

JTSE 2008 : des tables rondes très suivies...

Le 25 novembre 2008 à 10h30

Quelle place et quelles responsabilités pour le directeur technique au sein de sa direction ?

Modératrice : Clarisse Daull

Nous voulions, en compagnie d'Alain Anglaret -administrateur du Grand T de Nantes - et de Dominique Hurtebize -directeur technique de la Biennale et de la Maison de la danse à Lyon -, questionner la place du directeur technique dans l'organigramme face à son directeur général et à l'administrateur ; il s'est agi également d'aborder les questions de responsabilité et de délégation de pouvoir qui agitent la profession et d'offrir une chambre d'écho à la réflexion que conduit l'association Réditec sur le sujet. Voici le résumé de cette rencontre.

Organigrammes à géométrie variable

Alain Anglaret précise d'entrée et très clairement que, selon lui, les rôles et les places sont différents, suivant que l'on soit dans un lieu de création ou dans une structure de diffusion, du seul fait que le statut du directeur lui-même y est différent : artiste dans un centre de création, il est directeur de programmation dans un lieu de diffusion, et cela implique un fonctionnement différent, même si certaines problématiques sont similaires. Dans les deux cas, l'outil -compris ici comme le bâtiment et son équipe- reste. Mais dans un lieu de création, il appartient au directeur technique et à l'administrateur de veiller à ce que cet outil n'explose pas et à faire front commun pour que l'équipe artistique n'hypothèque pas l'avenir de cet outil. La différence est que l'administrateur n'est pas sur le plateau, tandis que le directeur technique est au plus près des demandes scéniques. Mais les deux ont mission de laisser l'endroit au mieux, pour qu'il puisse continuer à être au service de la collectivité après le départ de l'artiste.

Dominique Hurtebize remarque que les expériences sont très diverses, suivant qu'il s'agisse de structures pérennes ou de manifestations ponctuelles ou festivières. Car, dans ce dernier cas, un travail collégial est souvent difficile à instaurer. Or, c'est par le biais d'allers-retours constants entre le DT et l'administrateur que le fonctionnement est optimal : il ne s'agit en effet pas seulement de respecter l'outil, mais aussi d'élaborer des plannings validés par les deux. Mais cela dépend largement du type de gouvernance que souhaite appliquer la direction. Ainsi, le directeur technique est parfois impliqué dans la programmation, si son directeur le souhaite, et cela réduit fortement les risques de conflits.

Alain Anglaret en convient : c'est plus une question d'homme que d'organisation. Certains lieux de diffusion, par exemple, sont perçus comme des "garages". Le plus important reste le projet. Mais il faut aussi reconnaître que certains directeurs techniques n'ont tout simplement pas envie de s'impliquer ; et parfois, c'est moins par choix de gouvernance que du fait de la réalité historique d'une maison... Mais dans tous les cas, c'est l'homme qui compte, et c'est cet homme qui importe à l'administrateur. Il a une fonction de gestion des "ressources humaines", selon cette vilaine expression en vogue ; c'est à l'administrateur de gérer le personnel, pour le reste il y a des comptables... et ça n'intéresse pas la direction technique.

Il s'agit souvent moins, précise un auditeur, d'un conflit d'homme à homme, entre DT et administrateur, que d'un manque de confiance, par méconnaissance des responsabilités des uns et des autres. Un véritable travail semble nécessaire pour faire connaître les

métiers respectifs, pour se respecter, ce qui semble être le plus sûr moyen de régler les conflits au plus vite. D'autre part, il ne faut pas nier qu'il y a parfois des visées carriéristes de certains administrateurs, des enjeux de pouvoir qui émergent, soit pour protéger le directeur, soit pour en prendre la place...

Alain Anglaret rétorque que, en l'absence du directeur, il faut bien que quelqu'un gère la maison et c'est à l'organigramme de définir qui ! Il s'agit souvent en effet de l'administrateur, bien que ce soit parfois plus difficile qu'on ne le croit de prendre la place d'un directeur qui se trouve à quelques pas, occupé à répéter sur le plateau. C'est un fait aussi que les artistes sont parfois bien peu intéressés par l'outil, comme leur absence à ce type de table ronde le prouve une fois encore ! Les directeurs techniques, eux, auront à l'inverse tendance à accompagner l'artiste et à privilégier le spectacle, plus que l'outil...

Est-ce à dire que la direction par des artistes est à condamner ? Non, selon Anglaret, mais ils ont besoin d'un administrateur pour les y aider. Les artistes donnent le sens, mais des règles administratives sont aussi à respecter. En fait, c'est bien ce trio qui est nécessaire : la dimension artistique est fondamentale, la technique (et la sécurité puisque ces deux mots sont en passe de devenir synonymes, précise Alain Anglaret) et les règles administratives sont nécessaires. Donc, il peut y avoir conflit, car c'est un risque inhérent à tout groupe ! Mais, il y a un moment où l'artiste ne pourra plus faire abstraction des règles : le temps de travail légal, ... ; par contre, il est indispensable de communiquer...

Mais où alors dans ce triumvirat se place le directeur technique, réagit Régis Vasseur, président de l'association Réditec, entre celui qui choisit, celui qui finance et celui qui fait ? Il n'y a pas d'existence pour lui en l'absence de projet ! Réditec refuse cet amalgame "directeur technique = sécurité" qui fait des directeurs techniques les balayeurs de la sécurité.

Alain Anglaret s'étonne : le DT est de fait responsable de la sécurité du plateau (parfois, il existe un service pour la sécurité incendie du public, ...). Le discours tenu par Réditec, s'il est parfait pour les théâtres de création, l'est-il pour les autres lieux ? Et en cas d'accident, qui sera coupable ?

Délégation de pouvoir en matière d'hygiène et de sécurité

Rappelons qu'il n'y a pas de règle en la matière et que seule la jurisprudence peut l'apprécier. Toutefois, dans les textes de loi, une telle délégation implique formation, pouvoir et moyens financiers adéquats, accordés à la personne qui la reçoit. Selon Alain Anglaret, la responsabilité est forcément collective et l'administrateur ne peut s'exonérer des questions de sécurité ; lui, qui participe à tous les comités d'hygiène et de sécurité (CHSTC), car ce sont des lieux où bien des petits problèmes peuvent facilement se régler, répète cependant que c'est le directeur technique qui reste le garant de cette sécurité.

Dominique Hurtebize précise que si parfois le travail autour du "document unique" est fait en commun avec l'administrateur, comme le recommande Anglaret, certains directeurs techniques sont seuls à s'occuper de ce document légal ; le DT devient alors l'unique référent technique et est confronté à des problèmes de chauffage, de téléphonie, d'extincteurs et de bâtiment, sur lesquels il est bien peu suivi. Souvent, l'administration ne montre que peu d'intérêt pour ces questions et plus rien n'est protégé : ni le spectacle, ni la structure. Le panorama de l'état des théâtres est sombre : peu de plans de prévention sont réalisés. Alors, certains directeurs techniques en sont demandeurs et vivent la délégation de pouvoir qui leur est faite comme une marque de confiance, une prise d'autonomie. L'association Réditec n'a pas encore arrêté de position et la réflexion à ce sujet s'y poursuit.

Un spectateur propose que la formation en matière de sécurité, obligatoire pour les responsables techniques, le soit aussi pour les administrateurs. Un autre pense que les choses vont évoluer, car si les actuels directeurs techniques sont issus du "terrain", les prochains, mieux formés, ne pourront plus rester en retrait et devront être, à l'égal des administrateurs, les "n° 2" de la direction.

Alain Anglaret reste dubitatif car, tout en précisant que les administrateurs n'ont souvent pas, eux non plus, de formation spécifique de base, il voit mal deux "chefs en second" cohabiter. D'autant que certains administrateurs n'hésitent pas à se faire appeler "directeur adjoint". Pourtant, il ne faut pas oublier que si le directeur technique n'a pas toujours le pouvoir de dire non, l'administrateur non plus !

Les professionnels présents constatent que sous les oripeaux de la délégation de pouvoir, se cache bien souvent de la part des directions une volonté de transférer leur responsabilité, de protéger leur structure et eux-mêmes d'éventuels ennuis, sans toutefois accorder au DT les pouvoirs de sanction et l'autonomie financière afférents. Le directeur technique peut alors être considéré comme responsable car, étant le "mieux sachant", il n'a plus, en cas de désaccord, d'autre alternative que le retrait. Ou alors, et c'est le danger qui guette le spectacle vivant aujourd'hui, la seule possibilité qui lui reste est l'interdiction pure et simple. Le directeur technique finit alors par être perçu comme "l'empêcheur de faire le spectacle".

Aujourd'hui hélas : moins d'argent et moins de sens

Cela prouve en effet, comme le redit Alain Anglaret, qu'il est primordial de jouer collectif. Le public propose de créer des espaces de parole et des aides en ligne pour sortir de ces conflits, ce qui pourrait être du ressort de Réditec. Son président conclut la discussion en rappelant que le directeur technique est responsable d'une équipe, produisant du spectacle vivant, et que c'est à quoi veille également l'administrateur. Fort de cela, il est plus que jamais, à l'heure où les conditions d'exercice sont de plus en plus draconiennes, où il y a "moins d'argent et moins de sens", nécessaire de souligner le partenariat indispensable entre administration et direction technique.

Le 25 novembre à 15h00

Entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'usage : l'assistance à la maîtrise

Modératrice : Sandrine Dubouilh

Depuis cinquante ans, l'architecture théâtrale s'est enrichie de l'avènement de spécialistes du côté des maîtres d'œuvre, d'un perfectionnement des techniques du côté des industriels et des fabricants, de l'apport de maîtres d'ouvrages donnant aux équipements culturels une vraie légitimité publique. Dans cette progression, à vitesses variables selon les partenaires concernés, un autre intervenant s'est affirmé ces dernières années, l'usager. Qui représente la maîtrise d'usage auprès des collectivités et des concepteurs ? Quelles sont les missions de ce représentant ? Comment le définir et peut-être par contrecoup, redéfinir aussi les compétences de tous ceux qui portent la genèse du projet ? Telles sont les questions que nous avons abordées cette année aux JTSE, en compagnie de Jean-Michel Dubois -directeur technique du TN -, Félix Lefèbvre -directeur technique et représentant de la maîtrise d'usage pour le Grand Théâtre d'Aix-en-Provence-, Henri Westphal -directeur adjoint de la communauté de communes du pays d'Aix-, et un public réunissant architectes, scénographes, directeurs techniques, soucieux de faire avancer le débat.

S'il est un point qui semble faire l'unanimité, c'est bien le fait que la présence d'un usager, un "sachant", dans la genèse de projet, est absolument bénéfique. Et si cette compétence n'existe pas, ce qui peut arriver dans le cas de constructions neuves, où le futur exploitant n'est pas encore désigné, *"il faut le créer"*, insiste Henri Westphal, s'appuyant sur l'expérience d'Aix. Mais au-delà de ce constat, tout est plus complexe qu'il n'y paraît. Dans quel esprit doit travailler ce maître d'usage ? Par définition, être usager, c'est vivre le théâtre de l'intérieur, et pourtant, il faut être capable de mettre une distance entre le projet et soi : *"Ce théâtre, je ne le fais pas pour moi"*, explique Jean-Michel Dubois. Il faut *"construire un lieu qu'on ne va pas exploiter soi-même"*. Le projet doit dépasser la personne, et le bâtiment théâtral être pensé comme une entité qu'il faut faire vivre. C'est tout simplement *"de la citoyenneté"*, précise le directeur technique du TNP. Prendre en charge ce rôle, c'est porter sa vigilance sur l'exploitation future du lieu, sa commodité, et son coût de fonctionnement.

Dès lors, bien que ce ne soit pas une règle absolue, on comprend mieux pourquoi c'est le directeur technique qui est le plus désigné pour assumer cette compétence. Qui mieux que lui connaît l'équipement en tant que tel ? Et même si par définition le directeur technique est concerné par la technique, sa mission ne peut en aucun cas se substituer à celle du scénographe d'équipement, inclus dans la maîtrise d'œuvre. Ici, les débats deviennent plus confus, potentiellement conflictuels. Est-ce la compétence du scénographe de penser au fonctionnement global du bâtiment ? *"La scénographie, ce n'est pas que la scénotechnie"*, propose Jean-Michel Dubois. *"Penser la fonctionnalité autour du plateau, c'est faire gagner du temps aux exploitants, cela renvoie à la gestion du bâtiment."* La réponse à cette question varie en fonction des personnes, de leur propre engagement. Mais on notera cependant que ce sont principalement les cadres administratifs susceptibles de définir précisément les missions de chacun qui font défaut, avec le problème récurrent du suivi de chantier. *"Le scénographe n'est pas assez payé ; et si le scénographe n'est pas assez payé, ce sont les entreprises qui font le projet (...). Pour qu'un projet soit réussi, il faut que chacun gagne bien sa vie"*, insiste Jean-Michel Dubois.

Les conditions sont moins évidentes encore pour le maître d'usage. Si on inscrit sa collaboration dans une mission d'AMO -assistance à la maîtrise d'ouvrage-, celle-ci est loin de couvrir la durée totale du projet. *"Il est très compliqué de convaincre un maître d'ouvrage de garder un AMO au-delà du concours"*, explique Félix Lefèbvre. À Aix, Félix Lefèbvre a endossé quatre statuts différents sur la durée totale du projet, des toutes premières discussions, à l'ouverture du bâtiment. Dans l'état actuel des choses, il n'existe pas de mission qui puisse, à ce niveau-là, couvrir sur les nombreuses années -environ dix ans- de genèse d'un équipement. Le maître d'usage doit donc pouvoir être présent dans la durée, et il prend aussi en charge des compétences qu'on ne trouve pas forcément chez les maîtres d'œuvre : *"C'est un contrepois, il a aussi un rôle de pédagogue auprès des maîtres d'ouvrage. Dans un processus où le travail est très morcelé, le maître d'usage apporte une vision permanente et transversale"*, explique Félix Lefèbvre.

Faute de cadre précis, chacun développe ses solutions. Jean-Guy Lecat qui travaille beaucoup à l'étranger, témoigne d'autres pratiques. Par exemple, le fait d'être engagé par le client, et non au sein de l'équipe de maîtrise d'œuvre, permet de penser la scénographie d'équipement autrement, d'aborder le bâtiment dans sa totalité. À Lille, Laurent Poutrel est directeur technique au niveau de la collectivité et il milite pour la reconnaissance et le développement de ce type mission spécifique.

Ce qui est complexe pour le théâtre fonctionne en revanche bien dans d'autres secteurs. Henri Westphal évoque ainsi le cas des bibliothèques et des musées ; il a notamment accompagné la naissance du Carré d'art à Nîmes, où l'usager -le conservateur- a été

présent d'un bout à l'autre du projet. Convaincu qu'il faut agir de même pour le spectacle vivant, Henri Westphal témoigne de son souci de "*porter autant que possible cette parole auprès de [ses] collègues maîtres d'ouvrage*".

En guise de conclusion provisoire, on peut se souvenir de Camille Demangeat, donnant sa lettre de démission du TNP à Jean Vilar pour fonder le premier bureau d'études scénographiques en 1953. Dans le mouvement actuel qui voit s'affirmer cette fonction somme toute assez nouvelle de l'usager dans le projet d'équipement culturel, pourrait-on aller jusqu'à penser qu'il puisse exister un jour un "bureau d'étude conseil en maîtrise d'usage" ? "*J'y crois assez pour avoir rendu mon contrat de travail et m'installer à mon propre compte*", répond Félix Lefèbre. "*Maintenant, je vous dirai dans deux ans si cela fonctionne !*" Rendez-vous est pris donc ...

Le 26 novembre à 10h30

Dialogue entre scénographes d'équipement et utilisateurs

Modérateurs : Mahtab Mazlouman et Philippe Warrant

Philippe Warrant : Dans la continuité de la table ronde de mardi après-midi -Maître d'ouvrage et utilisateur-, où a été commenté le rôle de la maîtrise d'usage par rapport à la maîtrise d'œuvre et à la maîtrise d'ouvrage, nous tenions présenter les relations entre utilisateur et scénographe dans un cadre concret d'une construction ou d'une rénovation de lieu culturel. Nous avons invité Thierry Guignard -scénographe- et Yves Jouen -actuellement directeur technique du 104 à Paris-. Ils ont travaillé ensemble sur la rénovation de l'Opéra de Rouen.

Mahtab Mazlouman : lors de la publication d'un article dans AS à propos de l'Opéra de Rouen avec l'entretien de Thierry Guignard "*La collaboration entre un scénographe et un utilisateur, directeur technique devenu chef de projet*", nous a paru pertinent. Thierry Guignard nous a expliqué son rôle actif qui avait une palette très large, naviguant en permanence entre deux pôles : être proche de la maîtrise d'ouvrage comme de celui de l'utilisateur, jusqu'à faire évoluer le cahier des charges. Voici le rôle décrit par Yves Jouen, à l'époque, DT à l'Opéra de Rouen ?

Yves Jouen : Lorsque j'ai été nommé en 1992 à l'Opéra de Rouen, qui s'appelait encore le Théâtre des Arts, c'était un théâtre à multi usages fermé, depuis plus d'un an. À mon arrivée, j'ai constaté l'état très dégradé de la cage de scène dans sa globalité. La question de la rénovation de l'ensemble s'est immédiatement posée puisque le théâtre avait été construit trente-cinq ans auparavant. D'emblée, j'ai évoqué la sécurité et j'ai avancé des propositions aux élus. J'étais donc dans la situation d'un directeur technique qui pouvait difficilement exploiter son lieu parce qu'il était dangereux. Le théâtre était toujours en activité et il n'était pas possible de le fermer pour une longue période. Je devais donc envisager une période de travaux avec une activité hors les murs, la plus courte possible. Le budget, assez serré, ne concernait que la rénovation de la cage de scène. Pour avancer dans ce sens, je devais avoir un pouvoir décisionnaire. J'ai demandé, et cela a été voté par le CA, d'être chef de projet et d'être rémunéré pour une somme symbolique. J'y tenais pour avoir une autorité. De ce fait, j'ai pu monter un programme qui a servi à recruter un maître d'œuvre, pas un architecte, mais un scénographe. Normalement pour les rénovations d'un théâtre, il est fait appel à un architecte mandataire du marché qui s'adjoint un scénographe. Ici, comme la part de la scénographie était beaucoup plus importante que celle de l'architecture, Thierry Guignard a été mandataire et, à l'inverse, il s'est adjoint un architecte. Je pense que c'est unique.

Thierry Guignard : C'était délicat pour moi. Pour la première fois, je réalisais une réhabilitation dans ces conditions plutôt idéales. La maîtrise d'œuvre est souvent composée de bureaux d'études, d'un acousticien, d'un scénographe et l'architecte est

mandataire. C'est une équipe complète qui va s'adresser à la maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'œuvre n'est en relation qu'avec la maîtrise d'ouvrage et ne rencontre pas l'utilisateur. À Rouen, le directeur des services techniques, François Bardos, nous a mis devant nos responsabilités. Yves gérait le programme et le budget et moi, je ne devais pas dépasser ce budget et le planning de réalisation pour refaire toute cette cage de scène (en une année). Nous avons réussi à réaliser les études en neuf mois, deux mois de démontage et neuf mois de réalisation. Cette prouesse a été possible parce qu'on avait peu d'intervenants : trois personnes uniquement lors des réunions de chantier et quand nous avons besoin de la maîtrise d'ouvrage, le directeur des services techniques de la ville de Rouen prenait des décisions immédiates. On a réussi en moins de deux ans à réaliser cette transformation.

Mahtab : Est-ce qu'il y a eu une programmation ?

Yves : J'avais établi un programme pour expliciter les travaux à réaliser dans l'idéal. J'avais présenté un dossier qui mettait en avant la priorité absolue de rénover, mais je n'étais que le directeur technique. Quand il a été acté d'exécuter cette rénovation, je devenais chef de projet et j'ai présenté un programme. J'avais une bonne équipe avec moi, ce qui me dégageait du temps.

Mahtab : Thierry, as-tu pu faire évoluer la programmation en cours de chantier ?

Thierry : On l'a fait évoluer par les études, mais fondamentalement, la cage de scène était définie par les murs. Avec Yves, nous discutons régulièrement pendant le chantier des éléments techniques qu'on n'avait pas réussi à statuer lors des études, comme les équipements et les scènes latérales. Le dialogue entre utilisateur et scénographe est intéressant et constructif, cela me rappelle aussi Louis Faure aux Célestins à Lyon. Simplement, il faut parler et nous ne le répétons jamais assez.

Yves : À l'Opéra de Rouen, la cage de scène est unique : le cintre est contrebalancé avec les commandes au lointain. Évidemment, on n'allait pas reproduire la même chose qui avait un sens à une époque, mais difficile à utiliser aujourd'hui. La commande du cintre était au lointain parce qu'on avait deux dégagements latéraux avec des salles de répétition inscrites dans le volume de la cage de scène, ceux-ci empêchaient d'avoir des porteuses contrebalancées sur le côté. Les hauteurs ne permettaient pas non plus la réalisation de porteuses palanquées, un cintre motorisé s'imposait donc. Pour la quantité de porteuses et de ponctuels, nous avons dû affiner. Avec Thierry, on s'est penché aussi sur l'historique du théâtre.

Thierry : il y avait des références de hauteur de gril, de hauteur de passerelles et nous, nous retombions sur les appuis d'origine, ce qui démontrait la qualité de l'étude originelle. On avait effectivement de gros problèmes sur les scènes latérales. Nous avons réussi à mettre un équipement informatisé sur la totalité de la cage de scène, nous avons refait les scènes latérales, les dessous de scène, les stockages. Puis, nous avons proposé une visite du lieu aux élus de la ville de Rouen, qui ne se rendaient pas compte du volume d'une cage de scène. Lorsque elle a été démontée, Yves avait préparé une mise en scène : pour accéder à la cage de scène, on les a fait passer par une petite porte de 90 cm de large et, d'un coup, c'était la découverte de ce volume ! On les a réinvités après avoir refait la cage de scène pour qu'ils comprennent mieux leur investissement.

Philippe : Thierry, comment envisages-tu ton travail de scénographe par rapport aux politiques mais aussi par rapport aux utilisateurs ? Jusqu'où et à partir d'où commence ce rôle ?

Thierry : Le scénographe est inscrit contractuellement dans une maîtrise d'œuvre qui a un contrat avec la maîtrise d'ouvrage. Sur les équipements importants, on a souvent en face une équipe technique en place avec qui l'on peut engager le dialogue, comme par exemple à La Rochelle, à Monte Carlo, aux Célestins, ... Bien sûr, il faut se voir souvent pour expliquer les décisions techniques. Je veux bien échanger avec les utilisateurs si la maîtrise d'ouvrage est au courant et qu'elle fait confiance. Par exemple, aujourd'hui au TNP, la maîtrise d'ouvrage a délégué une personne, Françoise Chêne, qui est représentante de la ville, elle est toujours présente.

Philippe : Comment te positionnes-tu vis-à-vis du “nouveau” métier de Félix Lefèbvre ?

Thierry : C’est tout à fait complémentaire. On parlait hier du “tripode” : la maîtrise d’œuvre, l’utilisateur et l’assistant à la maîtrise d’ouvrage. On est dans le dialogue. Il y a des domaines où je vais rester dans le cadre de mon contrat avec la maîtrise d’ouvrage, c’est-à-dire étudier et faire réaliser, mais je ne peux pas faire des passations ou des modifications. Cela ne peut fonctionner que s’il y a de la confiance : confiance maîtrise d’ouvrage/maîtrise d’usage, maîtrise d’usage/maîtrise d’œuvre.

Yves : Le scénographe d’équipement n’arrive que lorsque le programme est terminé et que l’on commence à se poser la question des travaux. Avant cela, il faut réaliser le programme. C’est là que le directeur technique doit avoir son rôle à jouer et qu’il ne l’a pas forcément. La maîtrise d’usage représente en quelque sorte la direction technique avant qu’elle ne soit en place dans les équipements créés, comme, par exemple, au 104.

Philippe : Thierry, quel est ton regard sur les lieux après leur inauguration ?

Thierry : J’ai besoin d’avoir ce retour d’informations des utilisateurs, cinq ans ou dix ans après, qu’importe, pour savoir si ce qu’on a fait sert à quelque chose. Si on a placé une table élévatrice et qu’elle ne sert pas, c’était une dépense inutile. On va avoir des liens d’amitié, si tout va bien, et l’on échange lors de journées comme celles-ci, par exemple. On n’a pas encore parlé des entreprises en France qui réalisent des équipements de très haute qualité et, sans lesquelles, nous ne pourrions pas faire notre travail de maîtrise d’œuvre. Il faut ajouter une patte au fameux tripode : l’entreprise.

Mahtab : Cela pose la question de la mission. Parce que tu dis que tu retournes sur place, mais, finalement, c’est en-dehors de la mission...

Thierry : C’est en-dehors du contrat, mais j’ai besoin de ce retour d’information pour mon travail, pour évoluer. Pour savoir si j’ai pris les bonnes décisions. Mais le contrat s’arrête à la réception des ouvrages. Je suis maître d’œuvre, je pourrais dire : “*J’ai réceptionné et un an après la réception, je m’en vais !*” ; je crois qu’on n’a pas intérêt à faire cela dans la profession.

Mahtab : Quelle a été la relation entre le projet artistique et le projet technique ?

Yves : Je connaissais le projet artistique, sinon je n’aurais pas pu imaginer quoi que ce soit. C’est une question fondamentale qui rejoint la question de la continuité. Il a fallu créer un outil qui réponde aux besoins de l’opéra, sachant que, peut-être, on ne fera pas que de l’opéra à l’Opéra de Rouen. Il y a des pratiques différentes dans le spectacle vivant qui peuvent amener à des aménagements différents. J’ai toujours eu à l’esprit, au moment du programme, la nécessité de l’adaptation de la cage de scène à d’autres besoins. Par exemple, plutôt que de reproduire 50 porteuses, (il y en avait 55 avant), j’ai préféré en mettre une trentaine avec un pas de cinquante centimètres et privilégier les ponctuels pour offrir une plus grande souplesse dans l’utilisation technique.

Thierry : En tant que maître d’œuvre, je n’ai aucune remise en cause à faire sur le choix artistique. On me donne un programme, je le respecte.

Michel Fayet : Le lien du scénographe et du directeur technique est à mesurer dans le cadre d’un projet global qui comprend un architecte et une maîtrise d’ouvrage. Nous, scénographes, faisons la jonction et l’interface entre l’exploitant, quand il est là, la maîtrise d’ouvrage et l’architecte. On l’a vécu sur le 104, avec d’énormes modifications sur nos projets scénographiques, liés à certains postes budgétaires ou interprétations du bâtiment que nous avons dû justifier auprès de l’exploitant.

Il faut savoir que la position du scénographe vis-à-vis d’une maîtrise d’ouvrage ou d’une équipe de maîtrise d’œuvre est complètement différente quand c’est l’exploitant qui exprime la même chose. Mais, lorsque l’équipe technique n’arrive qu’en cours d’élaboration des études ou en cours des chantiers, tout devient plus compliqué.

Yves : D’où la nécessité de la maîtrise d’usage au même rang que la maîtrise d’œuvre

Jean-Michel Dubois : Les chantiers sont plutôt suivis par les directeurs techniques en tant que maîtrise d’usage. Donc, l’appui, que nous cherchons dans la maîtrise d’œuvre, va plutôt vers le scénographe. Mais ce que nous, DT, attendons du scénographe, c’est qu’il s’intéresse à autre chose que simplement la mécanique de scène, c’est-à-dire qu’il

prenne en compte les fonctionnalités autour de cet espace. Ce qui dépasse sa mission à l'intérieur de la maîtrise d'œuvre, mais ce n'est pas une raison pour ne pas le solliciter. Nous avons besoin, en tant que maîtrise d'usage, de nous appuyer sur un scénographe qui a une vision plus large de la scéno-technique.

Thierry : Dans la maîtrise d'œuvre, il y a un rôle défini par un certain nombre de lots, mais il y a aussi un rôle de conseil. Le conseil va, depuis le concours, jusqu'à la réalisation des ouvrages. La taille d'un ascenseur, par exemple, ne touche pas la technique pure de la scène, mais au fonctionnement de la scène.

Yves : Il me semble qu'aujourd'hui, dans le contexte juridique dans lequel se traite un chantier, il est plus facile qu'un directeur technique soit nommé responsable de projet sur une rénovation qu'une maîtrise d'usage. Parce que la notion de maîtrise d'usage n'existe pas.

Mahtab : Thierry, comment vois-tu l'évolution de la mission du scénographe ?

Thierry : Je prône le dialogue. Avoir une AMO, une maîtrise d'usage, c'est capital. Peu de monde autour de la table, et une personne responsable présente. Aujourd'hui, on nous demande un avant-projet en quatre semaines et la maîtrise d'ouvrage prend six semaines pour décider. Ce n'est pas possible, cela prend trop de temps. Tout le monde va se démotiver. Il faut de la confiance. Il faut gagner du temps sur les réalisations. Ce n'est pas possible en France. Tout le monde est content quand on va vite : le politique, l'utilisateur et l'on respecte beaucoup mieux les enveloppes budgétaires.

Le 26 novembre à 15h00

Quelle formation pour les techniciens de demain ?

Modératrice : Clarisse Daull

On a parfois l'impression qu'un clivage existe entre deux visions du métier de technicien du spectacle vivant, et que la formation s'en fait l'écho : il y aurait d'un côté un désir de transmission, basé sur le terrain et la pratique, de l'autre une volonté de formation technologique de haut niveau. D'autre part, il existe de fait des différences structurelles indéniables entre les permanents des grandes maisons et les intermittents. Quelle pourrait être la voie empruntée demain afin de satisfaire ces attentes apparemment différentes ?

Pour réfléchir à cette question, deux jeunes techniciens formés dans deux grandes écoles françaises étaient conviés à la table. Grégoire Lefebvre a intégré l'ENSATT, après avoir suivi un cursus d'ingénieur en mécanique à l'INSA de Lyon. Il fit partie de la première promotion de l'ENSATT proposant une telle filière de formation à la direction technique. Grégoire Lefebvre, après un passage au Théâtre de l'Odéon, est actuellement directeur technique du Théâtre de Chaillot. Julien Imbs, lui, le bac en poche, est entré à l'ESAD, l'École du Théâtre national de Strasbourg. Il a choisi d'être régisseur général et de privilégier l'intermittence, ce qui le conduit de grandes structures -TNS, TNP- jusqu'à du théâtre de rue ou des concerts. Et pour ouvrir la discussion à d'autres pratiques, Richard Joukovsky, DT, responsable du cursus de formation des techniciens à Bruxelles, participait au débat.

En voici, sous forme de dialogue, quelques morceaux choisis...

Grégoire : En fait, il n'y a pas de réelles différences dans nos métiers entre intermittence et emploi pérenne car tous deux réclament une grande polyvalence. De même, on ne peut pas opposer deux cursus : le principe même de la formation est sa complémentarité avec le terrain. Que ce terrain soit la rue ou un établissement fixe. Il existe nécessairement un tronc commun et après une formation à la structure. Mais il est vrai

qu'il est difficile de concevoir sa formation initiale comme complémentaire au terrain... car on ne le connaît pas encore !

Julien : C'est exact que l'intermittent fait exactement la même chose au même poste que le permanent. La seule différence est qu'il n'a pas nécessairement à s'impliquer dans la structure ; cela comporte des avantages mais aussi des inconvénients, comme un éventuel rejet de la part de l'équipe permanente. Mais, une formation initiale doit donner des bases, et être commune à tous les profils de technicien. Ensuite, il y a des choix individuels, des goûts et de l'expérience : c'est elle qui rend compétent. Le régisseur général doit savoir s'adapter, par exemple, et cela ne s'enseigne pas !

Richard : La régie générale me semble primordiale, car il ne faut surtout pas oublier que le plateau est le centre de toute l'activité. D'autre part, il est nécessaire de rester toujours en formation ; c'est vital !

Grégoire : On commet sans doute une erreur en opposant l'ingénieur à d'autres profils. La définition d'un ingénieur est en fait de moins en moins technique et de plus en plus généraliste. D'ailleurs, en école d'ingénieur, il y a beaucoup d'élèves qui ont un DUT et trois années d'expérience professionnelle : formations initiale et continue y coexistent, tout comme dans la formation théâtrale. Mes compétences m'apportent certes en matière de décor, de résistance des matériaux ou d'acoustique. Mais, c'est tout autant la formation managériale touchée du doigt à l'école d'ingénieur qui me sert... d'autant que cette dimension sociale du poste de directeur technique augmente. Quant à la gestion du bâtiment, il suffit de savoir lire les textes : pas besoin de diplôme d'ingénieur !

Julien : La durée des études peut être intéressante pour l'acquisition de connaissances. Mais il est certain que le versant artistique, lui, ne s'apprend pas. Or, un certain nombre de formations, dites techniques, voudraient former en fait des artistes et cela s'avère dramatique pour certains. Si un bagage technique est souvent nécessaire à la création, il n'est jamais suffisant. Les écoles devraient faire attention à former aussi le technicien à l'humilité. Il doit apporter à l'artiste, être à son service...

Grégoire : Il faut reconnaître que, durant pendant les études, on a une forte tendance à tout imaginer, à croire tout possible ! On apprend à réaliser des choses, sans doute pas à créer... Mais en quelques mois, après la sortie, on trouve sa place et on perçoit ce qui est réellement possible.

Richard : En Belgique, la formation se fait en alternance : douze semaines d'enseignement, délivré par des praticiens, puis des stages plus ou moins longs. Le but est de former des généralistes car les besoins en Belgique sont ceux-là : il y a peu de grosses structures et d'autre part, il faut durer ! L'alternance ouvre l'esprit, d'autant que les élèves peuvent échanger leurs impressions, étant tous stagiaires dans des établissements différents.

Julien : Au TNS, la section régie ne comportait que quatre techniciens. Ce petit nombre facilite l'intégration et, d'autre part, la proximité d'un théâtre offre des passerelles intéressantes, c'est certain. Mais le diplôme désormais demandé à l'entrée ne me paraît pas une nécessité, car c'est une formation très concrète, qu'il vaut sans doute mieux entreprendre jeune...

Grégoire : Je ne pense cependant pas qu'il y ait une uniformisation des profils... Sur les sept anciens élèves de ma promotion, tous les parcours ont été différents. Par ailleurs, je ne suis pas sorti de l'école en étant directeur technique, malgré mon bagage. J'ai appris le métier pendant six ans, puis je suis devenu adjoint du DT, ... Garder cette dimension de

compagnonnage, équilibrer les différents modes d'apprentissage, cela paraît primordial pour conserver la dimension d'artisanat, propre au spectacle vivant, quelles que soient les techniques et technologies employées. D'autre part, la formation continue permet d'évoluer ; nécessité à la fois pour des questions de pénibilité et de vie privée dans le monde du spectacle. Très rapidement on est amené à se demander ce qui va se passer après !

Julien : Dans tous les cas, il est certain que, bien qu'aucune formation à la régie générale n'existe, il n'y a aucun problème pour trouver du travail : un bon régisseur général n'en manque pas ! Mais d'autre part, avec le système de l'AFDAS, il est possible de se former tout en étant intermittent : c'est un choix personnel tout à fait possible, contrairement à ce qui se passe en Belgique.

La salle acquiesce pour rappeler la formidable opportunité que représente l'AFDAS, parfois même plus pour l'intermittent que pour le permanent, davantage soumis aux desiderata des employeurs qui privilégient les formations légales obligatoires. Par ailleurs, le public intervient pour rappeler que la profession de technicien, c'est toute une filière, avec sa hiérarchie, ses parcours différents, ses formations aussi bien courtes que longues. Les deux techniciens présents à la table ronde, l'un directeur technique, l'autre régisseur général, ne représentent dans ce sens pas très bien l'ensemble du métier, avec ses différents échelons. Il est par ailleurs rappelé qu'il est vain d'opposer les différentes voies d'accès aux métiers techniques, et qu'il s'agit bien au contraire de leur permettre de coexister, coûte que coûte. Une telle démarche a pour effet de promouvoir, certes, un bagage technique, un diplôme, mais aussi de valoriser le terrain, l'expérience du théâtre. Chacun s'accorde sur le fait qu'il n'y a pas de formation idéale : la formation initiale peut donner envie à des jeunes gens de rentrer dans le métier, la formation continue permet de développer des compétences particulières. La multiplicité des cursus est la garantie d'une grande richesse, et c'est un atout pour le théâtre.

Les intervenants rappellent qu'aucune formation ne garantit la sensibilité artistique, de même qu'aucune ne la bride ! Alors que Julien Imbs déplore cependant que les nouveaux directeurs techniques ne soient pas toujours en phase avec le travail du plateau, Grégoire Lefebvre rétorque que la planification est une nécessité aujourd'hui, car son absence coûte cher ; et qu'il est par conséquent nécessaire d'intégrer cette dimension sociale pour retrouver du confort, en accord avec son équipe.

"Être au service du spectacle, voilà qui doit rester la finalité de toute formation de technicien", rappelle Julien Imbs en guise de conclusion.

Nous voulions faire suite, par ce débat, à plusieurs articles parus dans l'AS sur les formations existantes et les logiques qui les sous-tendaient. Deux tendances semblaient se dégager, l'une favorisant des compétences techniques de plus en plus pointues, allant jusqu'au niveau ingénieur, l'autre, moins diplômante, valorisant la bonne connaissance du milieu et l'immersion. Concilier ces deux approches en mixant enseignement et transmission semblait être la solution à privilégier. Le débat pourtant, s'il a par moments effleuré cette question, n'y a pas répondu réellement... Il faudra donc poursuivre notre réflexion !