>

« **Il faut avoir un peu d'expérience... moi j'avais quand même une expérience associative depuis 17 ans**, enfin je veux dire à partir du moment où j'ai commencé à diriger le [théâtre dirigé par Guillaume]... donc ça fait 17 ans d'activités, en Corse, qui est déjà une activité basée sur cette question [de l'éducation populaire]. »<sup>120</sup>

Cependant, jouir d'une reconnaissance locale et présenter un profil technique et artistique étoffé ne suffit pas à garantir l'accès pour un artiste à un poste de directeur. Les personnes interrogées révèlent aussi des stratégies personnelles offrant une plus-value à leur candidature, via une bonne compréhension des attentes des décideurs :

---

<sup>118</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>119</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>120</sup> Guillaume, 59 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 11/07/2015.

« **J'étais déterminé, je voulais ce poste... en même temps, j'étais prêt à faire des compromis, mais aucune compromission donc j'y suis allé avec ce que je suis...** ils savaient qui il y avait en face, ils me posaient des questions cash, je leur ai répondu cash voilà... en même temps, j'avais mis le costume qu'il fallait pour jouer au mec "OK je peux y aller, mais je suis sérieux"... donc je m'étais costarisé à donf" avec la cravate, et tout ce qui fallait [...] je jouais le jeu quoi, j'étais sur un poste de direction, je savais où j'allais, j'étais dans une mairie de droite, voilà... **il y a des codes, faut les connaître, et si on ne connaît pas les codes, il ne faut pas y aller.** »<sup>121</sup>

« **J'ai pas parlé de l'aspect artistique puisque pour moi, c'était pas du tout la fiche... ils cherchaient pas du tout un artiste, ils cherchaient un directeur...** et en fait je pense que le fait que j'ai fait une école supérieure de commerce, le fait que j'ai été administrateur d'un Centre Dramatique Régional, le fait que j'ai administré ma compagnie, que je l'administre jusqu'à présent, et puis la quatrième partie, le fait que j'étais comme j'étais, je pense que ça a fait un cocktail qui leur a plu... et peut-être que si j'étais le meilleur candidat du compromis, pour laisser la paix aux compagnies, **j'étais pas clivant non plus [...] je sais pas pourquoi ils m'ont pris en fait, j'étais peut-être le plus consensuel...** »<sup>122</sup>

Ainsi, comme l'explique Pierre-Michel Menger, « qu'il opère par promotion interne ou par recrutement externe, dans les firmes, ou qu'il se fonde sur un mécanisme réputationnel contrôlé par le jugement et l'évaluation des pairs, comme dans les professions à forte autonomie d'exercice, l'appariement entre les individus et les emplois selon le capital de compétences et d'aptitudes mis en œuvre suppose la mise en concurrence, la comparaison interpersonnelle, le classement ordinal des talents. La carrière peut alors être comprise comme l'interaction entre le développement de soi, fondé sur la comparaison entre les états successifs de l'individu qui accumule capital et information sur soi, et la révélation progressive de la valeur individuelle via les épreuves de la concurrence interindividuelle. »<sup>123</sup>.

### 2.3.2 *Prendre connaissance du processus de nomination*

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'accession à un poste de directeur de théâtre n'est pas conditionnée directement par un niveau d'études indispensable mais plus par une combinaison de facteurs : une expérience suffisante, une envie de se diriger vers un tel poste, des bons réseaux professionnels, une part de hasard et bien entendu un

---

<sup>121</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>122</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>123</sup> Menger P-M. (2009), *Le travail créateur...*, op cit., p. 203.

engagement fort. Aussi, il est également important pour les candidats de connaître avec une certaine précision le processus de nomination. Concernant les établissements du réseau primaire, et plus particulièrement dans notre cas les Centres Dramatiques Nationaux, ce processus est réglementé et doit suivre un ensemble de règles. En effet, avant toute procédure de choix, une note d'orientation est élaborée par la Direction Régionale des Affaires Culturelles, l'émanation du ministère en région, et ses partenaires locaux « en accord avec le cahier des charges des CDN et les évolutions du contexte théâtral du territoire concerné »<sup>124</sup>. Cette note précise les volontés du ministère quant à la direction du théâtre concerné. Concernant les nominations, le soutien financier apporté par les collectivités locales dans les Centres Dramatiques les autorise à avoir un droit de regard. La procédure se fait habituellement conjointement entre les tutelles : l'État, les Conseils Départementaux et les Villes, auxquels s'ajoutent aussi les Conseils Régionaux dans certains cas. Un appel à candidature est ouvert sur la base de cette note d'orientation pendant environ un mois et conduit à la réception d'actes de candidature. Une liste paritaire<sup>125</sup> et restreinte de 4 à 6 candidats est alors établie, c'est la « short-list ». Ce sont souvent les expériences passées et la réputation des postulants qui jouent le plus dans cette première sélection. Les collectivités et l'État se concertent alors pour identifier les candidats aptes à intégrer la deuxième partie du processus de nomination. Le jury de présélection va faire une proposition, environ un mois et demi plus tard, à la ministre qui avalise ces choix, permettant aux candidats choisis de rédiger un projet (philosophie générale, actions envisagées, priorités artistiques) et de proposer un budget sur le modèle défini par la DGCA (Direction Générale de la Création Artistique). Une audition des candidats par les partenaires publics se met en place. L'entretien consiste en une série de questions-réponses posées librement et sans cadre particulier par les membres du jury. En parallèle, le directeur sur le départ est également informé de la liste des candidats puis de la présélection. Il reçoit les candidats retenus pour connaître leur vision du théâtre, mais son avis ne joue en rien dans le choix du

---

<sup>124</sup> Circulaire du 31 août 2010 relative aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant, p. 6, [En ligne], [http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/58951/455019/version/2/file/cahier\\_mission\\_s\\_CDN.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/58951/455019/version/2/file/cahier_mission_s_CDN.pdf) (site consulté le 8 août 2015).

<sup>125</sup> Cette parité a été mise en place depuis février 2013 à la demande de la ministre d'alors, Aurélie Filippetti.

nouveau directeur. Au final, le Ministre de la Culture et de la Communication tient compte du choix du jury et annonce la nomination.

Cette procédure, règlementée par une circulaire ministérielle, nécessite un gros travail de préparation mais aussi une bonne connaissance des règles en place. Nous constatons par exemple que, parmi les trois directeurs-artistes d'établissements du réseau primaire interrogés, deux avaient déjà essayé de candidater à un poste de directeur dans un théâtre. Cet échec leur a permis de comprendre plus précisément ce qu'on attendait d'eux et ainsi de perfectionner leurs candidatures. La collaboration régulière avec des directeurs de théâtre, dans le cadre de résidences de création, a aussi pu les aider dans leurs préparations :

« **J'en ai parlé quand j'étais candidat, j'en ai parlé avec l'une ou l'autre personne** mais pas énormément, et après **j'avais pu observer l'une ou l'autre chose**, je vous dis je suis quand même resté cinq ou six ans avec [Daniel] Mesguich à Lille, régulièrement je venais, je repartais, donc je le voyais aussi, sur deux mandats, je voyais la conduite d'un Centre Dramatique [...] **j'avais pu voir, si vous voulez, ce que c'était un metteur en scène à la tête d'une institution comme ça, ça m'est pas tombé dessus** comme ça quand c'est arrivé, je comprenais ce que c'était...

*Vous aviez une idée du poste*

Oui, et il vaut mieux, parce que souvent c'est ce qui a manqué à des camarades à moi qui sont arrivés sans aucune préparation, et sans aucune idée de ce que ça allait être, à part que "C'est un peu pareil qu'en compagnie sauf qu'on est dans un théâtre tous les jours"... c'est ça mais c'est pas du tout seulement ça. »<sup>126</sup>

« **J'avais candidaté une première fois pour le CDN de Saint-Denis**, deux ans avant, je pense, avec un projet à peu près identique... puisque je trouvais que la ville de St Denis, en région Parisienne, était tellement cosmopolite qu'il y avait un travail d'éducation populaire à faire... **le candidat choisi a été Christophe Rauck**... et donc, c'était voilà... et puis ensuite au [théâtre dirigé par Guillaume], ça a été plus précis pour moi, il y a aussi le repère, **j'avais été en courte liste au Centre Dramatique de Saint-Denis, je connaissais aussi deux ou trois écueils éventuels... et donc j'ai rétabli mon projet avec plus de force**, je crois, au [théâtre dirigé par Guillaume] pour l'exprimer clairement... »<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>127</sup> Guillaume, 59 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 11/07/2015.

Concernant les établissements du réseau secondaire, ils sont dans la majorité des cas des associations ou des régies municipales. Comme les collectivités territoriales et les établissements publics de coopération intercommunale, que sont les communes et les communautés de communes, sont dans l'ensemble les principaux financeurs de ces établissements, les décideurs sont alors souvent les élus municipaux ou les conseillers communautaires. Il n'existe pas de procédures définies par la loi obligeant à déposer un projet construit pour l'établissement et le recrutement a longtemps été fait sans règles précises. Pourtant, le mode de recrutement s'avère de plus en plus proche de celui existant pour les établissements du réseau primaire. Ce constat tient en partie à la professionnalisation des métiers de la culture depuis la fin des années 80. Ainsi, de plus en plus souvent, les annonces apparaissent dans des magazines spécialisés comme Télérama ou la Lettre du spectacle. Une fois les candidatures reçues, la procédure fait passer les postulants devant les responsables de l'association ou bien devant le personnel municipal (Directeur des ressources humaines, Adjoint à la Culture, Maire) :

« Dans nos théâtres de ville, vu qu'ils sont pilotés par des associations, municipales ou intercommunales essentiellement, il n'y a pas, j'allais dire, pour recruter les directeurs, de cahier des charges qui est fixé par la DRAC ou par la Région, ou même le Département, **c'est simplement effectivement aux dirigeants de ces associations-là, c'est-à-dire au président, éventuellement au bureau, voire au conseil d'administration, ou quand c'est en régie directe, au maire ou au président de la COMCOM, de fixer le contour du recrutement** [...] les théâtres municipaux, les théâtres de ville n'ont pas en général d'obligation de recrutement c'est-à-dire de faire des espèces d'appel d'offres, il le font ou ils le font pas... donc ça dépend, ça dépend... **il faut savoir que quand tu as affaire à ces élus locaux, dans nos communes**, c'est souvent aussi des gens qui, autant ils peuvent avoir une expertise dans le domaine économique, dans le domaine associatif, sportif local, autant, **dans le domaine culturel, ils marchent un peu sur des œufs quand même**, sauf si y'a quelqu'un qui s'y connaît bien dans le milieu culturel dans ces villes-là, souvent ils sont contents de trouver quelqu'un, alors il peuvent avoir trois-quatre candidats qu'ils vont effectivement auditionner mais ça se passe pas comme dans un CDN ou une Scène Nationale, enfin, tu vois, le recrutement est différent... Mais quoi que, de plus en plus, je vois ça dans la Lettre du Spectacle ou sur le site Emploi Culture, t'as de plus en plus de villes, quand même, qui maintenant lancent des fiches de poste et un vrai recrutement. »<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

**« Un premier filtrage sur lettre et dossier, puis un premier entretien, puis un deuxième entretien, puis un troisième entretien.**

*Et c'était avec qui les entretiens ?*

Alors, moi y'a eu... le premier entretien, il y avait la DRH, il y avait le Directeur Général Adjoint, et [prédécesseur de Fabrice], l'ancien Directeur du Relais, le deuxième, il y avait les mêmes, plus l'Adjointe à la culture, et quand j'étais dans la short-list, c'était avec le Maire... le Député Maire qui voulait nous voir individuellement et qui nous a cuisiné pendant une heure et demie. »<sup>129</sup>

La nomination d'un candidat plutôt que d'un autre tiendrait alors en plusieurs points. Premièrement, l'artiste se doit de saisir l'opportunité qui se présente à lui. Souvent définie comme un concours de circonstances par les interviewés, la candidature serait plus probablement la résultante d'une bonne utilisation de ses réseaux et donc de son capital social. Deuxièmement, l'aboutissement d'une candidature nécessite aussi de correspondre à la volonté de l'institution et des financeurs, et donc, *de facto*, de répondre aux critères définis. Cette adaptation prend appui sur la capacité à valoriser ses dispositions personnelles et sur une bonne connaissance de l'espace professionnel. Troisièmement, le choix d'un candidat découle d'un contexte où des atouts tels un capital d'autochtonie ou une spécialisation particulière peuvent rentrer en jeu dans le processus de nomination. En tout état de cause, une fois nommé, l'artiste devra s'approprier à sa nouvelle fonction et y trouver sa satisfaction personnelle.

---

<sup>129</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.



### **3. UNE INDISPENSABLE REMISE EN CAUSE PERSONNELLE**

Une fois l'artiste choisi comme directeur d'un établissement culturel, il découvre peu à peu certaines réalités de son nouveau poste. N'étant pas à proprement parler constituante des processus déterminants la candidature puis la nomination des interviewés, cette première découverte n'en reste pas moins plus que révélatrice dans l'étude des directeurs-artistes. Par exemple, il est intéressant de mettre en évidence leur relative méconnaissance des tâches assignées à un directeur. Par ailleurs, nous pouvons également noter l'occultation partielle que ces artistes peuvent mettre en œuvre avant de postuler, connaissant par exemple certaines contrariétés propres à la fonction, mais décidant de s'en cacher les difficultés. Le poste de directeur d'un théâtre étant différent de celui de metteur en scène de compagnie, il nécessite obligatoirement de trouver de nouveaux motifs de satisfaction.

### 3.1 Une vision en partie erronée du poste de directeur

#### 3.1.1 *Une relative non-préparation*

Comme nous l'avons déjà expliqué, il n'existe pas de formations universitaires traitant spécifiquement de la question de la direction d'un établissement culturel. De plus, la plupart des personnes interviewées ont suivi des cursus sans lien direct avec l'administration d'un théâtre. La voie la plus évidente pour découvrir ce métier reste alors de s'y confronter. Cet apprentissage « sur le tas » a pour conséquence de ne pas être pleinement préparé à ce nouveau poste. Ainsi, les premiers mois permettent aux directeurs-artistes de jauger leurs motivations et leurs difficultés dans l'exercice de ce nouveau métier :

« **La découverte du poste, en fait, j'étais extrêmement livré à moi-même** parce que le directeur était parti depuis 5 mois. Et donc j'ai cherché des choses dans les dossiers, j'ai demandé des conseils à ceux qui étaient là mais c'était un théâtre tout neuf, donc il y avait pas non plus un grand acquis. Et, ben **j'ai fait comme j'ai pu en fait.... J'ai appris par moi-même** [...] J'avais pas d'attente parce que je ne savais pas à quoi je m'attendais en fait, je savais pas vraiment ce que c'était [...] **On découvre beaucoup en avançant... Il n'y a pas du tout, il n'y a pas de préméditation.** »<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

« **Quand je suis arrivé et que j'ai compris que c'était de cette énormité-là, de cette dimension-là, je me suis dit "Comment je vais faire ?"**... après moi, je suis plutôt d'un naturel optimiste, pas forcément béat, mais disons que j'essaie de rester positif et **je me suis pas découragé... mais on pourrait** (rires) [...] quand on est à la fois metteur en scène et directeur d'un CDN, on est tout seul à prendre des décisions [...] à devoir amener les idées, à vendre les autres et à vendre vous-même quand vous avez le temps, et tout le monde vous demande des comptes à vous tout seul... »<sup>131</sup>

« **C'est sûr que ça a été quand même une transition assez rude**, entre... comment dire... justement sur ce côté de travailler avec différentes équipes tout au long de l'année et puis d'être d'un seul coup, plus fixé à des horaires, dans un lieu de travail déterminé, où tu vas tous les jours (rires), je veux dire cette transition-là était sans doute, pour moi, la plus contraignante [...] c'était plus la contrainte, la force de l'habitude, liée à une fonction, un CDI où il faut être présent tous les jours, dans des problématiques du quotidien... choses qui, quand tu es intermittent effectivement, te passes quand même un peu au-dessus... »<sup>132</sup>

« **[Les premiers ressentis, c'était] des grands moments de solitude**, je venais du privé, très clairement, j'étais en asso', en compagnie... et je me suis retrouvé dans une administration... parce que c'était, [premier théâtre dirigé par Fabrice] était en régie directe, donc avec toute la complexité de l'argent public, des procédures administratives, de gérer un budget un an à l'avance, de dire que s'il en restait, c'était perdu, et que si j'en avais pas assez, je ne pouvais pas faire... de se dire que "j'ai pas prévu 60 ampoules de changement, j'en ai prévu que 50, y'en a 10 qui claquent, qu'est-ce que je fais ?"... voilà, tout ça... là, **ça a été des grands moments, de me dire "ça, je sais pas faire ça, j'ai pas fait ça"**. »<sup>133</sup>

Nous sentons ainsi dans ces discours un grand doute lié aux caractéristiques du poste et à l'ampleur de la tâche qu'est la direction d'un théâtre. Les personnes fraîchement nommées se retrouvent souvent livrés à eux-mêmes dans leur apprentissage. Mais les plus grandes interrogations proviennent en majorité du domaine administratif. En effet, bien que relativement au fait des règles budgétaires et comptables grâce à l'expérience acquise dans leur(s) compagnie(s) respective(s), les artistes ont cependant tous avoué des lacunes dans certains domaines comme le droit du travail, le droit social ou encore les cadres juridiques. Ces difficultés proviennent souvent de la répartition du travail mis en place dans les compagnies avec un administrateur chargé de toutes ces questions. Aussi, ce manque a donc nécessité pour

---

<sup>131</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>132</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>133</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

eux un gros travail de compréhension des règles administratives, parfois au travers de formations professionnelles. Ces règles sont par ailleurs souvent vues comme en opposition complète avec les pratiques artistiques des compagnies :

**« Moi je me suis rendu compte que du jour au lendemain je suis devenu le responsable du comité d'entreprise... y'a un CE (comité d'entreprise) chez nous, j'avais aucune idée de ce que c'était avant d'arriver ici... je suis aussi en charge d'un certain nombre de choses que je pouvais pas imaginer, pour lesquelles on est pas formé... donc j'ai fait deux stages sur le management et la direction d'équipe, au début quand je suis arrivé et là je viens d'en refaire un.**

*Et ça vous a apporté quelles choses ?*

Le premier c'est toute la technique de ça, parce que comprendre comment ça fonctionne dans une entreprise, comment c'est structuré, en services, qu'est-ce que ça peut vouloir dire, bah je savais pas ce que c'était, j'avais toujours travaillé avec une administratrice et un régisseur, puis après avec des équipes très nombreuses [...] mais dans un même lieu, à l'année, avec une équipe permanente, avant c'était que avec des intermittents, là c'est très très différent, **je savais pas ce que c'était qu'un accord d'entreprise, je savais pas ce que c'était des heures annualisées, des 35 heures par semaine... moi les 35 heures par semaine, je les faisais en deux jours donc c'était autre chose.** »<sup>134</sup>

**« Quand on est dans un projet en compagnie... bah voilà, on y va, on fonce... et quand on est dans un projet en CDN, bah on y va, on fonce mais on regarde aussi qu'on soit sûr d'être bien dans les clous, et ce qui donne des situations parfois pour moi qui sont très étranges, voilà, il y a une sorte de choc de culture... et notamment sur la relation au temps [...] je me dois de comprendre, c'est mon boulot, en tant que directeur, je ne peux pas ne pas comprendre une revendication qui m'arrive et c'est juste de me dire "Attends, de quoi il parle, c'est quoi cette histoire de récup' et d'annualisation ?", enfin c'est les règles du jeu... t'es cadre, t'es pas cadre... enfin, juste le B.A.-BA. »**<sup>135</sup>

**« L'apprentissage, surtout, dans des lieux, encore une fois dans des théâtres municipaux, c'est d'apprendre à travailler avec une ville, avec des services techniques, c'est apprendre, quand tu connais pas, la hiérarchie dans une mairie par exemple, dans les services d'une mairie, avec le DGS, avec les chefs de service, avec les techniciens, savoir à qui tu t'adresses... donc c'était tout ce rapport-là et puis aussi apprendre la législation du travail parce que y'a pleins de choses, moi je connaissais pas... apprendre plein d'aspects j'allais dire, qui ont été enrichissants intellectuellement mais qui n'étaient pas que sur des enjeux artistiques, qui étaient**

---

<sup>134</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>135</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

clairement, pour le coup, un apprentissage de l'administration, du juridique, de la bureautique [...] moi **je me suis beaucoup beaucoup investi pour comprendre le juridique, pour comprendre quand même l'administratif**, les différentes formes de contrat de cession, la coproduction, la coréalisation, j'ai passé beaucoup de temps quand même pour comprendre tout ça. »<sup>136</sup>

Ces trois exemples démontrent les difficultés rencontrées dans le cadre de ces nouvelles responsabilités ainsi que l'indispensable investissement personnel pour comprendre les règles propres à cette profession. Pourtant, s'il est logique de penser que ces complications proviennent d'une inexpérience concernant certains aspects du poste, nous découvrons lors des entretiens que cette méconnaissance n'est pas si réelle et que les artistes avaient déjà eu écho de beaucoup des écueils propres à la direction d'un lieu. Il se joue alors pour les candidats une négation relative des réalités du poste de directeur, un « déni » nécessaire pour conserver toute l'envie de candidater. Par exemple, dans le cas des théâtres du réseau primaire, Bertrand et Christian ont été directement avertis de la difficulté de nouer des partenariats avec les partenaires traditionnels des compagnies, ainsi que de mener de front les problématiques artistiques et administratives, sans toutefois faire reculer nos interviewés dans leur entreprise :

**« L'énorme difficulté, mais j'étais un peu prévenu par mes observations professionnelles avant, c'était de voir [...] que le directeur n'étouffe pas le metteur en scène.**

*Parce que, dans le cadre des CDN, vous avez cette obligation de création*

On a l'obligation, on est nommé parce qu'on est artiste, et dans le même temps, on a un cahier des charges qui est écrasant [...] Je l'avais un peu vu, parce que j'ai fait toute ma carrière dans des Centres Dramatiques [...] donc j'ai vu beaucoup beaucoup d'établissements Centre Dramatique avant, qui m'avait fait comprendre, en voyant les directeurs, que c'était pas si simple que ça, et que **une des grandes difficultés, c'était effectivement que l'activité du directeur qui est hyper chronophage en fait, parce que la machine institutionnelle d'un théâtre comme le nôtre, vous bouffe absolument tout le temps que vous avez [...] la position de directeur de centre dramatique comme la nôtre, c'est une position qui est très multiple en fait**, un moment je suis agent artistique, un autre moment je suis producteur, un autre moment relation publique, un autre metteur en scène, parfois je suis acteur, ça m'arrive de faire des lectures dans des coins [...] quand on arrive à la direction d'un Centre Dramatique, souvent y'a un système qui fait que dans la profession, les autres se disent "Bon, bah il a plus besoin de moi, on a plus besoin de l'aider, il a déjà beaucoup de moyens"... ce qui est vrai, et pas tout à fait suffisant non plus parce qu'on ne peut

---

<sup>136</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

pas nous se suffire à nous-même pour l'ensemble de nos missions [...] on a pas assez pour faire tout ce qu'on nous demande de faire, il faut qu'on trouve des partenariats sinon on arrive pas...»<sup>137</sup>

« **Il y a un phénomène terrible quand on rentre dans une institution comme un CDN, c'est que tous nos partenaires habituels, qui nous soutiennent, eh ben... ils sont super contents pour vous... mais ils vous disent "ben maintenant, tu as ton truc, tu te débrouilles, il y a d'autres artistes qu'il faut soutenir qui sont probablement dans une plus grande précarité, t'as des moyens de production"... donc il y a un phénomène de repli sur soi, qui est quasiment inhérent [...] il y avait quelques Scènes Nationales, quelques CDN, le TNB à Rennes, différentes Scènes Nationales, qui m'ont aidé vraiment, qui ont été... parfois même qui m'ont sauvé de certaines difficultés... enfin là, tous ceux-là, quasiment tous, ils m'ont dit "Bah génial, normalement, tu vas faire des merveilles là-bas, félicitations, allez ciao"... et je leur disais "mais non, enfin, j'ai besoin de vous, cet outil doit être partagé" [...] je veux dire, enfin pour moi ça enlève totalement l'intérêt du projet, c'est pas une subvention qui m'est allouée... pour moi c'est un vrai problème [...] il y a aussi des règles d'achats entre CDN, une espèce de cousinade qui est forcée, donc moi j'essaie d'être très vigilant, je le fais par moment [...] mais voilà, en tout cas, il y a un phénomène-là qui est très... **vous pouvez parler avec n'importe quel directeur de CDN, il vous dira la même chose, c'est redoutable, et c'est très difficile à contrer [...] on me l'avait dit, mais quand on vous le dit, vous l'entendez puis vous dites "Oui, bah, j'essaierai de trouver un moyen"... et puis en fait le constat c'est quand même que c'est dur quoi !** Après, bon voilà, je vais pas me plaindre parce que c'est aussi effectivement un outil... **ma difficulté c'est d'arriver à être directeur et artiste, et de faire cohabiter ces deux métiers.** »<sup>138</sup>**

Ces deux témoignages décrivent en même temps certaines difficultés inhérentes à la fonction de directeur d'un théâtre du réseau primaire, notamment la tension problématique entre les deux pôles que sont l'artistique et la gestion, mais prouvent également ce besoin, conscient ou non, de mettre de côté ces difficultés le temps du processus de candidature et de nomination. Cependant, ce refus d'aborder certaines réalités touche également les théâtres du réseau secondaire, comme le démontre les candidatures d'Alain et de Fabrice dans des théâtres où leurs prédécesseurs se sont fait licencier.

---

<sup>137</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>138</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

### 3.1.2 *S'accommoder des difficultés du poste*

Parmi les plus grands écueils rencontrés par un artiste une fois devenu directeur d'un théâtre, nous pouvons remarquer le poids considérable que représente ce poste. La multiplicité et le caractère hétérogène des fonctions d'un directeur, allant de l'administration à la communication en passant par les relations publiques, rend l'exercice de cette profession particulièrement prenante et chronophage. Peu importe l'importance et la taille de l'établissement culturel, il est difficile pour un directeur de ne pas se sentir écrasé par les multiples tâches à réaliser ou à superviser :

« Moi j'accueillais des spectacles, je faisais la régie, je montais, je démontais, on était à deux plus une femme de ménage, donc je faisais la com', je faisais le bar, je nettoyais les chiottes avec elle, enfin voilà, j'ai fait mon apprentissage... je dis toujours **"j'ai fait mon CAP, BEP, BAC Pro de directeur de salle" ...j'ai tout fait et ça a été une très belle expérience, très difficile, très éprouvante, à plein de niveaux, mais très formatrice.** »<sup>139</sup>

« **Je me sens ici, souvent aussi contraint par les tâches, les tâches, les tâches, les tâches** et puis un moment donné cette frénésie de devoir répondre à tout, qui une fausse frénésie, parfois ça ferait du bien de reprendre la distance aussi [...] je trouve que, dans nos métiers, **c'est toujours difficile de s'extraire de la notion de bureau** »<sup>140</sup>

« **C'est juste très très éprouvant en fait c'est-à-dire que je vis intensément là, je sais que c'est peut-être une dizaine d'années de ma vie** qui... enfin je ne vois pas comment je pourrais faire ça d'ailleurs pendant toute une vie parce que c'est... enfin c'est... ça n'a pas de mots (rires), c'est juste que y'a pas un instant où je suis porté comme dans un espèce de... y'a une image qui me vient, c'est le rafting là... je suis **balloté par plein de trucs et ça va très vite, et c'est complètement enivrant, mais c'est totalement... on peut se cramer je pense...** ou alors on peut s'asseoir et puis s'arrêter de réfléchir, et puis se planquer... et ça c'est surtout pas ce qui m'intéresse... »<sup>141</sup>

Ces lourdeurs se ressentent également dans les nombreuses procédures administratives, principalement dans les théâtres en lien direct avec une municipalité et soumis au code des marchés publics :

---

<sup>139</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>140</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>141</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

« **Ce qui est aussi un peu lourd c'est toute la procédure pour le budget, avec tous les échelons, pré-budget, budget machin, auditionné par, la commission machin, rendez-vous avec l'élu, validation, ensuite réarbitrage et tout ça c'est long.** Ce qui est horrible c'est les appels d'offres aussi, avoir un marché pour la communication, c'est des papiers à n'en pas finir et tout ça, c'est une perte d'argent, et d'énergie, et d'enthousiasme qui est vraiment ... la gestion des collectivités publiques c'est quand même ... je comprends qu'ils veuillent faire attention parce que c'est de l'argent publique mais là on met des choses en œuvre qui sont parfois en dépit du bon sens [...] **je me dis parfois "c'est trop lourd à gérer un théâtre".** »<sup>142</sup>

Finalement, cette complexité inhérente à la fonction de directeur d'un théâtre a aussi obligé certains artistes à mettre de côté la mise en scène de spectacles. En effet, en dehors des directeurs-artistes ayant l'obligation statutaire de mettre en scène des pièces de manière régulière, avec les difficultés évoquées précédemment, nous notons surtout que dans les théâtres du réseau secondaire, le fait d'avoir des équipes administratives plus réduites rend le temps consacré à des créations artistiques beaucoup plus limité. Ainsi, parmi les quatre metteurs en scènes interrogés, deux ont dû arrêter leur travail de création quand les deux autres continuent des mises en scène mais avec un rythme d'environ une création tous les deux ans :

« La première année [...] on m'a dit "si vous voulez faire des mises en scène pourquoi pas" [...] à la reprise de mon spectacle, deuxième année de tournée, je répétais puis mon téléphone sonnait, c'était la structure qui appelait et je ne pouvais pas ne pas répondre [...] donc ça cassait le rythme de la répétition, c'était galère, ça c'était galère [...] **les deux premières années, presque trois premières années, j'ai essayé de monter des spectacles...** et même à un moment donné, **y'a eu une première réunion avec une équipe que j'avais formé ici pour faire une création, et un mois après, j'ai dû les rappeler pour dire "je suis désolé mais je n'y arriverais pas"**... parce qu'entre temps, mon calendrier ici s'était défini et je me disais "Ouah... là c'est pas possible, là non plus"... et à un moment donné, je me suis dit "C'est bon... l'année prochaine" jusqu'à ce que je me dise "Bon ! Basta !" »<sup>143</sup>

### *3.1.3 Prendre la mesure du milieu politique*

Selon un ouvrage de Christelle Avril, Marie Cartier et Delphine Serre, « certaines dimensions officielles d'une situation de travail ne sont pas formalisées :

---

<sup>142</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>143</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.



elles découlent manifestement des contraintes institutionnelles et financières »<sup>144</sup>. Aussi, l'analyse de Florent Champy révèle qu'« un large accord existe en sociologie pour considérer que des professions subissent des menaces croissantes, qui remettent notamment en question leur autonomie dans la conduite de leur travail [...] pressions économiques croissantes pesant sur de nombreuses activités, exigence de rendre des comptes sur les résultats de travail, souvent sur la base d'indicateurs simples imposés de l'extérieur [...] »<sup>145</sup>. Il semble que les professions culturelles soient incluses dans cette analyse.

En effet, les difficultés budgétaires de ces dernières années ont considérablement renforcé les pressions sur les directeurs de théâtre et donc encouragé les interventions directes des élus<sup>146</sup>. Si cette tendance semble moins présente dans les établissements ayant un lien direct avec l'Etat, comme les CDN, elle apparaît plus souvent dans les établissements du réseau secondaire, c'est-à-dire là où les élus municipaux peuvent avoir un poids plus important. Ainsi, parmi les directeurs-artistes interrogés, deux ont pris ce poste suite à la mise à l'écart de leurs prédécesseurs et un autre a connu des rapports très difficiles avec une équipe municipale, débouchant sur la fermeture de son théâtre. Comme l'explique une étude du Ministère de la Culture :

« **Vis à vis des élus municipaux** ou des cadres des services municipaux, **la relation avec le directeur est empreinte selon les cas de fascination ou de méfiance** comme si, à la différence des autres métiers, la dimension artistique du travail du directeur était difficile à formaliser et donc à partager. »<sup>147</sup>

Cette instabilité politique trouve son apothéose en cas d'alternance politique. Ainsi, c'est à la suite des élections municipales que les remises en cause des questions culturelles sont les plus fortes<sup>148</sup>. Une équipe municipale favorable au milieu culturel et à son financement peut se voir supplantée par une autre équipe n'ayant pas d'attraits particuliers pour les questions culturelles ou, plus grande difficulté encore, qui souhaite

---

<sup>144</sup> Avril C., Cartier M., Serre D. (2010), *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte (coll. « Grand Repères. Guides »), p. 24.

<sup>145</sup> Champy F. (2009), *La sociologie...*, op cit., p. 6.

<sup>146</sup> Bastien C., Freyermuth A., Matz K., Dubois V. (dir.) (2012), *Le politique, l'artiste et le gestionnaire. (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, (coll. « Champ social »).

<sup>147</sup> Girard C., Moutarde P., Pébrier S. (2006), *Etude sur la formation à la direction...*, op cit., p. 13.

<sup>148</sup> Bastien C., Freyermuth A., Matz K., Dubois V. (dir.) (2012), *Le politique...*, op cit.

clairement mettre fin à un certain nombre de financements. Plusieurs des directeurs-artistes interrogés évoquent des situations difficiles concernant cette transition, notamment Emile qui a connu une alternance politique très délicate :

« **L'accident de parcours, c'était les élections municipales...** je parle d'accident parce que, en ce qui me concerne, **on est passé d'un maire qui défendait largement le projet [...] pour passer à un maire qui a utilisé [premier théâtre dirigé par Emile], lors de sa campagne, pour prendre les commandes, et en disant qu'il allait flinguer ce projet-là... ce qu'il a fait...** donc c'était assez violent puisque c'était une confrontation directe avec le maire et son équipe [...] ça s'est passé surtout sur un audit qu'a commandé la mairie [...] ça a été un audit à charge contre [premier théâtre dirigé par Emile], et très largement à charge, et très largement injustifié... mais que l'opposition ne pouvait absolument pas défendre parce que il y avait trop de passion autour de tout ça [...] c'est une fin qui est à la fois très douloureuse, parce que c'est pas drôle de quitter une équipe avec laquelle tu travailles, c'est pas drôle de laisser une saison et des publics en route... en même temps, parce qu'il y a une responsabilité aussi, que tu ressens malgré toi, moi je me suis pas senti coupable, je me suis pas senti responsable parce que vraiment, vraiment, de l'extérieur, on y était pour rien... après, il n'empêche que tu te dis "Jusqu'où tu peux te battre et à quel moment il faut plus se battre ?" [...] moi j'aurais très bien pu quitter à un moment donné le lieu en disant, le lieu va continuer à vivre mais ça dépendait pas de ma personne, **ce qu'ils voulaient c'était la mort du lieu... donc ça c'était difficile** »<sup>149</sup>

Si la disparition d'un lieu reste exceptionnelle, il n'en demeure pas moins qu'il existe une forte instabilité pour le milieu culturel à chaque alternance politique. Ce changement d'équipe, s'il n'entraîne pas forcément de grands bouleversements (il peut même amener de nouveaux moyens) reste perçu par les acteurs politiques comme une grande difficulté, une obligation de repartir sur de nouvelles bases et de reconstruire intégralement une relation :

« **J'ai pas eu de stabilité politique.** C'est-à-dire, et c'est la loi de la démocratie, qu'à chaque fois dans les lieux où j'étais ça changeait de majorité municipale et que **l'arrivée d'une nouvelle équipe, quelle que soit la bonne foi des uns ou des autres, est toujours une espèce de boule que tu jettes dans le jeu de quilles**, et que, à des moments donnés, il faut quand même à nouveau ramasser les quilles puis les remettre en place [...] c'est aussi couper une énergie sur quelque chose qui était en train de partir [...] **c'est beaucoup beaucoup de temps à repasser pour réexpliquer quel est notre projet, quelle est notre mission, quels sont les contours administratifs, juridiques de ce qu'on fait**, quelles sont nos possibilités de faire en fonction de nos

---

<sup>149</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

moyens humains, moyens financiers. [...] parfois t'as la sensation de reculer plutôt que d'avancer. »<sup>150</sup>

« **Quand il y a eu l'alternance... Il a fallu qu'on se batte parce qu'on devait être étiqueté UMP...** ou je sais pas... Comme c'était [ancien adjoint à la culture de la Ville] qui m'avait nommé... **Il y a eu des moments que j'ai vécu très difficilement notamment parce que j'étais aussi en CDD et que je pensais que j'allais sauter.** Et j'entendais des bruits [...] "il paraît que t'es viré" - "ah bon, je sais pas, je suis pas au courant" [...] ça a été assez douloureux. Et en fait, le [théâtre dirigé par Alain] étant le théâtre de la Ville en régie directe, je pense qu'il faut qu'il y ait les soutiens des élus... c'est ce que j'ai dit à [nouveau adjoint à la culture de la Ville] la dernière fois que je l'ai vu. Je lui ai dit "si vous devez changer le cahier des charges j'ai rien contre, c'est vous qui êtes là pour en décider, après on peut en parler"... et bon il m'a consulté... je lui dis après que j'aimerais qu'on ait le soutien pour la mission parce qu'on est quand même là pour mettre en œuvre une politique municipale... »<sup>151</sup>

L'exemple de Fabrice est également très parlant concernant les relations existantes entre les élus territoriaux et le milieu culturel. Dans son cas, l'alternance politique a amené une équipe défendant les projets artistiques et culturels. Rapidement, l'envie des nouveaux élus a été de moderniser et d'agrandir le bâtiment et la salle de spectacle de la ville pour y accueillir une grande salle de 800 places, l'école de musique de la ville et une médiathèque. Un grand projet a été monté par Fabrice et l'équipe municipale mais s'est vu rogné plusieurs fois au vu de l'ampleur du projet et surtout des attaques de l'opposition politique de la Ville :

« **C'est un jeu politique qui nous dépasse**, c'est à dire que le Maire, se fait attaquer par l'opposition, ce qui est normal sur un projet pharaonique, et comme c'est un projet qu'il défend mais pas complètement, et bien, à un moment donné, on commence à enlever des choses... y'a des choses qu'on peut enlever puis y'a des choses non [...] j'ai pas hésité à défendre le bifteck, puis on m'a fait comprendre qu'il fallait que j'arrête de défendre le bifteck donc j'ai arrêté de défendre le bifteck [...] ils se sont faits attaquer un jour, **ils se sont faits attaquer au Conseil Municipal "Monsieur le Maire, vous faites un projet hallucinant, vous faites un projet pharaonique"... un an avant les élections municipales, là tout à coup... là il y a des enjeux qui nous dépassent, forcément... là c'est des enjeux électoraux, c'est je veux être réélu...** attendez, je suis Maire, je veux être Maire... donc on arrête, je le savais, je le comprenais en même temps. »<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>151</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>152</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

Concernant les théâtres du réseau primaire, ils connaissent également des difficultés face au milieu politique et aux injonctions contradictoires<sup>153</sup> émises par les partenaires institutionnels. En effet, il est parfois difficile de concilier les demandes de l'Etat et des collectivités territoriales :

« Je dois rendre des comptes, ce qui est normal c'est de l'argent public, ça me choque absolument pas, par contre je suis forcément lié à une volonté politique [...] **si je tire un peu à grand trait comme ça... la Ville son intérêt, c'est la diffusion des pièces et la rencontre avec le public et le territoire... l'Etat aussi on va dire , c'est pour ça que c'est un peu tiré par les cheveux, mais l'Etat lui, parce que c'est un CDN un lieu de recherche, de production...** Et donc du coup, les deux grandes missions là... je suis en lien avec deux grandes familles, sans parler de la Région qui elle voit aussi son inscription à l'échelle régionale, le Département qui lui a encore d'autres préoccupations enfin... on compose avec ces réalités là et ça se négocie dans une convention avec articles I, II, III, IV puis **on me dit "Bah oui, j'aimerais que vous fassiez ça" et je dis "Bah oui d'accord, je voudrais bien, mais si je fais ça, je ne pas faire ça non plus... à un moment donné, je ne peux pas être partout".** »<sup>154</sup>

« **Le vrai paradoxe [des CDN], c'est qu'on est installé dans des villes, dans des départements, dans des régions, et qu'à partir de ce moment-là, c'est souvent les financeurs, plus l'Etat, et qu'on a une espèce de double exigence, voire quadruple exigence,** c'est de rayonner à la fois en ville, sur le département, sur la région et sur le national, voire sur l'international, tout ça avec des moyens qui sont de toute façon insuffisants... le premier janvier quand vous ouvrez le théâtre, que vous avez la subvention qui tombe, c'est à peu près ça qui se passe, vous savez que vous n'avez pas assez pour remplir l'essentiel des missions et qu'il faut trouver d'autres sources de financement... donc ça c'est très difficile. »<sup>155</sup>

Ces instabilités politiques, bien que de plus en plus fréquentes<sup>156</sup>, ne sont heureusement pas les seuls rapports existants vis-à-vis du milieu politique. Dans l'ensemble des discours des directeurs-artistes interviewés, nous notons surtout un soutien fort de la part des élus dès qu'ils s'engagent clairement dans une défense des projets culturels. Quoi qu'il en soit, une fois nommé à la direction d'un théâtre, le statut des interviewés s'est considérablement transformé.

---

<sup>153</sup> Des injonctions contradictoires (ou paradoxale) sont des messages comportant deux affirmations incompatibles, émis par une/des personne(s) dominante(s), dans notre exemple les financeurs publics.

<sup>154</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>155</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>156</sup> Bastien C., Freyermuth A., Matz K., Dubois V. (dir.) (2012), *Le politique..., op cit.*

### 3.1.4 Changer de statut

La nomination à la tête d'un théâtre entraîne automatiquement une transformation de la perception des gens. Le rôle de directeur revêt un caractère hautement politique vis-à-vis des partenaires et des financeurs. Le discours de l'artiste doit alors se transformer en un discours de directeur d'établissement, les attentes ne sont pas les mêmes et nécessitent l'adoption d'un langage particulier et la compréhension des codes de l'institution :

« **Je suis très fortement lié au pouvoir [...] c'est inhérent à la fonction** [...] ça s'appelle du discours, de la parole, de la réflexion, et comment on construit ce discours-là dans un contexte donné face à des préoccupations des tutelles [...] je pense que c'est ce qui fait qu'on ne peut pas être tous directeurs de CDN... je le vois, y'a certains artistes qui auraient la maturité artistique, l'intérêt sur la chose esthétique [...] eux résistent parce que ils sentent... ils résistent parce qu'ils savent qu'ils vont perdre leurs outils de travail [...] ce serait qu'un nid à complications, et puis sincèrement, la dimension politique de la chose, ça les éloigne de leurs propres centres. »<sup>157</sup>

« **Il a fallu parler le langage de l'institution...** donc quand on va à la DRAC, quand on va voir le président de la Commission Culture ou de la Région Alsace, etc. Il faut un certain vocabulaire [...] **Avant j'étais un artiste donc ils voulaient entendre la parole d'un artiste** [...] ils voulaient entendre la passion, le côté novateur de la mise en scène [...] **après quand on vient pour défendre un budget, dire "j'ai besoin de ça pour le festival pour faire une résidence avec une compagnie", on n'est plus l'artiste...** L'artiste c'est les autres donc, puisque je ne suis pas l'artiste, je ne dois pas parler comme un artiste... Il y a un côté culturel... on passe en fait de l'artistique au culturel... Je suis devenu un homme de culture disons... Il fallait que je parle avec ce vocabulaire-là [...] chaque métier a son sens, sa patience, son mode de fonctionnement, son vocabulaire et son mode de hiérarchie... au début j'étais un peu naïf concernant la hiérarchie au sein de l'establishment disons... »<sup>158</sup>

D'autres transformations interviennent dès la nomination. Le regard des anciens collègues (acteurs, metteurs en scènes) change et jalousies et autres ressentiments peuvent naître dans les premiers temps, notamment concernant la programmation. Plusieurs remarques peuvent venir critiquer le bien-fondé des choix artistiques et seule l'expérience permet de s'adapter à cette nouvelle situation et de gagner une légitimité suffisante pour ne plus se voir contesté dans ses choix. Nous notons par ailleurs dans les

---

<sup>157</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>158</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

discours une volonté de se protéger en valorisant la cohérence et la qualité artistique de la programmation du théâtre. Aussi, dès la nomination, la parole du nouveau directeur prend également un poids considérable et il est important d'apprendre la maîtrise de ses paroles :

« Ce que j'ai appris dans la transition entre comédien, metteur en scène et directeur de lieu, c'est d'avoir ce regard que chacun fait ce qu'il peut... fait ce qu'il peut au mieux, et qu'on est souvent perçu comme étant injuste, très souvent sans doute de l'extérieur, parce qu'on peut pas programmer tout le monde, et qu'en même temps, **il faut qu'on trouve notre propre intelligence dans ce qu'on essaye de faire, et cette propre intelligence, elle est pas simple à trouver.** »<sup>159</sup>

« **Quand on devient directeur, en étant metteur en scène, d'un lieu pareil... en fait on est pas du tout considéré par ses congénères directeurs de théâtre,** parce qu'ils ont l'impression que la mise en scène c'est accessoire [...] tout à coup, on a un petit côté artiste, on profite d'être directeur pour faire un truc comme ça [...] je programmait pas toutes les compagnies sous prétexte qu'elles sont alsaciennes [...] et donc **je me suis fait traiter de ... "Maintenant qu'il est directeur il a pris le melon... il se prend au sérieux"... bah je me prenais pas au sérieux je prenais ma mission à cœur** [...] et je voulais que ce soit des beaux spectacles... »<sup>160</sup>

« J'allais voir un spectacle quelque mois avant [d'être directeur] en disant "j'ai pas aimé", la personne devant me disait "tant pis"... puis tout d'un coup, je disais "J'ai pas aimé" et c'était "Oh... le directeur de [théâtre dirigé par Didier] il n'aime pas, c'est une tragédie"... donc **ma parole a pris beaucoup de poids... il a fallu aussi gérer ma parole parce que tout d'un coup je représentais quelque chose [...] j'avais pas changé moi, mais la façon dont j'étais regardé avait changé du jour au lendemain...** »<sup>161</sup>

L'arrivée d'un artiste à la direction d'un théâtre entraîne pour lui un ensemble de nouvelles pratiques. La méconnaissance du poste les oblige à transformer un certain nombre de comportements. Ainsi, la découverte de ce nouveau poste va les obliger à adopter un discours particulier et à avoir des rapports réguliers avec le milieu politique, va transformer la perception que les autres ont d'eux, va les confronter à certaines difficultés propres au poste et va surtout les confronter à l'importance des aspects administratifs de la direction. Finalement, pour accepter ce nouveau poste, ils vont devoir passer par un transfert de leurs aspirations.

---

<sup>159</sup> Emile, 46 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 17/06/2015.

<sup>160</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>161</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

## 3.2 Un nécessaire transfert d'aspirations

### 3.2.1 *Transformer sa carrière*

Outre l'adaptation aux multiples difficultés évoquées précédemment, la nomination d'un artiste à un poste de directeur de théâtre l'oblige à se positionner vis-à-vis de sa nouvelle activité professionnelle, et donc de sa nouvelle vie. Sa carrière est en effet largement modifiée. Cette notion de carrière, qui a en premier lieu été définie par le sociologue Everett Hughes à propos du monde professionnel<sup>162</sup>, a depuis été étendue à la dimension morale des trajectoires individuelles, c'est-à-dire « au cycle de modifications qui interviennent dans la personnalité du fait de cette carrière et aux modifications du système de représentation par lesquelles l'individu prend conscience de lui-même et appréhende les autres »<sup>163</sup>. Aussi, selon Erving Goffman :

« L'intérêt du concept de carrière réside dans son ambiguïté. D'un côté, il s'applique à des significations intimes, que chacun entretient précieusement et secrètement, image de soi et sentiment de sa propre identité ; de l'autre, il se réfère à la situation officielle de l'individu, à ses relations de droit, à son genre de vie et entre ainsi dans le cadre des relations sociales. **Le concept de carrière autorise donc en mouvement de va-et-vient du privé au public, du moi à son environnement social**, qui dispense de recourir abusivement aux déclarations de l'individu sur lui-même ou sur l'idée qu'il se fait de son personnage »<sup>164</sup>

Ainsi, cette conception de la carrière permet de prendre en compte les effets concrets sur la personnalité des directeurs-artistes. En effet, le passage de metteur en scène (ou comédien) à directeur d'un lieu transforme leurs réalités quotidiennes et va les contraindre à trouver de nouvelles sources de satisfaction :

« Comme c'est le cas pour les professions libérales, **les artistes créateurs et écrivains vivent d'abord de leur réputation, et ils ont - pour l'établir et la conserver - des stratégies spécifiques qui peuvent être lues comme des "carrières"**. [...] Comme d'autres professionnels, ils cherchent à accroître leur bien, à améliorer leur surface

---

<sup>162</sup> Hughes E. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'EHESS.

<sup>163</sup> Goffman E. (1968), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Éditions de minuit (coll. « Le sens commun »), p. 179.

<sup>164</sup> *Ibid.*, pp. 179-180.

sociale et à faire perdurer dans les meilleures conditions matérielles possibles, leurs activités. »<sup>165</sup>

L'envie de se réaliser et de trouver un rapport satisfaisant à ce nouveau travail peut les obliger à trouver des motivations à cette reconversion professionnelle. Comme l'explique Jérémy Sinigaglia :

« **La sortie d'un métier à vocation semble donc le plus souvent s'accompagner d'un transfert des aspirations artistiques.** La reconversion est rendue plus ou moins facile par la possession de qualifications et de compétences mobilisables dans le nouveau projet professionnel (des diplômes, des connaissances en technique ou en administration, des savoir-faire vocaux ou corporels, etc.) mais c'est bien la possibilité de réinvestir dans la nouvelle activité une partie du sens et des motivations de la "vie d'artiste" qui fait que la bifurcation n'est pas perçue uniquement comme un échec et peut même donner un sentiment de continuité dans sa trajectoire biographique. »<sup>166</sup>

Dans notre cas d'étude, cette nouvelle trajectoire professionnelle n'est jamais vécue comme un échec car elle découle d'un choix et non d'une obligation. Elle est donc pleinement consentie et ouvre en prime vers une profession au statut social élevé. En cela, elle est une reconversion professionnelle réussie et certaines incertitudes propres aux métiers artistiques (précarité de l'emploi, variabilité des revenus, course aux cachets) s'en trouvent minorées. En conservant un lien direct avec le milieu artistique, le poste de directeur de théâtre permet en plus de conserver les liens de sociabilités tissés pendant la carrière d'artiste. En ce sens, le passage du comédien au metteur en scène et du metteur en scène au directeur d'un lieu est vécu comme une parfaite continuité. Nous pourrions ainsi y voir une forme de « libido créatrice », un besoin d'effectuer un transfert créatif pour affirmer une autre composante du métier artistique :

« **Pour moi ça fait un tout quoi. Je suis metteur en scène, directeur d'un théâtre et pour moi je suis pas que metteur en scène ou que directeur d'un théâtre [...]** quand je suis metteur en scène je suis aussi directeur du théâtre et quand je suis directeur du théâtre je suis aussi metteur en scène. L'un va avec l'autre et

---

<sup>165</sup> Béra M., Lamy Y. (2008), *Sociologie...*, *op cit.*, p. 134.

<sup>166</sup> Sinigaglia J. (2012), « La consécration qui ne vient pas. De la réduction des aspirations aux stratégies de reconversion chez les artistes du spectacle vivant », *communication au colloque international « Reconnaissance et consécration artistiques »*, Université de Poitiers, 7-8-9 novembre 2012.



réciiproquement et j'y trouve, comme je dis, un équilibre, une harmonie plutôt plaisante. »<sup>167</sup>

« La boutade de Vitez sur le metteur en scène qui est un acteur sorti de la troupe à un moment pour faire la mise en scène, c'est comme le directeur qui devient chef de troupe, qui devient directeur d'un théâtre de création, à un moment, il cumule une autre activité en plus de la mise en scène puisque **je suis metteur en scène toujours maintenant et que je l'étais avant d'être ici, que je le serai après être ici, donc c'est une continuité.** »<sup>168</sup>

« **J'ai voué ma vie à ça, en tant que metteur en scène, en tant que directeur de lieu... L'histoire c'est de défendre la culture, cette certaine idée de la culture [...]** J'aimerais qu'on puisse dire "Bon, ce qu'on ne peut pas lui refuser, c'est qu'il a collé à ça"... »<sup>169</sup>

Pourtant, la différence entre artiste et directeur de théâtre reste grande. Si le premier consacre la majorité de son temps aux problématiques artistiques, le second inverse ce rapport et se voit dans l'obligation de s'occuper principalement de questions administratives. Etant donné leur passé artistique et les aspects plaisants et positifs qui en découlent, les directeurs-artistes cherchent dans la mesure du possible à se rapprocher de ces aspects. Il en résulte un nécessaire transfert de ses aspirations :

« **Le fait de quitter un métier artistique s'accompagne bien souvent d'un transfert des aspirations dans le nouveau projet professionnel** et de la mobilisation d'une partie au moins du capital spécifique accumulé au fil des années. Les cas les plus fréquents sont bien sûr les reconversions intra-sectorielles, notamment le passage d'une pratique artistique à de la technique, de l'administration. »<sup>170</sup>

Nous retrouvons alors, dans les discours des directeurs-artistes interrogés un mélange entre une volonté de « décentrer » leur intérêt, « c'est-à-dire faire en sorte que l'objectif de la carrière ne soit pas strictement artistique »<sup>171</sup>, et une volonté forte de se rapprocher au plus près des questions artistiques et de revendiquer leur prééminence sur les aspects administratifs.

---

<sup>167</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>168</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>169</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

<sup>170</sup> Sinigaglia J. (2012), « La consécration qui ne vient pas... », *op cit.*

<sup>171</sup> Sinigaglia J. (2014), « Un jeu d'aspirations. L'engagement en carrière des artistes ordinaires. », in APMC (dir.), *Se lancer dans un parcours artistique*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles (coll. « Les métiers de la création »), p. 227.

### 3.2.2 Privilégier l'artistique sur l'administratif

Selon une méthode d'analyse d'Everett Hughes, « un métier ou un poste de travail consiste en un faisceau de tâches »<sup>172</sup>. Ainsi, la notion de « faisceaux de tâches » permet de synthétiser les responsabilités propres au directeur d'un théâtre : « L'étude de la définition officielle de l'activité permet également d'accéder au faisceau de tâches qui définit le poste de travail. Quelles sont, étant donné les missions qui leurs sont confiées, les tâches que les [directeurs-artistes] sont censées effectuer ? »<sup>173</sup>. Comme nous l'avons indiqué précédemment, il n'existe pas de définition claire des tâches qu'un directeur de théâtre se doit de réaliser. Le contexte joue ici un très grand rôle et les attributions peuvent aller de tâches éclectiques (administration, communication, relations publiques, etc.) à une certaine spécialisation. Quoi qu'il en soit, les tâches administratives restent une des principales constituantes de ce poste.

Dans leur étude, Christelle Avril, Marie Cartier et Delphine Serre incitent à « distinguer, dans la définition officielle d'un poste de travail, les contraintes – qui renvoient aux manières d'effectuer les tâches et aux conditions de travail – des tâches elles-mêmes. Un poste de travail est en effet défini par un ensemble de contraintes qui orientent les comportements des individus ». Aussi, « comme l'a montré Everett Hughes, tout travail a son sale boulot - c'est à dire des tâches peu ou pas prestigieuses qui amènent les travailleurs, lorsqu'ils les réalisent, à s'éloigner de ce qu'ils considèrent comme leur rôle professionnel - et les différents groupes de travailleurs s'efforcent de déléguer l'ensemble ou une partie de ce sale boulot aux groupes subalternes »<sup>174</sup>. Dans le faisceau de contraintes déclaré par les directeurs-artistes interrogés, les questions administratives tiennent une grande part :

**« Ce qui m'éclate le moins, c'est toute la partie administrative, toute la partie juridique... voilà, ça c'est chiant parce que c'est du contractuel, parce que c'est des moments, où forcément on n'est pas dans la passion, on est dans la suspicion presque [...] Après, il y a une part de tout ce qui est management qui est compliquée... l'humain est compliqué, et on a un cap à suivre, on nous donne aussi... j'ai aussi des ordres. Donc à un moment donné, c'est comment on fait adhérer un groupe à une**

---

<sup>172</sup> Hughes E. (1996), *Le regard sociologique...*, op cit., p. 71.

<sup>173</sup> Avril C., Cartier M., Serre D. (2010), *Enquêter...*, op cit., p. 23.

<sup>174</sup> *Ibid*, p. 62.

mission [...] Quelque part, très honnêtement, ça reste mon point faible quoi, je veux dire que... enfin, ça reste mon point faible.... c'est à dire que ça passe... c'est pas un point faible dans le sens où maintenant je sais comment les procédures fonctionnent... et voilà, c'est fait, mais ça reste quelque chose qui ne me passionne pas quoi [...] j'essaie de m'entourer de gens qui sont vraiment de purs produits de l'administration, et qui sont hyper bons là-dedans, et qui s'éclatent sur la virgule de l'alinéa B, de la loi de 1900 machin, sur la propriété intellectuelle... je dis "OK, super"... ça après, j'ai appris aussi, à trouver des gens, à déléguer, parce qu'on ne peut pas tout faire, et même, je pense que c'est dangereux de tout faire... faut s'entourer. »<sup>175</sup>

**« J'ai été choisi et les 3-5 premiers mois de travail ici, j'étais désespéré parce que je ne trouvais pas mon bonheur donc j'avais un bon salaire mais j'étais malheureux... Je pensais, je me demandais comment j'allais faire pour démissionner sans que cela fasse trop de vagues, parce que je ne m'y plaisais pas [...] Faut faire de l'administration, faut mettre les mains dans le cambouis. Et j'avais pas la satisfaction du contact avec le public de façon aussi intense qu'on peut l'avoir quand on est metteur en scène [...] Au début je ne trouvais pas... ça me rebutait pas, c'était juste que ça me nourrissait pas [...] en plus j'ai été embauché en juin je crois [...] il y a la préparation de l'A.G., il y a ceci, il y a la clôture de... il y a que de l'administratif à ce moment-là, y'a plus de spectacles [...] quand je suis arrivé, la prochaine saison était préparée, par la personne qui partait, évidemment... Donc j'étais... je suivais avec elle, on a eu deux semaines de "tuilage"... et donc les problématiques, c'était voir si ça collait avec la technique, que ceci, que cela... il s'agissait pas de parler avec les artistes, ils étaient déjà embauchés... Donc non, à ce moment-là, il y avait peu de choses qui me plaisaient. »**<sup>176</sup>

Ainsi, pour compenser les aspects jugés déplaisants de l'administration, les directeurs-artistes mettent en place une combinaison de deux stratégies<sup>177</sup>. La première consiste à privilégier les questions artistiques sur celles administratives. Comme l'explique Myriam Torcheux, « les directeurs des grosses structures comme des petites essayent de montrer qu'ils considèrent la question financière, de gestion, comme la fonction la moins intéressante de leur profession : ils font apparaître que le problème artistique est plus important que le problème économique »<sup>178</sup>. Dans ce cas précis, la

---

<sup>175</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>176</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

<sup>177</sup> « Ce concept renvoie à une conception de l'individu au travail [...] l'analyse stratégique considère [...] que l'individu reste partiellement libre et qu'il agit en fonction d'intérêts qui ne se superposent pas aux objectifs de son poste, même définis par le contexte organisationnel. Ces intérêts définissent, pour l'acteur, des buts propres. Pour les atteindre, il va utiliser les ressources qu'il juge pertinentes par rapport à toutes les opportunités qu'il perçoit dans le contexte de jeu. Les comportements des acteurs dans les interactions peuvent dès lors être considérés comme des stratégies ». Foudriat M. (2007), *Sociologie des organisations. La pratique du raisonnement*, Paris, Editions Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition, p. 164.

<sup>178</sup> Torcheux M. (1997), *La médiation ...*, op cit., p. 114.

tâche la plus proche des questions artistiques pour un directeur est la programmation de la saison et des actions culturelles mises en place dans l'établissement. En effet, c'est dans cette phase que se met en œuvre la majorité du projet artistique souhaité par le directeur. Nous retrouvons alors ici les volontés de s'inscrire dans un territoire, de permettre un accès au grand public, etc. Le directeur-artiste se voit comme un entremetteur entre l'idée qu'il se fait du théâtre et la population d'une ville, il cherche une adhésion à un projet et souhaite montrer de nouvelles choses aux spectateurs. Il trouve donc un plaisir non feint à faire venir certains spectacles dignes d'être programmés selon lui. Enfin, outre la possibilité de montrer certains spectacles aux publics, la programmation permet aussi de renforcer la position artistique du directeur de théâtre. Il trouve ainsi dans cette mission le meilleur moyen pour s'inscrire dans un projet culturel et pour « occuper une position claire qui peut être identifiée par les autres directeurs de théâtre et par les autres artistes qui composent le milieu théâtral »<sup>179</sup> :

« **[Les tâches] les plus plaisantes, c'est trouver des spectacles, monter des projets...** Ici on a monté, quand je suis arrivé, j'avais décidé de monter "La nuit de la Culture", par exemple, parce que je gère, comme je gère beaucoup de services, ben, je peux mettre tous les services, en même temps, en branle, pour monter une opération un peu différente... réinventer le [festival du théâtre dirigé par Fabrice] et y apporter ma touche personnelle... **ça vraiment, c'est des choses qui m'éclatent.** »<sup>180</sup>

« **La programmation c'est très intéressant à faire, vraiment... voilà, c'est peut-être ça qui me plaît le plus, et puis surtout le lien avec les artistes invités,** ça en fait partie... faire la programmation, imaginer le programme artistique, c'est-à-dire qu'est-ce qu'on va monter comme créations, avec qui, quels acteurs, quels auteurs, le répertoire on va dire... »<sup>181</sup>

« Moi je suis arrivé, j'ai fait la troisième saison... enfin j'ai fait dans ses chaussons puisqu'il avait déjà prévu des choses... il était parti en janvier, moi je suis arrivé en juin... **je devais faire une saison qui commençait en octobre, je vous raconte pas le truc, j'avais jamais fait ça de ma vie, programmer je ne savais pas faire... et bah j'ai fait... et puis après j'ai appris à le faire et j'aime beaucoup faire ça, c'est formidable, c'est une chance terrible, j'ai beaucoup de chance, je suis payé pour aller au théâtre...** comme dirait Antiochus "J'aurais tort de me plaindre" [...] y'a des gens pour lesquels j'ai beaucoup d'admiration, j'me dis " ils sont forts ! "... où là je

---

<sup>179</sup> *Ibid.*, p. 127.

<sup>180</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

<sup>181</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

suis en admiration et je me dis "je ferais jamais aussi bien", là je les accueille avec un bonheur incroyable pour dire au public "vous allez voir ce spectacle, il est magnifique". »<sup>182</sup>

La seconde stratégie mise en place par les directeurs-artistes pour se détourner des questions administratives est paradoxalement de les embrasser pleinement. Ce « décentrage » consiste ainsi à trouver dans la gestion du lieu ou encore dans les questions budgétaires une compensation à même de rendre ces tâches plus plaisantes. Le moyen le plus évident reste alors de se concentrer sur la visée artistique des questions administratives. En effet, derrière chaque métier d'un théâtre se trouve une finalité artistique. De la billetterie à l'entretien des locaux en passant par la programmation et la gestion des contrats, tout tend à rendre l'expérience du spectateur la plus réussie. Pour le directeur-artiste, cette « compensation » artistique des fonctions administratives accomplit définitivement sa bifurcation professionnelle et lui ouvre des perspectives nouvelles dans l'exercice de son métier :

*« Qu'est ce qui a fait que vous êtes resté et que vous n'êtes pas retourné dans votre compagnie ?*

Le contact avec les artistes... il y a eu un spectacle qui m'a marqué, qui était magnifique [...] je **me suis dit que je pouvais sublimer mon manque de relations au public par le biais de ces artistes qui allaient venir ici, dans ma programmation...** et qui allaient frapper dans la main du public. Donc je me suis dit "si c'est pour accueillir des spectacles comme ça, alors je veux bien être directeur de salle". **Donc j'avais trouvé une motivation artistique au métier de directeur de salle.**

*Et à partir de ce moment-là vous, l'aspect administratif vous a moins posé de problème ?*

Oui, parce que **ça avait un sens. Ça avait un sens ... j'avais trouvé un sens... et l'essence** (rires) [...] j'avais trouvé cette compensation, ce relais qui était d'accueillir de bons artistes... et je partageais la satisfaction... et donc du coup les publics, comme c'est une petite maison aussi, le public m'identifiait et me disait "Bravo pour la programmation", "Ah, je suis ravi de ce spectacle, merci de l'avoir programmé"... donc du coup, **je trouvais aussi ma satisfaction égocentrique.** »<sup>183</sup>

« Finalement **le comptable, quelle fonction il a, il est avant et après le projet, il prévoit,** avec lui je prévois des BP (budgets prévisionnels) puis après il fait les "réalisés"... et puis il regarde, et après chaque facture doit être attribuée à un code

---

<sup>182</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>183</sup> Didier, 53 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 12/06/2015.

analytique, mais alors comment lui il arrive à décrypter ça, le code analytique doit être en phase avec un projet artistique... je veux dire ça c'est des trucs qui sont en transversal et moi je trouve ça génial. Du coup **on traduit un projet artistique en code analytique, moi je trouve ça génial**, voilà ça m'apporte que le code analytique soit extrêmement précis... »<sup>184</sup>

« **Faire le budget général, ça me plaît énormément, j'adore ça**, quand on fait ça, ce n'est pas moi qui m'en occupe, c'est notre administrateur avec notre commissaire aux comptes, quand je regarde, quand il m'explique comment ça se passe, j'adore ça, je trouve ça très très intéressant.

*Parce que vous vous projetez sur les créations possibles derrière, vous voyez la vision artistique qui est derrière ?*

Oui, oui, complètement [...] **quand y'a du budget, la pensée artistique se développe autrement, c'est très intéressant...** »<sup>185</sup>

Finalement, ce besoin de rester au plus près des questions artistiques se voit confirmé par un dernier point. A l'évocation de leur lien actuel avec la mise en scène et la création, tous les interviewés ont insisté sur l'importance qu'avait pour eux le fait de conserver un lien avec la mise en scène, ou au contraire le regret de ne plus l'avoir pour les artistes ayant stoppé leurs activités artistiques :

« Aujourd'hui **en avançant dans l'âge, si j'avais les moyens de faire plus de mises en scène, j'le ferais** parce que j pense que c'est là que... c'est là que je suis bien en fait. »<sup>186</sup>

« **C'est vrai que ça me manque... parce qu'il y'a une relation qui est forcément différente, et que c'est vraiment mes premières amours et mes premières passions** [...] **il y a des sensations que j'ai vécues sur scène, que je ne vivrai jamais ici, même si j'ai beaucoup de plaisir** [...] Mais je ne me suis jamais senti aussi vivant que sur un plateau quoi, dans un sens, comme dans un autre... c'est à dire, me dire "mais qu'est-ce que je fous là, je vais mourir, je ne vais pas réussir à tenir le spectacle"... et être sur un plateau, et dire "voilà, c'est ça qu'on vous présente"... et on voit les gens, et il y a un truc qui se passe, et c'est maintenant quoi ! Voilà, ça je ne l'ai pas revécu ici, enfin je ne l'ai pas revécu ici dans la fonction qui est la mienne, c'est clair. »<sup>187</sup>

---

<sup>184</sup> Bertrand, 41 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 09/06/2015.

<sup>185</sup> Christian, 57 ans, réseau primaire, maintien d'une activité artistique (statutaire). Entretien du 10/06/2015.

<sup>186</sup> Alain, 52 ans, réseau secondaire, maintien d'une activité artistique. Entretien du 02/06/2015.

<sup>187</sup> Fabrice, 45 ans, réseau secondaire, non maintien d'une activité artistique. Entretien du 01/07/2015.

Au moment de la découverte de la direction d'un établissement culturel, l'artiste se voit confronté à certaines réalités de son nouveau poste. Les difficultés peuvent être grandes entre la projection faite sur le poste et les activités quotidiennes du métier. Du fait d'une relative non-préparation, consciente ou non, le directeur-artiste doit composer avec un changement de son statut vis-à-vis des autres ou encore certaines lourdeurs administratives. Ainsi, la transformation de sa carrière l'éloigne des questions artistiques, qui sont pour lui l'essence même de sa vie professionnelle et personnelle. Une combinaison de deux stratégies va alors pouvoir lui permettre de trouver des satisfactions dans son nouveau statut : se rapprocher des questions artistiques au travers de la programmation et de la mise en place d'actions culturelles ; et trouver des motifs de compensation dans les tâches administratives en se concentrant sur le rapport final qui existe avec les questions artistiques.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Mon objectif de départ était de me pencher sur la bifurcation professionnelle qu'effectue un artiste en prenant la direction d'un établissement culturel. Le constat était que cet artiste devait avoir des raisons suffisamment fortes pour envisager cette réorientation. Parallèlement, j'avais noté le caractère protéiforme du poste de directeur de théâtre. En effet, la direction d'un théâtre nécessite des connaissances multiples : artistiques, administratives, techniques ou encore relationnelles. Ce poste est par ailleurs fortement engageant. Outre le projet de l'établissement, le directeur de théâtre doit jongler entre la gestion d'une équipe, la satisfaction des partenaires, etc. Pour un artiste, convoiter un tel poste implique une remise en cause de sa carrière, vue au sens goffmanien du terme. J'émettais alors l'hypothèse que cette bifurcation professionnelle constituait une rupture dans le parcours des personnes concernées et enclenchait un certain nombre de mécanismes qui leur permettait, *in fine*, de trouver un rapport satisfaisant à ce nouveau travail. Les premières questions furent ainsi de savoir par exemple ce qui a pu motiver un artiste à postuler à une direction de lieu. Que recherchent ces artistes ? Comment s'est passée la candidature ? Afin de comprendre leurs intérêts, j'avais jugé intéressant d'utiliser la méthode qualitative pour les questionner sur leur trajectoire sociale et professionnelle (origine sociale, parcours de formation générale et professionnelle), leur volonté de diriger un établissement culturel (attentes, projet, nomination, etc.) et sur les réalités du métier une fois nommés. Ainsi, à travers sept entretiens, je me suis rendu compte du processus se mettant en place quand un artiste postule à une direction d'un lieu et se voit nommé.

La raison principale conduisant cette candidature reste la volonté de développer un projet artistique, qui aura toujours comme base des expériences artistiques antérieures. En effet, le parcours artistique vécu en tant que comédien ou metteur en scène a pu faire ressortir des problématiques qui touchent directement chacun des interviewés. Quand certains souhaitent travailler auprès des plus jeunes, d'autres cherchent à développer des outils de travail pour les artistes ; Quand certains basent leur projet sur l'éducation populaire, d'autres cherchent à s'ancrer au sein d'un territoire. Aussi, pour justifier cette candidature, plusieurs des directeurs-artistes interrogés ont



également mis en avant certaines limites propres à leurs compagnies. Dans cette envie de développer un projet particulier, tous ont constaté l'impossibilité de le mener dans le cadre d'une compagnie et ont cherché des moyens alternatifs. Prendre la direction d'un établissement peut alors être vu par certains comme un « graal » à même de combler ces difficultés. Les artistes voient également dans ce poste de directeur une possibilité de renforcer et d'affirmer leurs exigences artistiques. Pourtant, l'étude des projets artistiques permet de se rendre compte du lien très fort avec les discours artistiques présents depuis le début des années 50. En effet, avec l'affirmation de l'Etat-providence après la Deuxième Guerre Mondiale, la volonté politique nationale est de rendre le spectacle vivant, et le théâtre en particulier, accessible à toutes les franges de la population française. Les politiques culturelles de « décentralisation théâtrale » et de « démocratisation culturelle » vont alors apparaître comme des objectifs incontournables. Malgré la chute de cette utopie initiale à partir des années 70 et un changement de paradigme avec Jack Lang, l'envie de continuer dans cette voie reste une des marques de l'engagement artistique, et un des moteurs d'une candidature. D'autres raisons peuvent également expliquer ce choix. Bien que se voulant protecteur, le régime d'indemnisation des artistes qu'est l'intermittence oblige à une « course aux cachets » et à diversifier fortement ses activités (par des ateliers artistiques par exemple). La direction d'un théâtre peut alors être vue comme un refuge relatif contre la précarité et une possibilité pour se recentrer pleinement sur les questions artistiques.

Devenir directeur d'un théâtre pour un artiste n'est en tout cas pas un parcours calculé. Dans la majorité des cas, cette candidature est vue comme un « concours de circonstances », une possibilité qui s'est offerte à eux sans que cette idée ne soit réellement réfléchi. Ils ont alors saisi l'opportunité qui leur était présentée. Dans les faits, la déconstruction de l'illusion biographique permet surtout de se rendre compte que les offres qui leur sont faites découlent principalement d'une bonne utilisation de leur capital social. Le réseau construit au fil des années renforce la pertinence de leur candidature pour les décideurs et il se joue ici une certaine validation du mécanisme d'avantages cumulatifs. Mais les ressources personnelles que sont les qualifications, les compétences, l'expérience et les réseaux d'interconnaissance, ne sont pas suffisantes à elles-seules. En effet, être candidat ne signifie pas nécessairement être choisi et un espace professionnel favorable à leur nomination doit se mettre en place. Par exemple,

le nombre de places disponibles à Paris est supérieur à l'Alsace mais le nombre et la qualité des candidats aussi. Dès lors, les décideurs font leur choix via une mise en concurrence classique des candidats. Plusieurs facteurs interviennent : expériences, compétences mais aussi « capital d'autochtonie » et capacité du candidat à répondre aux critères définis. Cette connaissance passe alors pour l'artiste candidat par une appréhension suffisante du processus de nomination et des enjeux qui le constituent. Finalement, la nomination d'un artiste à la tête d'un théâtre passe par une combinaison parfaite entre une bonne utilisation des dispositions personnelles et une juste compréhension de l'espace professionnel.

L'artiste, une fois nommé à la direction d'un théâtre se doit enfin de composer avec les réalités de son nouveau métier. En effet, sa relative non-préparation à la prise de poste, due à la saisie d'une opportunité et à un déni de certaines réalités connues, l'oblige à s'accommoder des difficultés de sa nouvelle fonction : complexité de la mission, lourdeurs administratives, liens ténus avec le milieu politique local, transformation de la perception d'autrui, etc. Autant de pans qui devront être maîtrisés par le directeur. Cependant, cette bifurcation professionnelle trouve sa plus grande difficulté dans l'éloignement des problématiques artistiques jusqu'alors quotidiennes. En effet, la direction oblige à passer un temps plus important sur des questions administratives plutôt qu'artistiques. Pour que les directeurs-artistes trouvent une pleine satisfaction à leur nouvelle identité et conservent leur « libido créatrice », ils doivent se rapprocher des questions concernant l'artistique et les rapports à la création. Ainsi, même si certains conservent un rapport direct à la mise en scène, notamment statutairement dans les théâtres du réseau primaire, les directeurs-artistes doivent mettre en place des stratégies de compensation. Deux solutions s'offrent alors à eux. Premièrement, les directeurs-artistes vont chercher à privilégier les problématiques artistiques sur les problématiques administratives. Ils vont alors mettre en avant l'importance de la programmation et des actions culturelles. Deuxièmement, ils vont chercher à trouver un sens artistique aux questions administratives et trouver une « compensation » à leur bifurcation professionnelle. Aussi, bien que tous révèlent une certaine nostalgie de leur carrière artistique, cette combinaison de deux stratégies leur permet de s'accommoder des difficultés propres à la direction d'un lieu et d'effectuer un nécessaire transfert de leurs aspirations.

Au final, si aux prémices de cette recherche, j'ai émis l'hypothèse que cette bifurcation professionnelle était une rupture dans la carrière des personnes interrogées, je pense que considérer cette transition comme un tout, ou plutôt comme une continuité leur permettant d'assouvir leur créativité par un moyen différent, serait un constat plus pertinent. Par cette étude, j'ai souhaité montrer le processus permettant cette transformation de carrière. Cette recherche reste cependant soumise à des questionnements : les sept entretiens réalisés m'ont rapproché d'une forme de saturation dans les réponses mais l'hétérogénéité des parcours de chacun a aussi été une source de difficulté. En effet, bien qu'il soit exagéré de pointer une énorme différence entre les trois types de profils définis en introduction, force est de constater que les réalités de l'un ne sont pas exactement les mêmes que celles de l'autre. Très concrètement, entre diriger un Centre Dramatique National (qui a clairement exposé dans ses statuts une mission de création pour le directeur-artiste) et diriger un établissement culturel du réseau secondaire, il existe des différences de parcours et d'expériences rendant toute généralisation hypothétique.

Quoi qu'il en soit, les acquis de ce travail permettent de dresser de nouvelles perspectives de recherches. Il conviendrait par exemple de confronter cette recherche à d'autres terrains sociologiques, par exemple à la différence évoquée dans l'introduction entre les directeurs-artistes et les directeurs-gestionnaires. Est-ce que pour ces derniers le processus d'accès est le même ? Quelles sont les motivations qui les amènent à postuler ? Trouvent-ils leur satisfaction une fois nommé ? Ces quelques interrogations concluent cette recherche mais en appellent donc bien d'autres.

# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	6
1. À LA RECHERCHE DE SES INTÉRÊTS .....	17
1.1 Des intérêts déclarés... ..	18
1.1.1 Développer un projet artistique .....	18
1.1.2 S'affranchir de certaines limites .....	21
1.1.3 Renforcer le lien avec le milieu artistique.....	24
1.1.4 S'inscrire dans un discours.....	26
1.1.5 Revendiquer des modèles.....	31
1.2 ... aux intérêts cachés .....	33
1.2.1 S'affranchir de l'intermittence .....	33
1.2.2 Transformer son activité.....	38
2. DE L'UTILISATION DES DISPOSITIONS PERSONNELLES À LA COMPRÉHENSION DE L'ESPACE PROFESSIONNEL .....	41
2.1 Savoir saisir sa chance .....	42
2.1.1 La place du hasard .....	42
2.1.2 Une opportunité à saisir.....	44
2.1.3 Quand hasard et détermination se croisent.....	47
2.2 L'utilisation de son capital social .....	49
2.2.1 Etoffer son réseau professionnel .....	49
2.2.2 Tirer profit des avantages cumulatifs .....	53

2.3	Des critères à respecter .....	56
2.3.1	Exploiter les caractéristiques adéquates pour le lieu convoité .....	56
2.3.2	Prendre connaissance du processus de nomination .....	60
<b>3.</b>	<b>UNE INDISPENSABLE REMISE EN CAUSE</b>	
	<b>PERSONNELLE .....</b>	<b>65</b>
3.1	Une vision en partie erronée du poste de directeur .....	66
3.1.1	Une relative non-préparation .....	66
3.1.2	S’accommoder des difficultés du poste .....	71
3.1.3	Prendre la mesure du milieu politique .....	72
3.1.4	Changer de statut .....	77
3.2	Un nécessaire transfert d’aspirations .....	79
3.2.1	Transformer sa carrière .....	79
3.2.2	Privilégier l’artistique sur l’administratif .....	82
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>88</b>
	<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>92</b>
	<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>94</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>97</b>
	<b>RÉSUMÉ / ABSTRACT .....</b>	<b>100</b>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Avril C., Cartier M., Serre D. (2010), *Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits*, Paris, La Découverte (coll. « Grand Repères. Guides »).

Bastien C., Freyermuth A., Matz K., Dubois V. (dir.) (2012), *Le politique, l'artiste et le gestionnaire. (Re)configurations locales et (dé)politisation de la culture*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, (coll. « Champ social »).

Béra M., Lamy Y. (2008), *Sociologie de la culture*, Paris, Armand Colin (coll. « Coursus »), 2ème édition.

Bourdieu P. (1980), « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 31, pp. 2-3.

Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 62-63, pp. 69-72.

Bureau M.-C., Perrenoud M., Shapiro R. (dir.) (2009), *L'artiste pluriel. Démultiplier l'activité pour vivre de son art*, Villeneuve-d'Ascq, Septentrion.

Champy F. (2009), *La sociologie des professions*, Paris, Presses universitaires de France (coll. « Quadrige Manuels »).

Costaz G. (2014), « Olivier Py : Le festival d'Avignon doit avoir lieu », *Politis*, n°1310, pp. 20-24.

Demazière D., Gadéa C. (2009), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte (coll. « Recherches »).

Dubois V. (2013), *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, (coll. « Cours & travaux »).

Foudriat M. (2007), *Sociologie des organisations. La pratique du raisonnement*, Paris, Editions Pearson Education, 2ème édition.

Gerbaux F., Benoît A. (1997), « La pluriactivité : pratiques sociales et réponses juridiques », in Saillard Y., *Contributions à l'analyse des mutations du travail*, Toulouse, Octares Editions, pp. 17-26.

Girard C., Moutarde P., Pébrier S. (2006), *Etude sur la formation à la direction des établissements culturels du spectacle vivant*, Ministère de la culture et de la communication. Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles. Service de l'inspection et de l'évaluation, [En ligne], <http://www.culture.gouv.fr/culture/dmdts2006/publications/rapport-formation-directeurs.pdf> (site consulté le 23/07/2015).

- Goffman E. (1968), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Editions de minuit (coll. « Le sens commun »).
- Hughes E. (1996), *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Lahire B. (2002), « Objectivation sociologique, critique sociale et disqualification. », *Mouvements*, 5/2002, Vol. 24, pp. 46-52.
- Menger P-M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Gallimard-Seuil (coll. « Hautes Études »).
- Menger P-M. (2008), « L'emploi dans les spectacles et les paradoxes de sa croissance. Flexibilité des relations contractuelles et des protections assurantielles », *in Communications*, n°83, 2008. Théâtres d'aujourd'hui [Numéro dirigé par Sylvie Roques], pp. 77-104.
- Méon J-M. (2006), *Trente ans de décentralisation culturelle en Alsace (1976-2006). Contractualisation et partage des compétences culturelles*, Rapport pour le Conseil Régional d'Alsace.
- Péquignot B. (2009), *Sociologie des arts : domaines et approches*, Paris, Armand Colin (coll. « 128 »).
- Proust S. (2001), « Une nouvelle figure de l'artiste : le metteur en scène de théâtre », *Sociologie du Travail*, Vol 43, n° 4, pp.471-489.
- Redon G. (2006), *Sociologie des organisations théâtrales*, Paris, L'Harmattan (coll. « Logiques sociales »).
- Renahy N. (2010), « Classes populaires et capital d'autochtonie. Genèse et usages d'une notion », *Regards Sociologiques*, Vol. 40, p. 9-26.
- Sinigaglia J. (2012), « La consécration qui ne vient pas. De la réduction des aspirations aux stratégies de reconversion chez les artistes du spectacle vivant », *Communication au colloque international « Reconnaissance et consécration artistiques »*, Université de Poitiers, 7-8-9 novembre 2012.
- Sinigaglia J. (2013), « Le bonheur comme rétribution du travail artistique. De l'injonction à l'incorporation d'une norme », *Sociétés contemporaines* 2013/3, n° 91, p. 17-42.
- Sinigaglia J. (2008), *Le paradoxe des intermittents du spectacle : l'art de retourner les obstacles à l'action collective (2003-2006)*, Thèse de doctorat en sociologie, sous la direction de Vincent Dubois, Metz, Université Paul Verlaine, Ecole doctorale PIEMES.
- Sinigaglia J. (2013), « Quel(s) territoire(s) pour les équipes artistiques de spectacle vivant », *Culture études*, Vol. 2013/4, p. 1-12.

Sinigaglia J. (2014), « Un jeu d'aspirations. L'engagement en carrière des artistes ordinaires. », in APMC (dir.), *Se lancer dans un parcours artistique*, Bruxelles, Les Impressions nouvelles (coll. « Les métiers de la création »), p. 221-230.

Torcheux M. (1997), *La médiation de l'identité culturelle des directeurs de théâtre*, Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la communication, sous la direction de Bernard Lamizet, Lyon, Université Lumière Lyon II, [En ligne], <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61641-la-meditation-de-l-identite-culturelle-des-directeurs-de-theatre.pdf> (site consulté le 05/08/2015).

Urfalino P. (2009), *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Hachette Pluriel.

Urfalino P. (1993), « Les maisons de la culture contre l'éducation populaire », in Poujol G. (dir.), *L'éducation populaire au tournant des années soixante. Etat, mouvement, sciences sociales*, Peuple et Culture, Les documents de l'INJEP n° 10, p.70-72.

Convention Collective Nationale des Entreprises Artistiques et Culturelles (2013), [En ligne], [http://www.syndecac.org/wp-content/uploads/2015/04/ccneac\\_20140801.pdf](http://www.syndecac.org/wp-content/uploads/2015/04/ccneac_20140801.pdf) (site consulté le 5 août 2015).

Décret n° 72-904 du 02/10/1972 relatif aux contrats de décentralisation dramatique (1972), [En ligne], [http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48193/379565/version/1/file/Decret\\_72-904\\_2oct1972.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48193/379565/version/1/file/Decret_72-904_2oct1972.pdf) (site consulté le 10 août 2015).

Cahier des charges spécifiques aux centres dramatiques nationaux (2010), [En ligne], [http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48195/379573/version/1/file/Missions\\_CDN\\_31aout2010.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/48195/379573/version/1/file/Missions_CDN_31aout2010.pdf) (site consulté le 10 août 2015).

Circulaire du 31 août 2010 relative aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant (2010), [En ligne], [http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/58951/455019/version/2/file/cahier\\_missions\\_CDN.pdf](http://www.culturecommunication.gouv.fr/content/download/58951/455019/version/2/file/cahier_missions_CDN.pdf) (site consulté le 8 août 2015).

Nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (2003), 3<sup>ème</sup> édition, [En ligne], [http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/pcse/pcse2003/doc/Guide\\_PCS-2003.pdf](http://www.insee.fr/fr/methodes/nomenclatures/pcse/pcse2003/doc/Guide_PCS-2003.pdf) (site consulté le 8 août 2015).



## ANNEXES

**Annexe 1 :** L'ensemble des sept entretiens a été partagé sur internet dans un dossier Google Drive disponible à l'adresse suivante : <https://goo.gl/67AG4f> (attention à bien respecter majuscules et minuscules). La durée de ce partage n'étant pas garantie, une copie sur CD a été fournie avec ce mémoire pour mon directeur de mémoire, le membre du jury l'accompagnant ainsi que pour la bibliothèque de l'IEP de Strasbourg.

**Annexe 2 :** Grille d'entretien directeur-artiste.

## ANNEXE 2 : Grille d'entretien Directeur-artiste

<b>PARCOURS PROFESSIONNEL</b>	
<b>Pouvez-vous me raconter le parcours qui vous a amené à devenir artiste ?</b>	Pratique amateur / Formations (artistique ? Durée ?) / Stages ? Rapport au théâtre ? Expériences marquantes ? Profession parents ? Connaissances ? Famille ? Profession conjoint ? accompagnement dans parcours ? Comment ?
<b>Etiez-vous satisfait de votre carrière d'artiste avant de devenir directeur ?</b>	Vivre de son art ? Spectacles ont bien tournés ? Epanouissement dans le statut d'intermittent ? Instabilité ? (précarité, problèmes de subvention, cachets peu nombreux) Pluriactivité ? (ateliers théâtre, ...) Période de remise en cause dans la carrière professionnelle ? Espoirs réussis / manqués ? (conventionnement / travail avec une personne en particulier / être programmé dans un type de structure) Idée d'abandonner / réorienter drastiquement la carrière ?
<b>ENVIE DE DIRIGER UN THEATRE</b>	
<b>Comment vous est venue l'idée de diriger un lieu ?</b>	Evènements(s) déterminant(s) ? Vu comme réorientation de carrière ? Une continuité ? Choix de l'Alsace ? Connaissance du milieu local ? Choix d'un lieu en particulier ? Âge quand idée ? Modèle d'un directeur de théâtre particulier ? Raisons ? Sorties régulières au théâtre ?
<b>Que cherchiez-vous en décidant de postuler ?</b>	Craintes de la vie en compagnie ? Stabilité personnelle ? Moyens plus importants (financiers, humains) pour créer ? Hésite sur autre possibilités que la direction d'un théâtre ? Situation au moment de postuler ? (stabilité de l'emploi / régularité des rémunérations / réseau professionnel / réputation dans le milieu)
<b>Comment vous êtes-vous préparé à postuler ?</b>	Détails du processus connus ? (étapes devant le jury, nombre de prétendants et leurs compétences) Pensez-vous avoir les compétences nécessaires ? Quelles compétences ? Compétences acquises pendant carrière « artistique » ?

<b>PROJET ET ENTRETIEN</b>	
<b>Quelle a été la procédure de recrutement ?</b>	Dossier de candidature Entretien
<b>Quel était votre projet pour le théâtre ?</b>	Adaptation du projet au lieu ou du lieu au projet ? Selon vous, que recherchez les recruteurs ? Comment vous êtes-vous positionné vis-à-vis du public ? Voulez-vous défendre un engagement particulier dans votre projet ? Des actions culturelles particulières ? Des spectacles particuliers ? Un public ciblé ?
<b>Comment s'est passé l'entretien ?</b>	Quelles personnes ont pris part à la décision ? Aviez-vous déjà des contacts avec certains ?

<b>ETRE DIRECTEUR</b>	
<b>Comment s'est fait votre découverte du poste de directeur ?</b>	Le poste répondait-il à vos attentes ? Une grande différence ? Appris sur le tas ? Préparation particulière ? Avantages du poste de directeur ? Age quand directeur ?
<b>Quelles sont pour vous les missions d'un directeur ?</b>	Quelles tâches vous plaisent le plus ? Intermédiaire entre créateurs et moyens de création ?
<b>Quel est selon vous la réalité d'un directeur de théâtre ?</b>	Savoirs / Savoir-faire / Savoir-être nécessaires ? Relations avec les autres directeurs ? Pourquoi prédominance des hommes ? Comment expliquez-vous les caractéristiques proches que vous entretenez avec d'autres directeurs ? (homme, la quarantaine, ...) Rapport avec directeurs non artistes ? Différences avec directeurs d'antan (Jean Vilar, Jacques Copeau, ...) Relations avec le milieu politique ? Défense de l'autonomie facile ?
<b>Si directeur de CDN :</b> Gestion deux occupations (direction et d'artiste) ? Privilégiez-vous l'une sur l'autre ?	<b>Si autres que directeurs de CDN :</b> Activité artistique à côté ? Comment ?
Conflits d'intérêts Cie / Théâtre ?	
<b>Autres</b>	+ grand regret / + grande fierté ? Nostalgie de la période artiste ? Si vous pouviez recommencer à zéro, feriez-vous les mêmes choix ? Pourquoi ? Quels choix seraient différents ? Carrière future ?

## RÉSUMÉ / ABSTRACT

### **Résumé**

Quel processus amène un artiste à devenir directeur d'un théâtre ? A partir de l'exploitation d'une enquête qualitative menée principalement en Alsace auprès de directeurs-artistes, ce mémoire de recherche cherche à déterminer les raisons qui leur ont permis de réussir cette bifurcation professionnelle.

La volonté de développer un projet artistique et de s'inscrire dans les grands discours culturels reste la raison principale. Il existe pourtant des raisons cachées comme l'envie de s'affranchir de certaines limites (intermittence, compagnie). Cette opportunité de candidater est due à une bonne utilisation de ses dispositions personnelles, notamment du capital social, et à une juste compréhension de l'espace professionnel et des critères de sélection. Une fois nommé, le directeur-artiste doit s'accommoder de ses nouvelles fonctions et trouver des stratégies pour se rapprocher des questions artistiques et de laisser en retrait les questions administratives.

*Mots-clés : directeur, théâtre, artiste, processus de nomination, spectacle vivant.*

### **Abstract**

What process can cause an artist to become the director of a theater? From the use of a qualitative survey mainly conducted in Alsace, this research is going to try to understand the reasons why they headed towards this professional new direction.

The main reason for being a director is the wish to develop an artistic project and fill into important cultural addresses. But there are some hidden reasons such as the desire to overcome certain limits (entertainment workers, theater company).

This opportunity to apply for this job is due to a better use of one's personal dispositions, including the share capital and a good understanding of the professional surroundings and the selection criteria. Once appointed, the artist-director must come to terms with his/her new position and has to find strategies to approach the artistic query and put aside administrative issues.

*Keywords : director, theater, artist, appointment process, performing arts.*