

Le théâtre est-il une affaire?

Benoît Laplante

Numéro 38, 1986

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/27917ac>

[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

Laplante, B. (1986). Le théâtre est-il une affaire? *Jeu*, (38), 215–228.

le théâtre est-il une affaire?

Le dimanche 1^{er} décembre 1985, veille d'élections générales dont le seul enjeu, paraît-il, est l'avenir économique du Québec. Hasard, prémonition ou, plus probablement, simple signe des temps, Entrée libre propose ce soir-là au parterre de la Licorne de discuter d'une question économique. Michel Vaïs ouvre la soirée en lisant un extrait «chiffré» d'un ouvrage récent sur la place des arts et des industries culturelles dans l'économie canadienne.

Les activités culturelles et artistiques sont une des plus importantes industries du Canada. Elles ont un chiffre d'affaires annuel de dix milliards de dollars, rapportant plus que les industries du pétrole, du caoutchouc, des plastiques et du textile réunies. Les activités culturelles et artistiques emploient 300 000 personnes, soit trois fois plus que l'industrie des produits forestiers et plus que toute la main-d'oeuvre du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse; 200 000 autres personnes en retirent indirectement leur emploi. Les arts et les industries culturelles déboursent 1,2 milliard de dollars en impôts fédéraux, ce qui signifie qu'il revient au gouvernement central 90% de son investissement dans ce secteur... La plupart des industries manufacturières consacrent 20 cents par dollar aux salaires, l'industrie des arts y consacre 66 cents; il en coûte six fois plus cher pour créer un emploi dans le secteur manufacturier que dans celui des arts. Selon le plus conservateur des multiplicateurs, les retombées des activités culturelles et artistiques au Canada atteindraient 15 milliards de dollars.¹

Le ton est donné: les activités culturelles et les arts brassent de l'argent, beaucoup d'argent. Mais qu'en est-il du théâtre? Est-il lui aussi une affaire? Avant la discussion proprement dite, chacun des invités d'Entrée libre donnera sa réponse à cette question.

le point de vue de la faculté

Laurent Lapiere est professeur à l'École des Hautes Études Commerciales; il est aussi membre de plusieurs conseils d'administration² et a été directeur administratif du Théâtre du Trident. Pour lui, si le théâtre est une affaire, il est avant tout une affaire artistique. Il ne croit pas que le théâtre ne soit qu'une affaire commerciale ou administrative, pas plus d'ailleurs qu'il n'aime le voir se perdre dans le grand Tout des affaires

* «Le théâtre: une affaire!», tel était le sujet proposé par Entrée libre le soir du 1^{er} décembre 1985. Entrée libre est organisée conjointement par le Département de théâtre de l'UQAM et les Cahiers de théâtre *Jeu*. L'animation des discussions est assurée, cette année, par Hélène Beauchamp, de l'UQAM, et par Michel Vaïs, de *Jeu*. N.d.l.r.

1. Conférence canadienne des arts, *les Arts et les industries culturelles dans l'économie canadienne*, 1985. Brochure bilingue de 24 pages.
2. Dont celui de *Jeu*. N.d.l.r.

culturelles. Malgré cela et bien que ceux-ci n'aient pas toujours le mot, M. Lapierre rappelle aux gens de théâtre qu'ils offrent au public un *produit* et que, pour que le théâtre fonctionne, il est nécessaire que des individus prennent la décision d'acheter ce produit et dépensent de l'argent pour l'acquies.

L'aspect commercial de l'*affaire théâtrale* est tout à fait évident dans le cas des théâtres d'été où les spectateurs paient, avec leurs seuls billets, tout ce que coûte le spectacle. Il l'est moins, mais ne disparaît pas complètement, lorsque le théâtre est subventionné: le spectateur doit toujours *acheter* son billet.

Le théâtre est aussi une affaire sociale et économique. Plusieurs théâtres ne sont pas rentables et reçoivent des subventions. Ces subventions leur sont données parce que l'on croit que leur activité est bénéfique à tout le monde, y compris à ceux qui ne vont pas au théâtre. Les gens qui vont au théâtre sont, en général, plus instruits et plus fortunés que la moyenne: la plupart d'entre eux seraient tout à fait capables de payer le coût réel de leur place. On subventionne quand même les théâtres parce que l'on croit que la présence de nombreuses entreprises de production théâtrale dans un même endroit, par exemple l'existence d'une centaine de celles-ci à Montréal, crée un état d'esprit, une atmosphère et une image qui profitent à la société dans son ensemble.

Cet apport original de l'activité théâtrale justifie mieux que les fameuses «retombées économiques» l'aide que les gouvernements lui apportent. Toutes les entreprises, rentables ou non, quelle que soit la nature de leurs activités, ont des retombées économiques. Si le fait qu'elle crée des retombées économiques était une raison suffisante pour décider de subventionner une entreprise qui ne fait pas ses frais, toutes les entreprises déficitaires devraient être subventionnées. Le théâtre, comme la musique et l'enseignement universitaire, n'est pas utilisé par tous, mais il profite à tout le monde; c'est pour cette raison qu'il vaut qu'on y dépense des fonds publics, beaucoup plus que pour les retombées économiques qu'il peut avoir. Même lorsqu'on admet qu'il est aussi une affaire commerciale, le théâtre demeure essentiellement une affaire artistique à laquelle les autres aspects de la réalité théâtrale doivent être subordonnés.

Les vues de M. Lapierre respectent la spécificité des arts et, pour cette raison, sont plutôt rassurantes. On n'y sent pas la volonté de «rentabiliser la culture».

Les professeurs d'administration se suivent, mais ne se ressemblent pas nécessairement. François Colbert enseigne lui aussi aux H.E.C.; il est membre du conseil d'administration du Théâtre d'Aujourd'hui ainsi que membre du C.A. et administrateur du Théâtre Sans Fil. Son approche est toutefois plus agressive que celle de son collègue. À ses yeux, la question ne se pose pas: le théâtre *est* une affaire; il reste simplement à savoir s'il est une *bonne* affaire, ce qui n'est pas sûr.

Le théâtre n'a pas le monopole de la mauvaise affaire: exploiter des salles de cinéma, raffiner du sucre, fabriquer des chaussures et produire de la viande sont aujourd'hui autant de mauvaises affaires. Cela dit, le théâtre est bien une *business*: un producteur vend quelque chose à un acheteur. Dans le secteur manufacturier, la logique de la vente est externe: le consommateur a besoin de quelque chose et le manufacturier essaie de répondre à ce besoin avec le produit le meilleur compte tenu de la concurrence, dans le but de réaliser un profit. La logique du théâtre, au contraire, est interne. On ne fait pas du théâtre principalement pour combler les besoins des consommateurs mais plutôt pour se faire plaisir. On n'a pas le profit pour objectif, on se contente d'avoir assez de revenus pour payer les créateurs; le mot *profit* n'a pas ici exactement le même sens qu'ailleurs, mais l'idée qu'il exprime ne disparaît pas entièrement. Bien que sa logique soit particulière, le théâtre est une affaire. Mais est-il une bonne affaire?

Le Hobbit, d'après Tolkien, production du Théâtre Sans Fil en 1979: une affaire. Photo: Luc Beaulieu.



L'art de faire l'affaire

M. Colbert croit que le théâtre peut devenir une bonne affaire et il poursuit en nous donnant un exemple récent de bonne affaire théâtrale : *le Hobbit* du Théâtre Sans Fil.

Règle générale, le théâtre de tournée est une mauvaise affaire : les impresarios refusent tous de s'en occuper parce qu'ils y perdent de l'argent à tout coup, les revenus générés ne couvrant même pas les frais. La compagnie de théâtre de tournée entretient une relation commerciale avec une multitude de producteurs locaux qui peuvent accepter ou refuser de la présenter : la compagnie essaie de vendre son spectacle au producteur au prix le plus élevé possible, alors que le producteur essaie de l'obtenir au prix le plus bas. Le Théâtre Sans Fil est géré d'abord par son directeur artistique, qui a des idées justement... artistiques ; mais celui-ci a aussi le désir de voir rayonner sa compagnie. Après seize années d'activité, il est devenu clair pour les gens du T.S.F. que le marché québécois était devenu trop petit pour eux : les producteurs locaux ne voulaient plus prendre le risque de les présenter, ce qui revient à dire qu'il n'était plus possible de vendre la marionnette géante au Québec. Nous avons donc cherché à agrandir le marché... ce qui est un problème de marketing. Notre compagnie a un grand avantage de ce point de vue : il suffit de changer la bande sonore de ses spectacles pour pouvoir les présenter en n'importe quelle langue. Le T.S.F. a ainsi pu se produire en anglais et même en cantonais, à Hong-Kong ! Le problème de la langue ne se posant pas vraiment, compte tenu du média lui-même, il ne restait qu'à trouver comment percer le marché américain : avec quel produit allions-nous nous y risquer ? Un produit convenait tout particulièrement, à la fois sur le plan artistique et sur le plan commercial : *Bilbo le Hobbit* de J.R.R. Tolkien. *Le Hobbit* est « un bon vendeur » : il « marche » encore mieux chez les Américains que *le Petit Prince* peut le faire chez les francophones. La décision du T.S.F. de produire *le Hobbit* est autant une décision de marketing qu'une décision artistique, un pari dont l'enjeu était l'ouverture du marché américain. Le pari a été tenu : 50 % des représentations se font aux États-Unis et elles rapportent. Il n'y a qu'aux États-Unis que le T.S.F. peut vendre son produit plus cher qu'il ne lui en coûte pour le fabriquer. *Le Hobbit* permet au T.S.F. de rayonner en dehors du Québec et de payer ses créateurs autant qu'ils le méritent. Le théâtre peut *devenir* une bonne affaire. [C.q.f.d.v]

Madame Huguette Handfield dirige le Bateau-théâtre l'Escale en plus d'administrer une auberge. Elle est une femme d'affaires avant tout, et ceci marque sa manière de voir le théâtre et de gérer le sien. De toutes les personnes invitées à Entrée libre ce soir, elle est la seule à travailler dans un théâtre qui ne reçoit aucune subvention.

L'Escale est une bonne affaire ; si ce n'était pas le cas, je l'aurais laissé tomber depuis longtemps... Contrairement à ce qui semble se passer dans d'autres théâtres, il n'y a pas, à l'Escale, de discussions orageuses entre le directeur artistique et le directeur administratif : les deux fonctionnent sur la même longueur d'onde. L'Escale est un théâtre de création : faire de la création coûte de l'argent, de plus en plus chaque année, et c'est toujours un investissement risqué.

Mme Handfield n'attend ni les commentaires du milieu artistique ni ceux des critiques : seule la présence de nombreux spectateurs l'encourage. « L'Escale essaie de répondre aux besoins des gens comme toute entreprise commerciale. Chaque année, on y produit un texte nouveau ; celui-ci est écrit sur mesure et, bien souvent, il est retravaillé jusqu'à la troisième semaine de juillet. » La clientèle de l'Escale est en grande partie la même que celle de la Compagnie Jean-Duceppe ; les spectateurs de Mme Handfield vont au théâtre au moins cinq fois par année et 40 % d'entre eux ont un niveau socio-économique nettement supérieur à la moyenne. Cette clientèle serait cependant sensiblement différente de celle des autres théâtres d'été. « L'Escale n'a pas d'autre critère de succès que le nombre des spectateurs ; 1982, par exemple, a été une mauvaise saison. » D'après Mme Handfield, ce mauvais résultat tenait au spectacle présenté, qui n'aurait plu qu'aux femmes. Bref, l'Escale fonctionne selon la logique externe

qui caractérise généralement le secteur manufacturier plutôt que selon la logique interne propre à celui des arts. Est-ce là un avant-goût de l'avenir du théâtre dans un monde où on le voit comme une affaire? Il y aurait là de quoi s'inquiéter...

Stéphane Leclerc a une formation en administration et elle dirige la Maison québécoise du théâtre pour l'enfance et la jeunesse. Elle a choisi d'articuler son propos en jouant avec les divers sens du mot *affaire*. « Je me suis longtemps demandé si le théâtre était une affaire... Je suis cependant sûre d'une chose: si, en choisissant ma carrière, j'avais voulu faire des affaires, je ne me serais jamais dirigée vers le théâtre! » Elle continue, plus sérieusement:

Au théâtre, on peut brasser de grosses affaires, mais on ne fait pas de profit, en tout cas pas dans les théâtres que je connais. Le principal problème de ces entreprises théâtrales est de se maintenir à flot, de se tirer d'affaire. Le théâtre s'appuie sur l'acte de vendre des billets, mais vendre n'est pas la chose la plus difficile pour l'entreprise théâtrale. Le plus difficile est de définir sa mission et de la remplir avec excellence, ainsi que de définir et de toucher son public cible. Lorsque ces deux objectifs sont atteints, *nous sommes en affaires*, théâtralement parlant: nous faisons ce que nous avons à faire. Si ces objectifs sont atteints, il est suffisant, pour un théâtre à but non lucratif, de ne pas faire de déficit: le profit pur nous est inconnu, faire nos frais est presque un exploit. Le bas prix des billets est la cause principale des déficits de la Maison-théâtre: au cours de la saison 1984-1985, le prix moyen du billet des représentations « scolaires » a été de 2,74 \$. Ces bas prix tendent à se maintenir. *Où donc est l'affaire?*

Un théâtre se gère avec les mêmes règles que toute autre entreprise. Le théâtre pourrait être grandement aidé si on appliquait à sa gestion les règles de la vente et de la mise en marché. Faire coïncider un produit avec le public qui lui convient, c'est du marketing, et il ne faut pas en avoir peur. Une fois que le spectacle a échappé au processus inquiétant de la création, il devient un produit qu'il faut vendre et qui est mieux vendu par un vrai vendeur engagé uniquement pour faire ce travail. *Là, on brasse des affaires.*

Chez les anglophones, certaines entreprises théâtrales sont fondées par des *trustees*, c'est-à-dire par des hommes d'affaires qui se réunissent en conseil d'administration pour donner à leur communauté un théâtre dont ils jugent qu'elle a besoin. Un théâtre créé dans de telles conditions devrait être une affaire.

Ce genre de théâtre est pourtant toujours confronté au même problème: n'ayant pas été voulu par des créateurs, il n'a pas de mission. Le directeur artistique est un simple employé, souvent choisi et remercié rapidement. Un tel théâtre n'a pas d'épine dorsale et il ne peut pas planifier son évolution. Ce sont les artistes eux-mêmes qui sont le cœur de la vie artistique mais eux, on le sait, vivent souvent sous le seuil de la pauvreté. Alors *où est l'affaire*, et pour qui?

Mme Leclerc se démarque des administrateurs qui avaient parlé jusqu'ici. Elle n'essaie ni d'orienter le théâtre ni de le sauver de lui-même; elle travaille à le faire avec les compétences qui lui sont propres. Le marketing appliqué au théâtre, pour elle, c'est vendre un spectacle au public qui lui convient et non pas créer les spectacles en fonction d'un public ou d'un marché. Les priorités ne sont pas les mêmes; la différence est de taille.

Yvon Leduc, cofondateur de la Ligue nationale d'improvisation, et Serge Le Maire, de l'Eskabel, sont les deux derniers invités d'Entrée libre à prendre la parole. Leurs points de vue sont très différents.

La L.N.I. a neuf ans. Elle est née dans un théâtre expérimental puis s'en est détachée. Maintenant, les matchs sont transmis à la télévision, il existe des ligues du même genre dans plusieurs pays francophones, et il est même question d'en mettre une sur pied en

Italie. En général, lorsqu'on parle de théâtre, on sépare l'expérimental du commercial; ici, il y a eu continuité de l'un à l'autre, comme dans le secteur manufacturier. Le mariage des arts et des affaires est possible: le succès de la L.N.I. en est la preuve.

Lorsqu'il a été question pour la première fois, à la L.N.I., d'aller chercher des commanditaires, les comédiens se sont aperçus qu'ils vivaient un conflit: ils voulaient obtenir des cachets plus importants, mais ils craignaient que l'association avec des entreprises commerciales ne vienne brimer leur imaginaire. Le conflit a disparu parce qu'il n'avait pas sa raison d'être: la L.N.I. n'a jamais eu à faire de concession importante pour obtenir des fonds privés. L'association avec le monde des affaires a été bénéfique.

Il ne faut pas, non plus, avoir peur de traiter le spectacle comme un objet dont on peut tirer des profits. On a le droit de jouer le même spectacle 200 ou 300 fois, et c'est une bonne chose lorsque c'est possible. De toute manière, il est faux de prétendre que le comédien est nécessairement allé au bout de son personnage après trente-trois représentations... La L.N.I. a commencé comme un avion de papier au bout d'une table, et c'est tant mieux si maintenant nous avons un 747!

Yvon Leduc prêche l'optimisme et la volonté de gagner; c'est un homme d'affaires théâtrales qui a réussi.

Serge Le Maire écrit la musique pour les spectacles de l'Eskabel. Depuis quelque temps; il s'occupe en plus, avec l'aide d'un administrateur professionnel, de la gestion de l'immeuble et du personnel de son théâtre.



À l'Eskabel, les «affaires» ne vont pas toujours de soi. *Le Moine de Lewis* raconté par Antonin Artaud, en mai 1985. Adaptation et mise en espace: Jacques Crête; musique: Serge LeMaire. Photo: L'Eskabel.

L'Eskabel et moi-même avons beaucoup à apprendre sous ce rapport... L'Eskabel est un petit théâtre, mais pour ceux qui s'en occupent, c'est une très grosse affaire. La seule rationalisation des dépenses nous demande beaucoup de travail; devenir efficaces, c'est demander aux gens de l'Eskabel d'agir en hommes d'affaires, et ça nous cause des maux de tête!... Depuis que je travaille avec l'administrateur, j'ai l'impression de suivre un cours accéléré de gestion et d'administration. Il est évident que l'Eskabel n'est pas un bon investissement: ce n'est pas une entreprise rentable. Mais du point de vue social, les théâtres, le nôtre et les autres, sont une bonne affaire, une source de santé mentale par exemple...

Ce soir-là, Serge Le Maire était le seul représentant d'une espèce pourtant fort répandue et importante: l'artiste aux prises avec le monde des affaires qui vient de faire irruption dans son univers.

spots, bière, quiche lorraine, lait au chocolat et subventions...

Les invités ont tous pris la parole. La période des exposés est terminée: la discussion peut commencer. Michel Vaïs suggère de la faire porter sur les revenus que les théâtres peuvent tirer d'autres activités que la vente de billets. On apprend ainsi que Mme Handfield ne vend pas d'alcool et qu'elle ne veut pas en entendre parler. L'Escale n'étant pas propriétaire mais simplement locataire de la salle que contient le bateau, le théâtre n'a pas d'autre revenu subsidiaire que la publicité et la location, de temps à autre, de l'équipement de scène qui lui appartient, mais dont il ne se sert pas en dehors de sa saison. La vente d'alcool est au contraire un revenu important pour la L.N.I. depuis qu'elle s'est installée au Spectrum: si la Ligue demandait au propriétaire de la salle de ne pas vendre d'alcool pendant le spectacle, son loyer augmenterait immédiatement de 1 200\$ par soir. La situation la plus cocasse est celle de l'hôte d'Entrée libre, le restaurant-théâtre La Licorne. Acheté par une compagnie de théâtre, le Théâtre de la Manufacture, le restaurant, bar compris, fait à peine ses frais: tous les revenus qu'il génère servent à payer l'achat du fonds de commerce. La production de spectacles est la seule activité rentable des propriétaires du restaurant, souligne Jean-Denis Leduc.

Stéphane Leclerc fait remarquer que les mécènes ne sont pas séduits par le théâtre. «À leurs yeux d'hommes d'affaires, le théâtre n'est pas aussi prestigieux que la danse classique ou la musique symphonique, et il ne permet pas non plus un investissement comme l'acquisition d'une oeuvre d'art.» À titre d'exemple, elle raconte une mésaventure récente de la Maison-théâtre.

Pour la saison 1984-1985, notre entreprise avait obtenu une commandite de 30 000\$ de la Fédération des producteurs de lait du Québec. L'argent avait été donné en échange de la permission de tenir un bar laitier pendant les représentations. La commandite n'a pas été renouvelée cette année parce que les ventes de lait blanc n'auraient pas été satisfaisantes. La Maison-théâtre a donc entamé la saison 1985-1986 avec un manque à gagner de 30 000\$ inscrit dans la colonne des contributions du monde des affaires...

Pour faire suite aux propos des invités, Claude Binet, administrateur du Théâtre de la Bordée de Québec, essaie de résumer la problématique actuelle du financement des compagnies de théâtre à but non lucratif en prenant l'exemple de sa propre entreprise.

Depuis quelques années, le Théâtre de la Bordée génère autant de revenus autonomes qu'il reçoit d'argent en subvention. Les activités de la compagnie sont donc subventionnées à 50% et autofinancées dans la même mesure. Ce partage par le milieu me paraît être une sorte de rapport idéal, et je trouve tout à fait correct que les organismes subventionneurs s'attendent que les théâtres génèrent des revenus. Si l'État investit un dollar dans mon entreprise, il me semble simplement normal d'avoir à faire les efforts nécessaires pour trouver moi-même un autre dollar!

Soixante-dix pour cent des revenus autonomes de la Bordée proviennent de la vente des billets; les 30% restants sont tirés de la location de la salle, de commandites et de la vente d'alcool. M. Binet ne comprend d'ailleurs pas que, dans le contexte actuel, un lieu qui reçoit du public puisse se priver des revenus d'un bar. « Dans un théâtre, le bar rapporte environ un dollar par spectateur et laisse un revenu net équivalant à 50 ou 60 cents; au bout d'une année, le bar paie à lui seul le loyer de la Bordée... C'est ça, faire des affaires! »

Les conditions attachées aux subventions lui paraissent aussi créer parfois des problèmes de financement particuliers.

Un théâtre n'est subventionné que s'il crée de nouvelles pièces. On lui demande de prendre un type de risque que ne prendrait pas un producteur privé, non subventionné, qui chercherait à faire des profits. Mais lorsque le théâtre subventionné crée un spectacle qui marche et qui pourrait devenir rentable s'il tenait l'affiche plus longtemps, il doit le retirer rapidement pour faire place à la création suivante. Dans de telles conditions, un spectacle ne peut jamais être rentable à l'intérieur du théâtre qui l'a créé. C'est le cas de *Souriez, Mademoiselle Robi*. Nous en avions prévu vingt représentations, soit le nombre qui nous permet de rejoindre notre public habituel. Mais ce spectacle a un succès inhabituel. On voudrait le prolonger, mais chaque représentation supplémentaire augmente le déficit du spectacle. Celui-ci pourrait devenir rentable au-delà de la trentième représentation mais nous n'avons pas les moyens de nous rendre jusque-là. Chaque supplémentaire contribuant à creuser le déficit, la décision rationnelle aurait été de s'en tenir au nombre initialement prévu. Il y aura quand même une supplémentaire, parce que le coeur artistique l'aura emporté sur la raison du portefeuille.

Les expériences sont variées. Elles ne relèvent pas d'un modèle général facilement applicable à tous les théâtres. Les revenus « périphériques » semblent bien destinés à demeurer ce qu'ils sont. L'expérience de la Maison-théâtre montre aussi que les commanditaires peuvent être autant, sinon plus capricieux que les organismes subventionneurs.

la peur, quand même

Jusqu'ici, la soirée s'était déroulée sans confrontation. Tout le monde semblait d'accord pour admettre que le théâtre était une affaire: Stéphane Leclerc, malgré ses réserves, prônait la bonne administration et recherchait la collaboration du monde des affaires; même Serge Le Maire, le seul artiste parmi les invités, acceptait d'apprendre à être un homme d'affaires. On aurait dit qu'il y avait consensus: le théâtre assimilait la gestion sans difficulté, et d'avoir à compter sur l'argent de l'entreprise privée pour survivre ne posait pas de problème particulier. Une question de Michel Vaïs allait faire apparaître la première dissonance.

« On a l'habitude, au théâtre, de faire des compromis entre d'un côté le risque, l'élément pulsionnel qui nous pousse à agir, et de l'autre la raison ou le surmoi, qui nous dictent plutôt de choisir les valeurs sûres. Comment ces compromis se font-ils si l'on pense au théâtre comme à une affaire? »

Laurent Lapière répond que le risque est avant tout une affaire financière: « Une compagnie à but lucratif, non subventionnée, qui monte un spectacle censé être sûr, prend un risque plus grand qu'un théâtre subventionné qui crée un spectacle dont personne ne sait ce qu'il adviendra, parce que la première peut tout perdre dans cette aventure. » Stéphane Leclerc, de son côté, répond à la question dans des termes plus familiers aux gens de théâtre:

La Maison-théâtre présente mais ne produit pas. Chaque année, pour établir la programmation, la direction doit choisir entre des spectacles dont le succès est assuré et d'autres, aussi intéressants que les premiers ou même plus, mais qui, parce qu'ils sont plus difficiles, plus marginaux, ou pour toute autre raison, se vendront probablement moins bien. Un organisme qui est déficitaire est à ce moment-là déchiré entre le désir de remplir sa mission artistique et celui de réduire ses pertes. Le second désir ne devrait pas, en principe, triompher du premier; mais la tentation existe toujours.

Ces deux conceptions du risque sont-elles compatibles? Le risque dont parle Laurent Lapiere est davantage celui de l'homme d'affaires qui investit un montant pour en récolter un plus gros: cet investisseur espère toujours courir le plus petit risque possible. Le risque de Stéphane Leclerc est plutôt celui de l'artiste qui veut montrer quelque chose de nouveau et d'original au public: le risque qu'il accepterait de prendre serait toujours le plus grand si des contraintes ne l'en empêchaient pas. L'investisseur joue selon les règles de la «réalité»; l'artiste n'aspire qu'à s'en affranchir et cherche toujours à savoir jusqu'où il peut aller trop loin.

Est-il souhaitable de forcer les compagnies de théâtre à prendre les deux risques à la fois? Une trop grande présence du risque financier ne «risque»-t-elle pas de ne plus laisser de place au risque artistique? Faire entrer la prise de risque financier dans les obligations des gens de théâtre peut-il ne pas conduire à la «dictature du marché»? La question n'est pas aussi farfelue qu'elle en a l'air. Elle est en fait le coeur du débat de ce soir, la crainte actuelle des gens de théâtre. En évoquant la prise du risque financier dans le processus de la production théâtrale, Laurent Lapiere, pourtant bien connu pour son respect de la sensibilité artistique, a dit à ce moment, me semble-t-il, exactement ce qu'il faut pour l'effaroucher.

Jeannette Laquerre, administratrice du Théâtre Expérimental des Femmes, a fait trois ans d'études en marketing; malgré cela, elle ne comprend pas que l'on dise qu'une compagnie de théâtre s'administre comme n'importe quelle autre entreprise. «Les affaires théâtrales se font-elles aux dépens des choix esthétiques, idéologiques et artistiques?... J'ai peur de ce qui va se passer demain et de ce que sera la politique culturelle du gouvernement libéral. Il y aura moins de subventions et moins de compagnies subventionnées: jugera-t-on les théâtres à leur rentabilité?»

Pierre MacDuff, directeur général du Conseil québécois du théâtre et membre du conseil d'administration de la Nouvelle Compagnie Théâtrale, fait écho à ces craintes. Il s'inquiète du climat général actuel dans la société et dans les milieux artistiques.

Pourquoi se met-on soudainement à dire que si c'est bon, le secteur privé va accepter d'y mettre de l'argent? Être capable d'attirer l'intérêt des entreprises productrices de biens et de services est-il le nouveau critère de qualité des objets artistiques? Est-il raisonnable de laisser au secteur privé qui, par définition, n'est pas contrôlé par un corps politique, le pouvoir d'orienter la création théâtrale par les commandites qu'il donne ou ne donne pas? Imagine-t-on des entreprises privées commanditer des spectacles qui s'attaqueraient aux moyens qu'elles utilisent pour faire des profits? De toute manière, a-t-on idée de l'effort que demanderait à chaque théâtre l'obligation de recourir systématiquement aux commandites? Combien de théâtres ont les ressources nécessaires pour affecter ne serait-ce qu'une personne à la recherche de commandites? Et, d'un point de vue plus général, sait-on ce que deviendra le théâtre et ce que sera sa place dans un monde où il dépendra substantiellement du bon vouloir du secteur privé?

Ces questions resteront sans réponse. Yannick Portebois, publicitaire à *Jeu* et au Théâ-



tre Petit à Petit, a l'expérience de la recherche de commandites. Elle croit que les fonds du secteur privé sont un complément utile au financement d'une compagnie de théâtre, mais qu'ils ne sont pas appelés à jouer un rôle important. Elle ne les voit pas, par exemple, remplacer les contributions de l'État. Cette opinion semble assez répandue parmi les personnes présentes: les questions de Pierre MacDuff ne suscitent pas de véritable discussion parce qu'on ne croit pas que les contributions du secteur privé puissent devenir suffisamment importantes pour qu'elles influencent la création... Du moins est-ce là ce qui semble ressortir des commentaires un peu flous qui suivent son intervention.

«Pour les gens de théâtre, avoir à penser en termes économiques impose-t-il une forme d'autocensure?» Yvon Leduc croit que non:

Faire affaire avec le secteur privé favorise au contraire la franchise. Dans ses relations avec l'État en tant que subventionneur, la L.N.I. était jugée *moralement*: nous devons toujours prouver, par exemple, que notre spectacle était bien du théâtre. Ce genre de problème n'apparaît jamais dans les discussions avec les milieux d'affaires. Tout y fonctionne sur la base du *donnant-donnant*.

Yannick Portebois a vécu une expérience similaire:

Le Petit à Petit a obtenu une commandite de la Bourse de Montréal pour un spectacle que nous avons clairement présenté comme étant de tendance socialisante. Les gens de la Bourse se sont contentés de s'assurer que nous n'étions pas un groupe marxiste-léniniste... Les gens de théâtre ont beaucoup de résistances non fondées devant l'argent du secteur privé. Pourtant, la seule résistance légitime est le refus de l'ingérence dans la création elle-même.

D'autres opinions se font entendre. Pierre MacDuff rapporte que des commanditaires du Théâtre du Nouveau Monde ont déjà fait savoir à son directeur artistique qu'ils n'avaient pas apprécié certains des spectacles qu'il avait présentés, en général les plus sérieux. Quelqu'un rappelle que Broadway, le lieu par excellence du *théâtre d'affaires*, est le milieu théâtral le plus conservateur qui soit. «S'il existe du théâtre de recherche aux États-Unis, il se fait autour d'universités ou de centres culturels, loin, en tout cas, du secteur commercial.»

La dernière intervention est en fait un duo. Curieusement, il réunit le plus «artiste» des invités et le plus radical des gestionnaires. Serge Le Maire doute que finances et création puissent coexister harmonieusement:

L'administrateur du théâtre censure les propositions du directeur artistique. La discussion de ce soir donne l'impression que le mariage va de lui-même. Pourtant, des conflits surgissent sans cesse au sein de notre conseil d'administration et ils sont parfois très durs. Nous n'avons pas parlé de ces conflits ce soir... Quand on parle de création, la gestion, c'est emmerdant!

François Colbert approuve:

Dans ma compagnie, je suis celui qui dit *non*... Je censure le directeur artistique. Pas sur le fond, mais je le retiens d'aller jusqu'où il voudrait aller. La compagnie existe encore parce que je dis *non* lorsque c'est nécessaire. Le bon administrateur fait tout pour que le directeur artistique puisse faire ce qu'il veut.

Serge Le Maire reprend: «J'en suis à apprendre que l'administrateur est celui qui sauve

le bateau. Il faut l'écouter, au moins de temps à autre. Pour que le théâtre fonctionne bien, il faut qu'il y ait beaucoup d'échanges entre l'administrateur et le directeur artistique.» Le mot de la fin revient à François Colbert: «Une bonne compagnie, c'est un directeur artistique fort et un administrateur fort qui s'entendent bien.»

du besoin et de l'exigence

Tout au long de la soirée, le titre de la discussion a été interprété de deux manières distinctes: on a discuté de la participation du monde des affaires au financement des compagnies de théâtre et de l'introduction, dans l'administration des théâtres, de modèles de gestion conçus pour des entreprises à but lucratif. On pourrait en tout cas voir sans difficulté dans cette double interprétation, deux aspects de l'incarnation, dans le milieu théâtral québécois, du mythe de la décennie: la rédemption par la privatisation du financement.

Si l'on se fie aux opinions des personnes qui ont participé à la rencontre, les gens de théâtre ne répugnent plus à recevoir ou à solliciter des fonds auprès des milieux d'affaires. On y voit un bon moyen «d'arrondir les fins de mois». Il existe cependant des craintes. On ne veut pas devenir dépendant des commandites et surtout, on ne veut pas voir l'État diminuer ses contributions aux budgets des théâtres. Les commandites «en plus», *oui*; des fonds privés qui ne serviraient qu'à remplir le trou laissé par les subventions évanouies, *non*! Et l'ingérence des commanditaires dans le contenu des spectacles, *jamaï*!

Les gens de théâtre n'ont rien non plus contre la saine administration et les cachets élevés. Ils craignent cependant que ce qui devrait être un adjuvant ne finisse par imposer ses propres objectifs. On ne veut pas qu'au nom de la gestion et de l'allocation rationnelle des ressources, les spectacles soient jugés sur leur rentabilité réelle ou supposée. Un régime dans lequel les subventions, ou même les commandites, iraient aux seuls théâtres qui rejoignent le plus de spectateurs ou produisent le plus grand nombre de spectacles pour le même prix serait perçu comme une abomination.³

On peut pousser l'analyse un peu plus loin. Au-delà de ces craintes, dont l'objet est encore largement hypothétique, il existe une cause de malaise déjà agissante. L'importance accordée depuis quelques années à la qualité des pratiques administratives est perçue par les artisans comme une perte de pouvoir, ou peut-être plus justement comme une atteinte à leur souveraineté. Jusqu'à récemment, les contraintes étaient une réalité extérieure contre laquelle on se battait: l'ennemi était un autre. Maintenant, l'administrateur fait partie du théâtre: l'ennemi a été introjecté. Le conflit est devenu interne.

Le lieu par excellence de ce conflit est le rapport au public ou, pour reprendre l'expression de Lorraine Hébert, le problème de l'écart⁴. L'administrateur veut, en général, que sa compagnie génère des revenus avant tout (la position de Stéphane Leclerc étant, sous ce rapport, hétéroclite). Cette volonté exige que les spectateurs soient nombreux

3. L'abomination n'est cependant pas une pure chimère. Dans le numéro 36 des Cahiers de théâtre *Jeu*, on peut lire une analyse des taux de productivité des différents segments du jeune théâtre, mesurés en spectateurs rejoins par millier de dollars! L'instrument nécessaire à l'application d'une politique de subvention basée sur la «productivité théâtrale» existe. Voir André Courchesne et Jean-Luc Denis, «Le Développement du jeune théâtre compromis? Aperçu économique», *Jeu* 36, 1985.3, p. 76.

4. Lorraine Hébert, «Sauve qui peut le théâtre! Itinéraire d'un théâtre populaire», *Jeu* 36, 1985.3, p. 25-31.

et donc que l'écart soit réduit. Le théâtre qui génère des revenus est celui qui se plie à la « demande » et qui satisfait les « besoins » des consommateurs de théâtre. Les artisans, malgré la séduction qu'exercent les perspectives de salles remplies, de représentations supplémentaires et de cachets réguliers, désirent en général continuer à créer des spectacles qui répondent à des exigences proprement artistiques... et donc qui accentuent l'écart. L'administrateur, aujourd'hui, a plus souvent le dernier mot. Il ne se contente pas, malgré ses protestations, d'être au service des intentions artistiques de ses collègues artisans : il censure l'action de ceux qui, au fond, ne cherchent « qu'à se faire plaisir à eux-mêmes » (François Colbert). À ses yeux, c'est l'exigence artistique, qui en principe s'oppose à la « satisfaction immédiate et facile de besoins narcissiques primaires » (Lorraine Hébert), qui devient l'expression d'un désir infantile. Ici encore, l'incompatibilité des langages est manifeste...

L'internalisation de ce conflit est coextensive à la dépolitisation du théâtre : on ne s'oppose pas, on ne critique même pas un monde dont on a fait siennes les valeurs. On ne peut pas refuser de jouer à un jeu dont on admet les règles fondamentales. Mais cette acceptation ne mène pas qu'à l'insipidité politique ; les propositions esthétiques, même purement formelles, peuvent elles aussi accentuer l'écart, et leur récupération par le marché, fréquente dans les arts plastiques dont les produits se revendent avec profit plutôt qu'ils ne se consomment, est relativement rare au théâtre. L'absence d'écart conduit à la banalisation formelle autant que politique. À l'heure actuelle, le conflit qui oppose les « besoins » aux exigences artistiques ne peut, en principe, être gagné par celles-ci ; il ne peut être résolu à leur avantage que cas par cas. La personnalité du directeur artistique doit être très forte pour l'emporter, dans ce contexte, sur celle du directeur administratif : celle du premier est aujourd'hui purement individuelle alors que celle du second incarne tout le système de pensée dominant du



Souriez Mlle Robi de Simon Fortin et Guylaine Tremblay : un exemple des contraintes du succès à la Bordée.

moment. Tant que ce système triomphera, l'artisan n'aura rien pour l'aider dans ce combat inégal et, à la lettre, absurde: pourquoi lutter lorsque tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes? La figure de l'administrateur risque fort de dominer le théâtre aussi longtemps que l'ensemble des valeurs qu'il représente sera perçu comme inébranlable parce que tenant ses promesses. On ne peut pas demander aux artisans du théâtre de faire un travail de critique que personne ne veut entendre, dont personne n'a besoin et auquel personne ne veut croire. On ne peut pas s'attendre à voir ceux-ci refuser de jouer à un jeu dont personne ne voit comment changer les règles ni surtout pourquoi un tel changement devrait être fait. Cette nécessité manque. Les exigences artistiques ne pourront devenir impératives que lorsque le discours économisant ne sera plus crédible. Et ce discours demeurera crédible tant que les choix politiques et économiques qu'il justifie seront perçus comme opérants et efficaces. La société elle-même va devoir craquer au moins un peu avant que le théâtre ne se libère de son carcan. On ne fait pas de théâtre politique sans urgence. On ne fait pas de cassure esthétique sans insatisfaction. Nous sommes en ce moment dans l'ère de la satisfaction. Du moins est-ce de cela que la pensée économisante semble déterminée à nous convaincre.

benoît laplante