

## La gestion en jeu : l'enjeu de la gestion

Laurent Lapierre

Numéro 38, 1986

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/27916ac>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Cahiers de théâtre Jeu inc.

ISSN

0382-0335 (imprimé)

1923-2578 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Lapierre, L. (1986). La gestion en jeu : l'enjeu de la gestion. *Jeu*, (38), 211–214.

## la gestion en jeu: l'enjeu de la gestion

La gestion est devenue, au cours des dernières années, une préoccupation grandissante, aussi bien au sein des entreprises de production théâtrale qu'auprès des organismes publics qui les subventionnent. Plusieurs entreprises ont vu le jour, en sont arrivées à connaître une certaine stabilité, ont vu leur fonctionnement se complexifier, se sont dotées d'un personnel administratif, tout en voyant le financement gouvernemental être menacé, sinon stagner. Celles et ceux qui pratiquent les métiers de création et de production artistiques souhaiteraient pouvoir se consacrer à ces activités sans être absorbés par les nécessités de l'organisation et de la gestion. Par ailleurs, les pouvoirs publics préconisent une « rationalisation » du fonctionnement administratif des entreprises et un accroissement des revenus autonomes. Ces poussées vers une plus grande spécialisation et professionnalisation de la gestion et l'intérêt manifeste d'un nombre de plus en plus grand de personnes pour ces questions ont amené *Jeu* à créer cette rubrique *gestions*, consacrée de façon régulière à la gestion du théâtre et de l'entreprise théâtrale (... et il ne s'agit pas nécessairement d'une gestion « théâtrale »).

La gestion n'est pas et ne sera jamais la panacée à la « crise permanente » du théâtre, cette activité humaine qui semble en perpétuel recommencement, comme la vie. Bien comprise, la gestion de l'entreprise théâtrale peut non seulement libérer les énergies des gens qui veulent se consacrer plus exclusivement aux dimensions artistiques de l'activité théâtrale, mais aussi assurer à l'entreprise une meilleure utilisation des ressources et générer, de façon autonome, le revenu le plus grand possible.

La gestion, c'est d'abord une question de visions, de conceptions; elle concerne l'encadrement dans une organisation, l'opérationnalisation et la réalisation de ces visions et de ces conceptions dans des oeuvres (produits de l'activité théâtrale). La gestion est un art, un ensemble de manières d'être et de façons de faire qui sont plus ou moins personnelles à chaque gestionnaire et qu'on acquiert surtout par l'expérience, par la pratique. C'est l'art du réalisable, l'art des possibles et parfois l'art de l'impossible.

Il faut lire le mot *gestions*, en tête de cette rubrique, dans son acception large. Il peut s'agir de la gestion du théâtre dans une communauté ou une collectivité données, de l'administration générale d'une entreprise de production théâtrale, aussi bien que de gestion artistique (choix des pièces, des artistes, des concepteurs ou des interprètes, orientations, visions, missions, mandats, programmations...), de gestion administrative (encadrement des personnes, mise en marché des spectacles, budgétisation, contrôle financier) ou de gestion des opérations (direction de production, direction tech-

nique, contrôle du guichet, du personnel de la salle...).

Gérer, c'est diriger : se rendre responsable du sens et de l'orientation que prendra le travail d'un groupe de personnes. Que la responsabilité en soit prise plus ou moins individuellement ou collectivement, la gestion consiste à utiliser son jugement et sa liberté individuels (un peu de liberté suffit pour qu'on puisse se dire libre), à utiliser toutes ses ressources organisationnelles et personnelles (l'autorité liée au poste qu'on occupe, sa compétence technique ou professionnelle, son charme personnel et ses habiletés interpersonnelles), afin de tirer profit des marges de manoeuvre, parfois minces, qui existent pour atteindre des objectifs donnés.

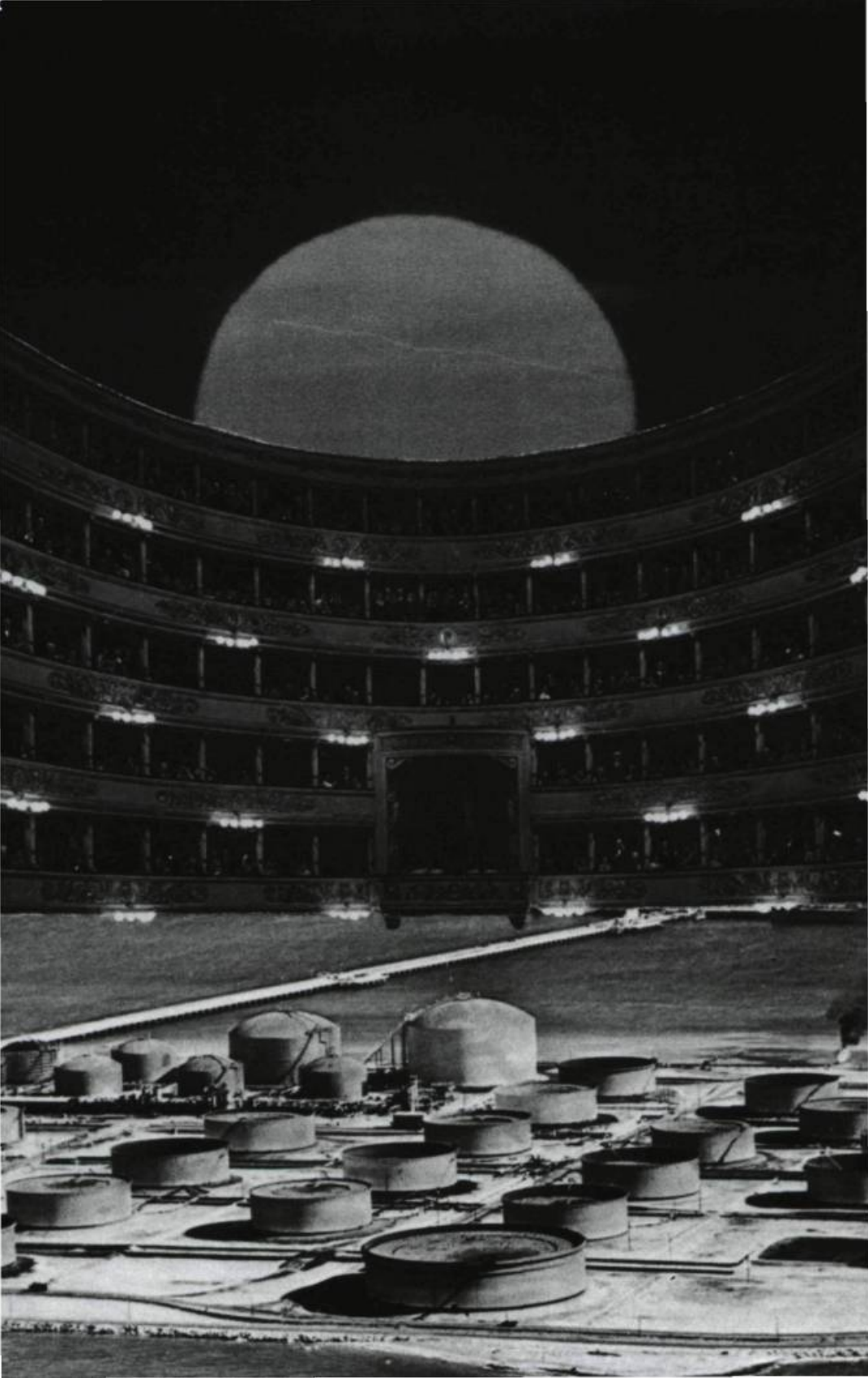
La gestion est un art, ai-je dit. Elle n'est donc pas une science et dépasse la maîtrise de conceptualisation, de modèles ou de théories ou la simple application d'outils ou de techniques de traitement d'information et de prise de décision. Même si on peut étudier les pratiques de la gestion en faisant appel à des méthodes de recherche qui se veulent scientifiques, même s'il existe un ensemble important et utile de connaissances théoriques ou de modèles normatifs sur les pratiques de la gestion, le plus clair et le plus significatif de la connaissance que l'on ait de la gestion nous vient de l'expérience et de la pratique. La gestion est une *praxis*.

C'est surtout de la vie, par la vie et dans la vie qu'on acquiert sa connaissance de la gestion. L'expérience qu'on a des diverses organisations dans lesquelles nous évoluons, nos pratiques de direction de projets et d'entreprises, nos tentatives d'influence, voilà autant d'occasions de réfléchir sur la gestion et de se construire «une» connaissance en gestion. Cette connaissance pourra s'enrichir de lectures, de programmes formels de formation, mais elle s'élabore principalement par une réflexion personnelle sur ses pratiques, sur ses expériences de succès ou d'échec. Les personnes qui réussissent, dans les entreprises de théâtre comme ailleurs, ne sont-elles pas celles qui savent digérer et gérer les échecs relatifs et qui font le nécessaire pour réussir?

Dès les premiers jours de notre existence s'amorce l'expérience, l'apprentissage... Nous acquérons peu à peu une certaine connaissance de la gestion. Notre impuissance enfantine, nos cris de rage (ou de colère) nous confèrent un grand pouvoir sur notre environnement. Nos parents «marchent», s'activent et répondent à nos désirs et à nos besoins. Nous gérons leur existence. Si quelques gestionnaires gardent une certaine nostalgie de ce temps bienheureux de dépendance excessive et continuent de gérer par des réactions d'impuissance (faire pitié, piquer des colères, être irritable, impatient, faire des scènes...), la plupart apprennent cependant à gérer l'impuissance, à accepter les relatives parts d'autonomie et d'inévitable dépendance de toute action qui requiert des contributions diverses et qui produit des oeuvres qu'on veut communiquer à un public. Gérer une entreprise théâtrale, c'est faire ce qu'il faut pour réussir, c'est-à-dire consacrer l'imagination et la détermination profonde (avec un minimum de dépense d'énergie) à la réalisation d'oeuvres qu'on croit nécessaires pour les artistes qui les ont conçues et pour un public donné qu'on veut le plus vaste possible.

Cette rubrique *gestions* sera marquée par «l'ouverture». On y accueillera des articles de réflexion sur la gestion théâtrale, qu'il s'agisse d'essais, de rapports de recherche, de modèles ou de théories. On y présentera des articles sur des sujets d'actualité qui

Collage de Jacques Clairoux.



pourront prendre la forme de mémoires, d'entretiens, d'études, de comptes rendus de colloques, de séminaires, etc. On y présentera, enfin, des récits de pratiques, conformément à notre conviction qu'on connaît la gestion surtout par la pratique et qu'il y a, dans les pratiques (réussies), une connaissance plus grande que celle qu'on soupçonne généralement. Toutes autres formes de réflexion qu'on pourra imaginer sur la pratique de la gestion du théâtre y seront les bienvenues.

La rubrique *gestions* ne veut pas être un lieu d'enseignement, de diffusion de théories, d'outils ou de techniques que les intéressés pourront acquérir par ailleurs. Comme les autres, dans *Jeu*, cette rubrique se veut un véhicule pour rendre compte des pratiques et des efforts de recherche et de systématisation de la connaissance sur ces pratiques, un lieu de réflexion critique et prospective sur la gestion du théâtre et de l'entreprise théâtrale. *Jeu* étant une revue, il va de soi que la réflexion «livrée» dans cette chronique passera par «l'écriture».

**laurent lapierre**, responsable de la rubrique