



**HAL**  
open science

## Les changements de direction au sein des établissements culturels publics

Nina Bettega

► **To cite this version:**

Nina Bettega. Les changements de direction au sein des établissements culturels publics. Sciences de l'Homme et Société. 2012. dumas-00742164

**HAL Id: dumas-00742164**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00742164v1>**

Submitted on 16 Oct 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université Stendhal – Grenoble 3  
UFR LLASIC  
Année universitaire 2011-2012

## Nina Bettega

Master professionnel « Diffusion de la culture »  
spécialité du master « Lettres et Arts du spectacle »  
2<sup>ème</sup> année

# LES CHANGEMENTS DE DIRECTION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CULTURELS PUBLICS



**Stage effectué au Théâtre National de Chaillot**

du 15 janvier au 15 juin 2012

aux côtés d'Audiane Plagiau, responsable des publications

Mémoire sous la direction de Claude-Henri Buffard

soutenu le 14 septembre 2012





Université Stendhal – Grenoble 3  
UFR LLASIC  
Année universitaire 2011-2012

# Nina Bettega

Master professionnel « Diffusion de la culture »  
spécialité du master « Lettres et Arts du spectacle »  
2<sup>ème</sup> année

## LES CHANGEMENTS DE DIRECTION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CULTURELS PUBLICS



**Stage effectué au Théâtre National de Chaillot**

du 15 janvier au 15 juin 2012

aux côtés d'Audiane Plagiau, responsable des publications

Mémoire sous la direction de Claude-Henri Buffard

soutenu le 14 septembre 2012

# REMERCIEMENTS

---

Mes premiers remerciements vont à Audiane Plagiau, ma tutrice de stage, pour sa complicité, sa patience et son soutien. Elle a toujours fait en sorte de me confier de réelles responsabilités ainsi que des missions enrichissantes qui m'ont permis de découvrir en détail tous les aspects de l'organisation d'une structure de l'envergure du Théâtre National de Chaillot.

Merci aussi à Benoît André, secrétaire général, pour sa confiance.

Je remercie également tous les membres de l'équipe pour leur accueil chaleureux, leurs conseils, leur aide à la rédaction de ce mémoire et toutes nos discussions formelles comme informelles.

Enfin, un merci particulier à Brigitte Combe et Claude Henri-Bufferard pour leur suivi et l'attention qu'ils porteront à ce mémoire.

# SOMMAIRE

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>4</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>3</b>
<b>Glossaire et sigles</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>Partie 1 - Présentation détaillée du Théâtre National de Chaillot</b> .....	<b>10</b>
CHAPITRE 1. Présentation générale.....	10
A) Historique .....	10
B) Les différents espaces .....	13
C) Positionnement dans le milieu culturel local, national et international .....	14
CHAPITRE 2. Projet artistique.....	15
A) La programmation .....	16
B) Tournées et artistes en résidence.....	17
C) Les ateliers artistiques : L'Art d'être spectateur* .....	18
D) Les publics spécifiques .....	19
CHAPITRE 3. Modèle administratif .....	21
A) Un EPIC* .....	21
B) Un théâtre national.....	22
C) Les liens avec les professionnels.....	22
D) La politique tarifaire et les invitations .....	23
E) Organigramme .....	25
CHAPITRE 4. Le service communication .....	26
A) Les missions .....	26
B) Les effectifs.....	27
<b>Partie 2 - Compte rendu de mission</b> .....	<b>29</b>
CHAPITRE 1. La communication courante (saison 2011-2012) .....	29
A) Programmes de salle .....	29
B) Newsletter* mensuelle .....	30
C) Mise à jour courante du site web .....	31
D) Diverses tâches de graphisme.....	31
E) Divers outils web .....	32
CHAPITRE 2. La communication concernant la saison 2012-2013 .....	32
A) Brochure de saison .....	32
B) Mise en ligne de la saison.....	36
C) Lancement de saison.....	38

D) Plan de communication.....	40
CHAPITRE 3. La communication interne et la communication exceptionnelle.....	41
A) Trombinoscope .....	41
B) Opérations exceptionnelles.....	41
<b>Partie 3 - L'impact des changements de direction au sein des établissements culturels publics.....</b>	<b>42</b>
Introduction .....	42
CHAPITRE 1. État des lieux des directeurs d'établissements culturels publics .....	45
A) Formation et parcours professionnel.....	45
B) Le renouvellement.....	47
C) La parité .....	48
CHAPITRE 2. La figure de directeur.....	54
A) Sa nomination .....	54
B) Sa position .....	57
C) Son rôle.....	60
CHAPITRE 3. Les conséquences d'un changement de direction.....	63
A) L'acceptation par l'équipe .....	63
B) L'impact sur la communication.....	66
C) L'impact sur la fréquentation et les abonnements.....	68
<b>Conclusion.....</b>	<b>72</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>74</b>
Annexe 1 - Programmation 2012-2013 présentée sous forme de plan de métro .....	78
Annexe 2 - Exemple de flyer édité par le Théâtre National de Chaillot.....	79
Annexe 3 - Exemple de visuels sur les écrans situés dans le hall du Théâtre .....	80
Annexe 4 - Statistiques du site internet de Chaillot au 1 <sup>er</sup> juin 2012.....	81
Annexe 5 - Extrait du chemin de fer de la brochure de saison 2012-2013.....	90
Annexe 6 - Exemple d'une double-page de la brochure de saison.....	91
Annexe 7 - Reportage photo sur la visite de l'imprimerie Vincent à Tours .....	92
Annexe 8 - Liste des établissements publics pris en considération .....	94
Annexe 9 - Extraits de la revue de presse relative aux nominations et aux changements de direction polémiques.....	97

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

## Figures

1	Répartition des spectacles par discipline au Théâtre National de Chaillot	15
2	Fréquentation du Théâtre National de Chaillot par catégorie de spectateurs pour l'année 2011	24
3	Organigramme simplifié des salariés en CDI du Théâtre National de Chaillot	25
4	Impression d'écran d'une page du site web du Théâtre National de Chaillot	37
5	Une autre forme d'exclusion des femmes : la programmation	50
6	Évolution des logos du Théâtre National de Chaillot	66
7	Exemple d'évolution de la fréquentation à l'occasion de la transition entre Ariel Goldenberg et Dominique Hervieu au Théâtre National de Chaillot	68
8	Top 6 des spectacles les plus vendus de la saison 2012-2013 du Théâtre National de Chaillot, deux mois après l'ouverture des ventes	69
9	Comparatif de l'évolution des abonnements du Théâtre National de Chaillot entre la saison 2011/2012 (Dominique Hervieu) et la saison 2012/2013 (Didier Deschamps)	70

## Tableaux

1	Évolution de l'activité des théâtres nationaux entre 2007 et 2010	14
2	Évolution des subventions accordées au Théâtre National de Chaillot par le ministère de la Culture et de la Communication	22
3	Taux d'occupation des postes de direction par des hommes dans les établissements culturels publics	49



# GLOSSAIRE ET SIGLES

---

(Termes signalés par un astérisque\* tout au long de ce mémoire)

- AFP** Agence France Presse
- Back-office** Partie cachée d'un site web qui permet de modifier des pages sur un site test avant de les mettre en ligne sur le site public. Ce type d'outil est très utile car il permet par exemple de préparer toutes les pages des spectacles de la saison et de ne les basculer que le jour du lancement de saison
- BAT** Bon à tirer (accord pour le lancement des impressions)
- BnF** Bibliothèque nationale de France
- Chapô** Terme journalistique pour désigner une introduction
- CCN** Centre Chorégraphique National
- CDD** Contrat à Durée Déterminée
- CDI** Contrat à Durée Indéterminée
- CDN** Centre Dramatique National
- CDR** Centre Dramatique Régional
- Channel** Terme anglais pour désigner un canal ou une chaîne de télévision. Sur le web, un channel constitue souvent un espace dédié à une organisation sur un site de vidéos. Exemple : le channel du Ballet Preljocaj sur Youtube
- Chemin de fer** Terme d'édition désignant un outil récapitulatif faisant apparaître l'ensemble des pages du document à imprimer et la manière dont s'y succèdent les contenus
- CNSMD** Conservatoire National Supérieur de Musique et de Danse
- DMDTS** Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles. Ancienne branche du ministère de la culture aujourd'hui appelée Direction générale de la création artistique
- DRAC** Direction Régionale des Affaires Culturelles
- EPA** Établissement Public à caractère Administratif

<b>EPCC</b>	Établissement Public de Coopération Culturelle
<b>EPIC</b>	Établissement Public Industriel et Commercial
<b>Jauge</b>	Nombre de fauteuils
<b>Langage HTML</b>	Hypertext Markup Language : code correspondant à la mise en forme des données d'un site web
<b>L'Art d'être spectateur</b>	Dispositif du Théâtre National de Chaillot regroupant les ateliers artistiques et les actions en direction des publics spécifiques
<b>Newsletter</b>	Lettre d'information électronique
<b>ONU</b>	Organisation des Nations unies
<b>PAO</b>	Production Assistée par Ordinateur
<b>Place exonérée</b>	Place gratuite
<b>Place détaxée</b>	Place à tarif réduit pour les professionnels uniquement
<b>RATP</b>	Régie Autonome des Transports Parisiens
<b>Routage</b>	Envoi d'un document en grand nombre après l'impression, réalisé soit par l'imprimerie elle-même soit par un routeur externe
<b>RP</b>	Relations avec les publics
<b>SCOP</b>	Société coopérative et participative
<b>Servitudes</b>	Places pouvant être libérées à tout moment pour recevoir des élus de haut rang tels que le président de la République, son épouse, ses enfants et les membres de son service de sécurité
<b>Short-list</b>	Liste d'environ cinq noms qui désigne les candidats présélectionnés dans le cadre d'un appel à candidatures
<b>SMAC</b>	Scène de Musiques Actuelles
<b>Streaming</b>	Technique web de diffusion ou de visionnage d'une vidéo de façon continue, sans avoir besoin de la télécharger au préalable
<b>T.N.P.</b>	Théâtre National Populaire
<b>Visiteur unique</b>	Internaute identifié qui consulte un site web sur une période donnée. Lorsqu'un site a reçu 2500 visiteurs uniques en un mois, cela signifie que 2500 internautes différents se sont connectés au site le mois donné.

# INTRODUCTION

---

Après un stage au service de presse de la Maison de la Danse de Lyon en 2010 et un stage au service communication du Ballet Preljocaj en 2011, j'ai souhaité poursuivre mon expérience dans le monde de la danse. Ayant déjà eu l'occasion d'observer le fonctionnement d'un théâtre en région exclusivement consacré à l'art chorégraphique et celui d'un centre chorégraphique national, je me suis naturellement tournée vers le Théâtre National de Chaillot afin d'avoir l'opportunité de découvrir un grand théâtre parisien pluridisciplinaire tout en préservant mon intérêt pour la danse.

Le stage de deuxième année de master s'étalant sur six mois, il me paraissait opportun de postuler soit à l'étranger, soit dans des structures de grande envergure afin d'élargir mon réseau. Mes recherches se sont donc orientées dans ces deux directions. La première piste n'a pas été fructueuse car je n'ai jamais obtenu de réponse de la part des instituts culturels où j'avais postulé. Concernant la seconde piste, j'ai axé mes candidatures sur des offres davantage portées sur les relations publiques. En effet, après quatre stages dans le domaine de la communication, je souhaitais étendre mes compétences. J'ai ainsi décroché deux entretiens pour des postes d'assistants RP\* aux Rencontres chorégraphiques internationales de Seine-Saint-Denis et au Théâtre du Rond-Point à Paris.

Par ailleurs, j'avais déjà fait acte de candidature à Chaillot l'année dernière mais cela n'avait pu aboutir faute de compatibilité des dates. Toujours très intéressée par cette structure, j'ai donc postulé à nouveau de façon spontanée. J'ai ainsi, à la suite d'un entretien téléphonique, décroché un stage de cinq mois auprès d'Audiane Plagiau, responsable des publications du Théâtre National de Chaillot.

J'ai intégré le service communication du théâtre en janvier 2012, en plein cœur d'une période très intéressante pour diverses raisons. Dans un premier temps, je suis arrivée avant que ne soit dévoilée la programmation de la saison 2012-2013, soit au tout début du processus de réalisation des outils de communication. J'ai ainsi pu en suivre toutes les étapes, ce qui a été une expérience très enrichissante. Par ailleurs, la période de mon stage coïncidait avec la mise en place d'une nouvelle direction depuis seulement quelques mois. J'ai de ce fait été amenée à observer comment se déroulait cette délicate période de transition et j'ai pu prendre

conscience de l'impact d'un changement de direction dans un théâtre. Que ce soit lors de réunions de travail ou lors de discussions plus informelles, j'ai recueilli toutes sortes de témoignages et d'exemples qui m'ont donné envie d'axer la réflexion de ce mémoire sur les changements de direction au sein des établissements culturels publics.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à la présentation détaillée du Théâtre National de Chaillot et apportera les éléments nécessaires à la situation de mon stage dans son contexte. La deuxième partie sera constituée d'un compte-rendu de mission où je tenterai d'exposer et d'analyser toutes les tâches qui m'ont été confiées au cours de mon stage. Enfin, la troisième et dernière partie fera l'objet d'une réflexion personnelle sur les changements de direction au sein des établissements culturels publics, en prenant pour exemple la récente transition du Théâtre National de Chaillot.

# PARTIE 1

## PRÉSENTATION DÉTAILLÉE

### DU THÉÂTRE NATIONAL DE CHAILLOT

---

#### CHAPITRE 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

##### A) HISTORIQUE

Le premier palais du Trocadéro est construit pour l'Exposition universelle de 1878. Le bâtiment se compose alors d'une immense salle des fêtes pouvant accueillir 5 000 personnes où trône un orgue monumental. Une fois l'Exposition terminée, la Ville de Paris cède la salle à l'État et ne garde que les jardins.

En 1920, le palais du Trocadéro devient un théâtre dont la direction est confiée à Firmin Gémier. Créateur du Théâtre National Ambulant - une salle de 1 650 places transportable pour permettre la représentation de pièces créées à Paris partout en France - le jeune comédien est en phase avec l'idéologie d'un « Théâtre national populaire ». Son ambition principale est de rendre le théâtre accessible au plus grand nombre. Ainsi, il met en place des formules d'abonnement ainsi que des tarifs réduits pour les familles. Il dirigera parallèlement le Théâtre de l'Odéon ou encore le Théâtre des Champs-Élysées. À sa mort en 1933, c'est son codirecteur Alain Fourtier qui lui succède.

Mais l'ancienne salle des fêtes se révèle peu adaptée à l'art dramatique : mauvaise acoustique, pas de machinerie, de nombreuses places en mauvaise visibilité. De plus, l'immensité du palais pose des problèmes de chauffage et d'éclairage. En 1935, l'enseigne lumineuse « Théâtre national populaire » est démontée. Des travaux sont engagés et le bâtiment disparaît intégralement à l'exception du mur de scène pour permettre l'édification du deuxième et actuel palais de Chaillot à l'occasion de l'Exposition universelle de 1937. Entre grèves et scandales financiers, les travaux se poursuivent difficilement.

Paul Abram arrive à la tête de Chaillot en 1938. Juif, il fuit l'antisémitisme nazi et se voit contraint de quitter la France et donc le théâtre en 1941. Son successeur Pierre Aldebert traverse l'Occupation en se pliant aux exigences des services allemands qui y font donner des représentations pour leurs ouvriers français.

En 1948, Chaillot devient le siège de l'ONU\*. La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme y est signée le 10 décembre.

Quand il est nommé directeur de Chaillot en 1951, Jean Vilar a déjà fait ses preuves avec la création de la semaine d'art dramatique du palais des Papes à Avignon. Sa vision utopique de la culture le pousse à faire de l'accès à l'art et aux loisirs pour les classes moyennes sa priorité. Il crée les « week-ends populaires » dans les banlieues de la capitale (Suresnes, Clichy). Des cars entiers de spectateurs partent de Paris pour assister à ces trois jours de fête. À Chaillot, de nombreuses mesures sont prises : baisse du prix des places, interdiction des pourboires pour les ouvreuses, horaires adaptés pour permettre aux spectateurs de rentrer chez eux en métro et de ne pas se coucher tard, vente de billets hors du théâtre, programmes et vestiaires gratuits, prospection auprès des associations et des comités d'entreprise, questionnaires de satisfaction remis à l'issue des représentations. Vilar souhaite que le public se sente comme chez lui. Sa vision du théâtre comme « service public » fait exploser la fréquentation. Il s'entoure de fidèles collaborateurs tels que Gérard Philippe, Philippe Noiret ; Maurice Jarre devient son compositeur attitré. Michel Jacno, graphiste de renom, est missionné sur la conception des affiches et du logo du TNP\*. Il impose à ses équipes une discipline stricte et paternaliste avec ses nombreuses notes de service<sup>1</sup> dans lesquelles il n'hésite pas à rappeler son personnel à l'ordre ou, à l'inverse, à le féliciter. Rapidement, Vilar prend conscience qu'avec ses 2 800 places, la grande salle du palais de Chaillot souffre d'un mauvais rapport scène/public. Il ira jusqu'à dire que « faire du théâtre à Chaillot prouve qu'on peut en faire n'importe où ». Il réinvente les codes de la représentation théâtrale en supprimant les rituels tels que les trois coups. D'autre part, il fait enlever le rideau de scène afin de rendre le décor directement visible à l'entrée des spectateurs en salle. Malgré le fait qu'André Malraux, Ministre des Affaires culturelles, déclare son travail « d'intérêt national », Vilar ne ressent pas assez de soutien de la part de l'État. Nommé par périodes de trois ans, il sent que sa position à la tête du théâtre est fragile et qu'il doit faire ses preuves. L'équilibre financier est difficile à atteindre car les moyens mis à sa disposition par l'État se révèlent insuffisants face à l'ampleur de ses projets. Aussi, il rentabilise l'activité du théâtre en louant les immenses espaces inutilisés du palais. En 1963, déçu, il ne renouvelle pas son contrat et décide de se consacrer à Avignon.

---

<sup>1</sup> De nombreuses notes de service de Vilar ont été regroupées dans un ouvrage intitulé *Du tableau de service au théâtre : Notes de services de Jean Vilar*. Voir bibliographie p.74

C'est Georges Wilson, aux côtés de Vilar depuis plus de dix ans, qui prend logiquement la relève. Malgré de fortes critiques, il met un point d'honneur à la proximité du public en exigeant la création d'une salle supplémentaire à jauge\* réduite. La salle Gémier est ainsi créée à la place de l'ancien bar fumoir.

En 1972, le théâtre perd le sigle de TNP\* qui est désormais attribué à l'équipe de Roger Planchon à Villeurbanne. Chaillot devient Théâtre national. À sa direction est nommé Jack Lang, alors directeur du festival de Nancy, qui s'entoure de deux directeurs artistiques : Antoine Vitez et Christian Dupavillon. Malgré son mandat de seulement deux ans, Lang engage des projets de réaménagement pharaoniques : la jauge\* de la grande salle est réduite à 1 250 places mais il fait installer des sièges mobiles et des passerelles afin de rendre la salle totalement modulable. La scène gagne en superficie et en volume de décors.

À son arrivée en 1974, le metteur en scène André-Louis Périnetti hérite d'un théâtre peu praticable car encore en travaux. La majorité des représentations a donc lieu hors les murs. À cela s'ajoute des protestations du personnel, lassé de la longueur des travaux qu'ils jugent inutiles.

Lui succède Antoine Vitez en 1981. Pédagogue avant tout, il crée l'école de Chaillot et forme sa troupe de comédiens. Même s'il n'obtient pas les crédits suffisants pour installer une troupe permanente à Chaillot, il considère que « ce théâtre est celui des acteurs ». À l'instar de Vilar, il investit tous les espaces du théâtre, couloirs y compris pour des petites formes. Il favorise également le théâtre pour enfants. Avec son adage « le théâtre élitare pour tous », Vitez s'inscrit dans la continuité de Vilar, alliant démocratisation culturelle et exigence artistique.

En 1988, le loufoque Jérôme Savary prend les rênes du Théâtre National de Chaillot. Ses détracteurs voient d'un mauvais œil l'arrivée d'un saltimbanque et adepte de la contre-culture à la direction du théâtre. Accueillant toutes les disciplines : cirque, magie, marionnettes, danse, il connaît les attentes du public, ce qui lui vaut parfois d'être accusé de démagogie. Il remet au goût du jour les apéritifs-concerts de Vilar avant les représentations et crée des comédies musicales.

C'est sous l'impulsion d'Ariel Goldenberg en 2000 que la mission du Théâtre National de Chaillot change. Sont nommés à ses côtés José Montalvo comme directeur de la danse et Dominique Hervieu en tant que chargée de mission jeune public. Désormais, la programmation fait la part belle à l'art chorégraphique. La

scène accueille de grands chorégraphes comme Angelin Preljocaj ou Philippe Decouflé. Les festivals de flamenco, de tango et les bals connaissent un grand succès.

Dominique Hervieu et José Montalvo donnent un nouveau souffle à Chaillot à leur nomination en 2008. La chorégraphe crée l'Art d'être spectateur\*, un dispositif regroupant les ateliers artistiques et les actions en direction des publics spécifiques (scolaires...). Le Théâtre National de Chaillot devient majoritairement dédié à la danse mais surtout un lieu de vie, de rencontre entre les arts, d'échange, une véritable bulle d'énergie marquée par divers temps forts comme le festival Anticodes, soutien à la nouvelle génération d'artistes. Mais l'ambitieux projet artistique de Dominique Hervieu et sa volonté de réviser les conventions collectives sont désapprouvés par les syndicats qui appellent à la grève le soir de la première représentation d'*Orphée*, nouvelle création de la compagnie Montalvo-Hervieu. Nommée à la tête de la Maison de la Danse et de la Biennale de la Danse de Lyon, elle quitte le Théâtre National de Chaillot et laisse place au chorégraphe Didier Deschamps, actuel directeur, en 2011.

## B) LES DIFFÉRENTS ESPACES

Le Théâtre National de Chaillot dispose de trois espaces de représentation :

- **La salle Jean Vilar** se compose de gradins modulables pouvant aller jusqu'à 1 200 places. Les dimensions du plateau permettent l'accueil de grandes formes et de décors volumineux. Des chorégraphes ou metteurs en scène de renom s'y produisent régulièrement.
- **La salle Gémier** (qui sera bientôt appelée salle Firmin Gémier), d'une capacité de 400 places, est donc plus intimiste. Contrairement à la salle Jean Vilar, elle dispose d'un balcon. À partir de l'automne 2013, cette salle sera fermée au public pour rénovation.
- **Le studio** (peut-être prochainement rebaptisé studio Maurice Béjart), d'une jauge\* de 80 places non numérotées, accueille des petites formes. Pour la saison 2012-2013, il se transformera également en cabinet de cinéma à plusieurs reprises dans le cadre de l'Art d'être spectateur\*.

À ces espaces s'ajoutent :

- **Le Grand Foyer et le Sous-foyer** : des lieux de circulation et de réception, pouvant être privatisés.



- **Un studio de danse** pour les répétitions ou à disposition pour des artistes en création à Chaillot.
- D'assez grandes salles comme **la salle de lecture** pouvant servir à la fois pour le public à l'occasion des ateliers artistiques par exemple et à l'équipe pour des réunions.
- Divers étages de **bureaux**

### C) POSITIONNEMENT DANS LE MILIEU CULTUREL LOCAL, NATIONAL ET INTERNATIONAL

Le positionnement géographique du Théâtre National de Chaillot constitue un atout considérable. Son emplacement place du Trocadéro dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, face à la tour Eiffel (monument payant le plus visité au monde), fait bénéficier le théâtre de l'attraction touristique. Entre six et sept millions de visiteurs potentiels passent devant les portes de Chaillot chaque année<sup>2</sup>. D'après le rapport « World Cities Culture Report 2012 »<sup>3</sup>, Paris s'impose comme capitale mondiale de la culture, tout du moins en termes quantitatifs. Avec plus de 1 000 salles de cinémas, 830 bibliothèques, 353 théâtres, 137 musées, la ville devance de peu New York, Berlin ou Londres. Loin d'être noyé dans la masse, le Théâtre National de Chaillot se situe donc dans une ville dynamique et active sur le plan culturel.

Le Théâtre National de Chaillot est l'un des cinq théâtres nationaux français avec la Comédie-Française, la Colline, l'Odéon et le Théâtre National de Strasbourg. Il est aujourd'hui le deuxième théâtre national ayant le plus de personnel permanent et recevant le plus de subventions derrière la Comédie-Française et le troisième théâtre national ayant la plus forte activité (en termes de représentations et de fréquentation) derrière la Comédie-Française et l'Odéon.

◆ Tableau 1 *Évolution de l'activité des théâtres nationaux entre 2007 et 2010*

	Saison 2007-2008		Saison 2008-2009		Saison 2009-2010	
	Repr.	Entrées	Repr.	Entrées	Repr.	Entrées
<b>Comédie-Française</b>	369	282 650	380	265 395	377	268 781
<b>Chaillot</b>	391	138 792	366	175 151	265	127 682
<b>Colline</b>	273	87 769	278	94 643	283	109 683
<b>Odéon</b>	270	136 055	327	142 574	293	153 162
<b>Strasbourg</b>	162	59 859	182	65 043	186	57 077

> Repr. = nombre de représentations durant la saison

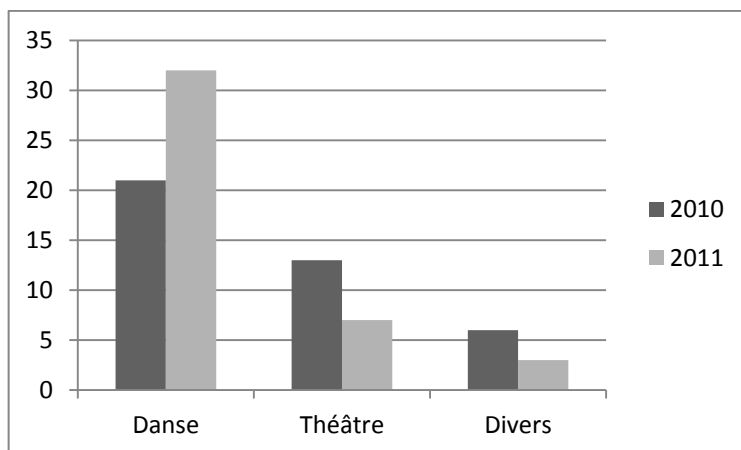
Source : Chiffres-clés 2010 et 2011 du ministère de la Culture et de la Communication

<sup>2</sup> Source : Rapports d'activités de la SETE (Société d'Exploitation de la Tour Eiffel)

<sup>3</sup> Voir bibliographie p.76

Le Théâtre National de Chaillot se distingue des autres théâtres nationaux par sa mission de développement de l'art chorégraphique.

◆ *Figure 1*  
*Répartition des spectacles par discipline au Théâtre National de Chaillot*



Source : Rapports d'activité du Théâtre National de Chaillot 2010 et 2011

## CHAPITRE 2. PROJET ARTISTIQUE

Comme expliqué précédemment<sup>4</sup>, le projet artistique a fortement évolué au fil des années en fonction des directeurs successifs. Au départ réservé à la création théâtrale, le Théâtre National de Chaillot laisse peu à peu place aux accueils de compagnies. Ariel Goldenberg fait entrer la danse à Chaillot en nommant à ses côtés le duo de chorégraphes Dominique Hervieu et José Montalvo. Quand ces derniers arrivent à la tête du théâtre en 2008, ils éditent un projet artistique<sup>5</sup> où ils qualifient Chaillot de « théâtre populaire contemporain dédié majoritairement à la danse ». Ils apportent à l'établissement les notions de convivialité et de métissage propres au « style Montalvo-Hervieu » sans laisser de côté l'exigence artistique. Didier Deschamps, actuel directeur, s'inscrit également dans cette lignée.

Trois axes principaux constituent aujourd'hui les missions de l'institution :

- **Favoriser les liens entre les arts** : danse, théâtre, arts visuels, cirque, magie... Chaillot s'ouvre à tous les arts et accorde une belle partie de sa programmation aux œuvres hybrides.

<sup>4</sup> Dans la partie 1, chapitre 1, A) Historique

<sup>5</sup> *Un théâtre populaire contemporain dédié majoritairement à la danse*. Voir bibliographie p.74

- **Faire comprendre et partager l’art chorégraphique auprès de publics hétérogènes.** Il s’agit là d’encourager la diffusion de la danse en mettant en place des espaces de dialogue avec les publics quels qu’ils soient.
- **Maintenir une forte activité de production et de diffusion malgré un contexte peu favorable** : 42 spectacles pour 280 représentations en 2010, 40 spectacles (dont 15 coproductions) pour 218 représentations en 2011.

## A) LA PROGRAMMATION <sup>6</sup>

Très attaché à la notion de patrimoine chorégraphique, le duo Montalvo-Hervieu a conféré à Chaillot la mission d’apporter une culture de la danse à ses spectateurs en programmant de grandes compagnies d’envergure nationale voire internationale. Trisha Brown, William Forsythe, Carolyn Carlson, Jean-Claude Gallotta, Wajdi Mouawad, le Bèjart Ballet, Maguy Marin, Philippe Decouflé etc. sont autant d’artistes qui ont permis de faire dialoguer l’histoire du théâtre et de la danse avec les écritures actuelles.

Chaillot n’hésite pas non plus à jouer la carte du décalage en accueillant des artistes dont les propositions surprenantes voire loufoques permettent une diversification du public dans le respect de l’exigence artistique. On se souviendra ainsi de Patrice Thibaud, Vincent Macaigne, Marc Lainé, du Cirque Eloize, du Sytsème Castafiore ou encore de Luigia Riva.

Enfin, le Théâtre National de Chaillot assure sa mission de diffusion de la création contemporaine en ouvrant régulièrement ses portes à de jeunes artistes émergents tels que Marion Lévy, Russell Maliphant, Hervé Robbe, Thomas Lebrun, Luc Petton, Yuval Pick, Emilio Calcagno et bien d’autres.

« Chaillot, un théâtre avec vue et points de vue » écrivait Didier Deschamps dans son édito en 2011. Un an plus tard, il dévoile au public la saison 2012-2013, sa première programmation à la tête du théâtre : 53 spectacles contre 28 la saison précédente. Présentée dans la brochure sous la forme d’un plan de métro<sup>7</sup>, cette programmation fait apparaître très clairement la volonté du directeur d’établir des correspondances entre les arts et de favoriser la diversité des esthétiques. Les cinquante-trois propositions se répartissent ainsi sur les lignes danse, théâtre,

<sup>6</sup> Dans un souci de simplification et de représentativité de l’activité actuelle du Théâtre National de Chaillot, ce descriptif de la programmation prend appui sur les trois saisons précédentes et sur la future saison 2012-2013 uniquement.

<sup>7</sup> Annexe 1 p.78

musique, arts visuels... invitant chaque spectateur à construire activement son propre parcours au sein de la programmation, à la manière d'un itinéraire de transport en commun.

Depuis Montalvo-Hervieu, Chaillot s'inscrit également dans une démarche événementielle en proposant au cours des dernières saisons plusieurs temps forts aux thématiques variées :

- Un **festival hip hop** réunissant les meilleurs chorégraphes de la discipline (2010)
- Le **festival « Anticodes »** mettant à l'honneur des œuvres hybrides et inclassables, en partenariat avec Les Subsistances à Lyon et le Quartz, scène nationale de Brest (2010 et 2011)
- « **Imaginez maintenant** » qui invite de jeunes créateurs de moins de trente ans à investir et détourner des lieux de patrimoine (2010)
- La **thématique** du merveilleux regroupant neuf spectacles contes de fées parmi lesquels *Blanche Neige* d'Angelin Preljocaj ou *La Belle* de Nasser Martin-Gousset (2009-2010)
- Un **temps fort flamenco** (2011) et la **Biennale d'art flamenco** (nouveau projet de Didier Deschamps pour le mois de juin 2013 avec la complicité de la Biennale de Séville)
- Le **festival « Sur les frontières »** qui, pour sa première édition en avril 2013, met à l'honneur les territoires du Maghreb, du Moyen-Orient, d'Israël et de la Turquie, en écho avec les récents événements du « printemps arabe ».

## **B) TOURNÉES ET ARTISTES EN RÉSIDENCE**

Outre ses activités de diffusion énoncées précédemment, le Théâtre National de Chaillot s'engage également dans la création et la production.

D'une part, il se positionne en tant que producteur délégué du R.A.F. Crew, un jeune groupe de hip hop, sacré champion du monde de la discipline en 2009. Dans ce cadre, Chaillot détient la responsabilité artistique de la production du spectacle : auditions, recrutement des danseurs, des compositeurs, création des décors et des costumes, vente du spectacle et communication.

Il en va de même pour José Montalvo, aujourd'hui dissocié de son binôme Dominique Hervieu, qui poursuit sa route en solo en tant qu'artiste permanent à Chaillot. Soutenu par le théâtre pour sa prochaine création *Trocadéro*, toujours dans le cadre d'une production déléguée, il sera également le coordinateur de divers événements, à commencer par « Faites Danser Chaillot ! », un week-end du mois de juin 2013 dédié aux pratiques amateurs.

À ces productions déléguées s'ajoute une quinzaine de coproductions par saison. Dans ce cas, le rôle du Théâtre National de Chaillot se limite à un soutien financier, sans se préoccuper de la responsabilité artistique évoquée plus tôt.

D'autre part, pour la saison 2012-2013, le Théâtre National de Chaillot accueille quatre artistes en résidence : David Bobee, Daniel Dobbels, Fadhel Jaïbi et Alban Richard. Ses résidences prendront différentes formes : résidences de création, implication dans l'Art d'être spectateur\* ou dans les actions de formation du théâtre.

### C) LES ATELIERS ARTISTIQUES : L'ART D'ÊTRE SPECTATEUR\*

Créé par Dominique Hervieu, l'Art d'être spectateur\* désigne l'ensemble des ateliers artistiques et autres actions mises en place autour des spectacles programmés à Chaillot. En 2011, 1 200 heures d'ateliers et d'actions de sensibilisation ont eu lieu au Théâtre National de Chaillot, en tournée ou au contact des publics dans les structures partenaires, pour un total de 12 000 participants. Parmi les actions les plus marquantes on trouve :

- Les **Chaillot famille** : adultes et enfants sont conviés à un atelier de pratique ludique et accessible à tous en compagnie d'un artiste.
- Les **Chaillot nomade** : en résonance avec son spectacle à Chaillot, un artiste s'invite dans un autre lieu culturel parisien (un musée la plupart du temps) et propose aux spectateurs une visite guidée hors du commun éclairée par un conférencier. Partenaire de longue date, le musée du Louvre accueille très régulièrement des Chaillot nomade par exemple.
- Les **bals** sont l'occasion pour les chorégraphes de faire danser le public à l'issue de leur spectacle, le tout dans le Grand Foyer avec vue sur la tour Eiffel illuminée.
- Les **visites du théâtre** permettent aux différents publics de découvrir la scène, les coulisses et tous les trésors du palais de Chaillot.

- Les **films** : choisis en concertation avec la Cinémathèque de la Danse, ils sont projetés en écho à certains spectacles présentés.
- La **petite université populaire de la danse** est un cycle de conférences s'appuyant chacune sur un verbe d'action (marcher, sauter, tourner...). Animées par des chercheurs, elles permettent d'évoquer l'histoire des représentations du corps en mouvement en recourant à l'analyse du mouvement, à l'analyse d'œuvres chorégraphiques, à la philosophie, à l'histoire et à d'autres disciplines.

Pour la saison 2012-2013, l'Art d'être spectateur\* se transforme sous l'impulsion d'Alban Richard, artiste en résidence. Désormais sous-titré « Les étranges territoires », il répartit les ateliers en six catégories : les territoires de la perception, les territoires du vivant, les territoires du réel, les trans-territoires, les territoires symboliques et les territoires de mémoire. De nouveaux ateliers ont également été créés comme les salons de curiosité (moments de réflexion modérés par des philosophes, historiens et scientifiques) ou les intrusions (performances artistiques impromptues). Il est utile de préciser que cette complexification intervient alors que les ateliers deviennent payants ! Bien que ces derniers se remplissent très vite, il apparaît que la plupart des participants sont des « fidèles » de Chaillot qui constituent donc un groupe de spectateurs déjà convaincus par la programmation. Or, selon moi, le rôle des ateliers serait davantage d'offrir à un public peu habitué les clés de l'appréciation des œuvres présentées au théâtre. On peut garantir au spectateur l'exigence artistique sans tomber dans les extrêmes de vulgarisation ou au contraire d'élitisme. Or une dénomination aussi peu explicite que celle des « étranges territoires » pour désigner les ateliers me semble une véritable prise de risque quant à la volonté de Chaillot de gommer l'image élitiste dont le théâtre a souffert pendant de nombreuses années. La saison prochaine s'avère donc une véritable période de test pour l'Art d'être spectateur\* ; le risque étant que les ateliers perdent leur rôle premier, à savoir faciliter l'approche des œuvres, pour au contraire rebuter en donnant une vision bien trop « intello » de la culture.

## D) LES PUBLICS SPÉCIFIQUES

En tant que théâtre national, Chaillot a également pour mission de favoriser l'accès à la culture à tous les publics. C'est pourquoi les équipes mettent régulièrement en place des actions en direction de ces publics spécifiques.

### **L'éducation artistique dans les établissements scolaires**

Les enseignants élaborent des parcours en collaboration avec l'équipe développement et publics du théâtre, dès le mois de mai, pour la saison suivante. En plus d'assister à des représentations sur le temps scolaire, les groupes peuvent pique-niquer dans le Grand Foyer face à la tour Eiffel et visiter le théâtre. Les partenariats avec les établissements peuvent aussi prendre la forme d'ateliers artistiques, de formations... Chaillot est également partenaire de l'Anrat<sup>8</sup> avec Transvers'Arts, projet fédérateur de vingt théâtres proposant des parcours culturels autour de plusieurs disciplines (danse, théâtre, cirque, marionnettes) à destination de tous les élèves d'Île-de-France.

### **Les personnes en difficulté économique et sociale**

Le Théâtre National de Chaillot s'engage auprès des personnes en difficulté et de leurs accompagnateurs professionnels ou bénévoles du champ social. Au-delà de la simple sortie au spectacle, ils sont accompagnés par l'équipe développement et publics pour une véritable immersion dans le monde du théâtre, à la découverte d'univers sensibles. Chaillot est membre de la mission Vivre ensemble<sup>9</sup>.

### **Les personnes placées sous main de justice**

En concertation avec les éducateurs de la Protection judiciaire de la jeunesse et les responsables culturels des maisons d'arrêt, le Théâtre National de Chaillot élabore des parcours adaptés pour rendre le spectacle vivant accessible aux personnes incarcérées.

### **Handicap**

Sensible à l'accueil de tous les publics, le Théâtre National de Chaillot, en collaboration avec l'association Accès Culture<sup>10</sup>, permet aux spectateurs déficients sensoriels d'assister à certaines représentations dans les meilleures conditions. L'association propose ainsi l'adaptation de plusieurs spectacles de la saison grâce aux moyens techniques suivants : audiodescription, surtitrage individuel et adaptation en Langue des Signes Française.

---

<sup>8</sup> L'Association nationale de Recherche et d'Action théâtrale (Anrat), présidée par Emmanuel Demarcy-Mota, a pour but le développement des pratiques théâtrales des enfants et des jeunes dans le cadre scolaire.

<sup>9</sup> Mission lancée par Jean Jacques Aillagon, ministre de la Culture en 2003, dans le but de lutter contre les discriminations dans le domaine de la culture et qu'ainsi, chaque établissement culturel soit en mesure de rendre son offre accessible à tous.

<sup>10</sup> [www.accesculture.org](http://www.accesculture.org)

Par ailleurs, Chaillot met en place, en concertation avec les enseignants, éducateurs et le personnel médical, des partenariats et jumelages avec des hôpitaux de jour, des instituts médico-éducatifs et des associations spécialisées en direction des jeunes en situation de handicap psychique, mental, sensoriel et moteur.

## CHAPITRE 3. MODÈLE ADMINISTRATIF

### A) UN EPIC\*

Le décret du 23 octobre 1968<sup>11</sup> confère à Chaillot le statut de Théâtre national populaire. L'appellation qu'on lui connaît aujourd'hui, à savoir Théâtre National de Chaillot, lui est accordée par le décret du 9 mai 1975<sup>12</sup>. Par cette loi, Chaillot obtient également la possibilité d'exercer son activité à l'extérieur du palais et donc d'organiser des tournées. C'est par le décret du 26 janvier 2002<sup>13</sup> que le théâtre obtient le statut d'EPIC\*, établissement public industriel et commercial. Il est alors chargé de la gestion artistique et financière des salles de spectacle dont il dispose. Le ministre de la Culture obtient un droit de regard sur la programmation. Les décisions doivent désormais être approuvées par un conseil d'administration. Un directeur artistique peut être nommé aux côtés du directeur et de l'administrateur.

La qualification d'établissement industriel et commercial implique que seul le directeur est nommé, le recrutement des autres personnels, non fonctionnaires, relevant du droit privé et donc du Code du travail. Ce statut octroie à Chaillot un budget autonome et lui permet également de recruter des personnels permanents en CDI\*.

Le personnel du Théâtre National de Chaillot est régi par la Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles<sup>14</sup>.

La licence d'entrepreneur du spectacle 1/1050/974-975-976-977 permet au théâtre de recevoir des subventions publiques.

---

<sup>11</sup> Voir bibliographie p.75

<sup>12</sup> Voir bibliographie p.75

<sup>13</sup> Voir bibliographie p.76

<sup>14</sup> Voir bibliographie p.76



## B) UN THÉÂTRE NATIONAL

Les cinq théâtres nationaux français (la Comédie française, le Théâtre national de la Colline, le Théâtre national de l'Odéon, le Théâtre National de Chaillot et le Théâtre National de Strasbourg) se distinguent des CDN\* en plusieurs points :

- alors que la principale mission des CDN\* concerne la création théâtrale contemporaine, les théâtres nationaux, davantage tournés vers la diffusion, ont chacun une spécialité : la danse à Chaillot, le théâtre européen à l'Odéon, le théâtre contemporain à la Colline.
- ils sont financés à plus de 70% par l'État (30% de recettes propres) et ne peuvent recevoir de subventions des collectivités territoriales.

### ◆ Tableau 2

*Évolution des subventions accordées au Théâtre National de Chaillot par le ministère de la Culture et de la Communication, en millions d'euros*

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
9,3	9,6	10,1	11,3	11,6	11,9	12,0	12,2	12,1	12,8	12,9	13,9	14,0

Source : Chiffres-clés 2011 du Ministère de la Culture et de la Communication

## C) LES LIENS AVEC LES PROFESSIONNELS

Des activités annexes telles que le mécénat ou la location d'espace sont mises en place dans le but d'obtenir des compléments financiers.

L'activité mécénat s'est installée tardivement à Chaillot - il y a seulement trois ans - par rapport à d'autres structures culturelles. Depuis, elle s'est fortement développée, surtout au cours de l'année 2011, s'axant d'une part sur la consolidation des partenariats existants et, d'autre part, sur la prospection. Le Cercle des mécènes de Chaillot a été créé, structurant l'offre autour de quatre propositions (« soutien », « partenaire », « mécène » et « mécène associé ») définies en fonction du niveau de contribution financière des entreprises. La possibilité de devenir « grand mécène » d'un projet ou d'un évènement d'envergure particulière (tel que la Biennale d'art flamenco par exemple) est désormais offerte. Chaque palier d'investissement ouvre des avantages supplémentaires pour les entreprises : quota d'invitations, privatisation des espaces pour des cocktails, visibilité sur les outils de communication du théâtre etc. Cette refonte de l'activité a donné lieu à une vaste campagne de communication en direction des entreprises : une plaquette spécifique explicitant les différents investissements possibles a été diffusée à plus de

600 exemplaires. Aujourd'hui, Chaillot compte parmi ses mécènes des organisations telles qu'Orange, Ernst & Young ou Havas Sports & Entertainment.

Concernant la location d'espace, une vingtaine d'événements privés sont accueillis à Chaillot chaque année pendant les périodes de fermeture du théâtre au public, les lundis et vacances scolaires principalement. Sont organisés des événementiels d'entreprise (lancements de produit, soirées de gala), des défilés de mode ou encore des tournages. En 2010, la location d'espace a rapporté plus de 880 000 € de chiffre d'affaires.

## **D) LA POLITIQUE TARIFAIRE ET LES INVITATIONS**

### **La division des spectacles en catégories**

Les spectacles présentés au Théâtre National de Chaillot se divisent en trois catégories : la catégorie A qui correspond au tarif de base et concerne la majorité des représentations, la catégorie B pour les « grandes formes » dont le tarif est légèrement plus élevé et enfin la catégorie C, la moins chère, pour les spectacles hors-du-commun (représentations de moins d'une heure, bals, spectacles amateurs, défilés de mode). Pour la saison 2012-2013 s'ajoutent deux performances en accès libre. Cette segmentation peut avoir différentes explications. Le classement des spectacles dans la catégorie B convient à des formes certainement plus coûteuses car elles impliquent de nombreux artistes sur scène ou correspondent à des formules dîner-spectacle. Leur prix a pu être revu à la hausse par rapport au prix de base afin d'en assurer la rentabilité. Concernant les spectacles de la catégorie C, leur tarif a plutôt été fixé en fonction du point de vue du public, qui, n'ayant pas l'impression d'assister à un spectacle « classique », a besoin que cela se répercute au niveau du prix de sa place pour éviter d'être déçu.

### **Les différents tarifs**

Chaque spectacle est mis à la location à quatre tarifs différents, présentés ici de façon dégressive : le plein tarif, le tarif réduit pour les groupes à partir de 10 personnes, les demandeurs d'emploi et les plus de 65 ans, le tarif 18/25 ans et le tarif moins de 18 ans. À ceux-ci s'ajoute un tarif unique de 8 € pour les personnes bénéficiaires des minima sociaux ainsi qu'un tarif de 10 € pour des places à visibilité réduite lorsque le spectacle est complet. Comme pour la plupart des structures culturelles, les tarifs réduits s'appliquent à des tranches de population considérées comme précaires afin de s'inscrire dans une démarche de démocratisation culturelle.

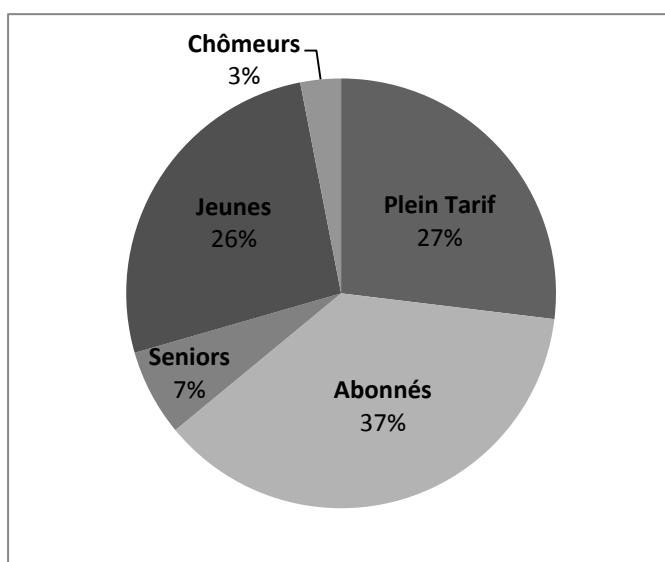
## Les formules d'abonnement

Il existe trois formules d'abonnement au Théâtre National de Chaillot :

- la formule mini : entre 4 et 6 spectacles pour les spectateurs d'Île-de-France et entre 3 et 6 spectacles pour les spectateurs de province, les étrangers et les groupes à partir de 10 personnes
- la formule maxi : à partir de 7 spectacles
- la formule jeune : à partir de 3 spectacles

Bien qu'elles permettent de bénéficier de tarifs avantageux, ces formules ne concernent que les spectacles de catégorie A, les autres spectacles ne pouvant être pris qu'hors-abonnement.

◆ *Figure 2*  
*Fréquentation du Théâtre National de Chaillot*  
*par catégorie de spectateurs pour l'année 2011*



Source : Rapport d'activité du  
Théâtre National de Chaillot 2011

On observe donc grâce à ce schéma que la politique tarifaire du Théâtre National de Chaillot se révèle pertinente car chaque catégorie de spectateur représentée dispose d'un tarif spécifique.

## Les invitations

Pour chacune des représentations est établi un quota de places exonérées\* ou détaxées\*. En règle générale, celui-ci oscille entre 8 et 12% du nombre total de spectateurs, soit près d'un spectateur sur dix qui ne paie pas sa place. Les places en invitation sont la plupart du temps réservées aux partenaires, aux membres du Cercle des mécènes de Chaillot, à la compagnie accueillie, au personnel du théâtre, au protocole et aux servitudes\*.

## E) ORGANIGRAMME

L'équipe permanente du Théâtre National de Chaillot se compose, au 1<sup>er</sup> juin 2012, de 125 salariés en CDI\* auxquels s'ajoutent : des CDD\* de renfort dans la plupart des services, des intermittents du spectacle au service technique principalement ainsi que les prestataires de service (sécurité, ménage...). Chaque année, au moment du lancement de saison, plusieurs stagiaires intègrent l'équipe notamment au service communication, au service RP\* et au mécénat. L'organigramme du Théâtre National de Chaillot se divise en quatre pôles présentés ci-après.

◆ *Figure 3*  
*Organigramme simplifié des salariés en CDI\* du Théâtre National de Chaillot*

PÔLE	SERVICE	DÉTAIL DE L'EFFECTIF
DIRECTION	Direction générale	1 directeur (Didier Deschamps)
		1 administrateur (Réda Soufi)
		1 directeur artistique (José Montalvo)
	Comité de direction	1 secrétaire général (Benoit André)
		1 directeur technique
		1 directrice de production
		1 directrice du développement et des publics
1 directeur du bâtiment, de la sécurité et des moyens généraux		
1 administrateur adjoint		
Comité artistique	5 conseillers à la programmation	
Assistantes de direction	3	
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL	Développement et publics	14
	Communication	4 <sup>15</sup>
	Accueil du public	7
ADMINISTRATION	Direction administrative et financière	9
	Production	5
	Commercialisation et mécénat	2
	Informatique	3
	Bâtiments, sécurité	7
TECHNIQUE	Direction technique	5
	Régie générale et de scène	4
	Régie son	3
	Régie lumières	3
	Régie vidéo	1
	Machinerie	17
	Electricité	12
	Accessoires	8
	Habillement	6
	Atelier	2
Transport	1	

<sup>15</sup> Voir détails dans la partie 1, chapitre 4, B) Les effectifs du service communication p.27

## CHAPITRE 4. LE SERVICE COMMUNICATION

### A) LES MISSIONS

Le plan de communication mis en place par le Théâtre National de Chaillot se décompose en quatre missions.

#### **La promotion de la saison à venir**

Principale activité du service entre les mois de janvier et de juin chaque année, la promotion de la saison suivante est assurée par le biais de deux outils. La brochure de saison, éditée à 70 000 exemplaires, présente, sur 136 pages<sup>16</sup>, l'ensemble de la programmation du théâtre ainsi que les diverses informations pratiques. Elle est envoyée par routage\* à tous les spectateurs de la saison précédente et mise à disposition sur place à Chaillot ainsi que dans de nombreuses autres structures. La soirée de lancement de la saison, deuxième outil de promotion, a lieu en général mi-mai. Des invitations sont lancées afin d'y convier le protocole, la presse et le public. Durant cette soirée, le directeur ainsi que l'ensemble du comité artistique prend la parole afin d'explicitier les choix de programmation. Le lancement de saison est également l'occasion de présenter sur scène le travail de certains artistes programmés.

#### **La promotion des spectacles en amont**

Une fois la saison lancée, le travail quotidien du service consiste à assurer la promotion des spectacles en cours d'année. En fonction des spectacles, de leur médiatisation et de leur remplissage, des campagnes de communication ciblées sont lancées. Ainsi, le Théâtre National de Chaillot a régulièrement recours à l'achat d'espaces publicitaires, notamment auprès de ses partenaires : la RATP\* pour une diffusion sur le réseau, *Figaro*, *Radio Nova*, *Libération*, *Le Monde*, *Le Nouvel Observateur*, *Les Echos*. Pour renforcer la diffusion de certains spectacles sont parfois édités des flyers<sup>17</sup>, distribués au théâtre et mis en libre-service dans diverses structures culturelles. Dernier outil de promotion des spectacles en amont : la newsletter\*. Une lettre mensuelle est adressée chaque première semaine du mois à un fichier de 40 000 contacts pour informer des spectacles et ateliers organisés durant le mois. Parfois, des newsletters\* supplémentaires spécifiques à un spectacle ou à un événement en particulier sont envoyées afin de relancer les ventes par exemple.

---

<sup>16</sup> Chiffres pour la brochure de la saison 2012-2013 éditée en mai 2012

<sup>17</sup> Annexe 2 p.79

### **La promotion des spectacles à l'intérieur du théâtre**

À Chaillot, les portes du théâtre ouvrent généralement une heure avant les représentations afin de permettre aux spectateurs qui le souhaitent de profiter du restaurant et du bar installés dans le Grand Foyer ou bien de déposer leurs affaires au vestiaire et retirer leur place avant de gagner la salle. Or le public qui attend est un public attentif et réceptif. Il est donc indispensable de mettre en place des outils de communication pour le public à l'intérieur même du théâtre. C'est la raison pour laquelle ont été disposés des écrans près du contrôle des billets. Des vidéos promotionnelles ou des cartons de présentation des spectacles prochainement à Chaillot y défilent. L'affichage représente également un vecteur de communication efficace. C'est pourquoi deux panneaux prévus à cet effet occupent le parvis de l'entrée du théâtre. Enfin, les programmes de salle constituent une grande partie du travail de la responsable des publications. Pour chacun des spectacles est édité un feuillet de quatre à six pages qui donne au spectateur des clés d'interprétation de l'œuvre : biographie des artistes, repères historiques. Le nombre d'exemplaires de ce document correspond en général à 80% de la jauge\*.

### **La promotion des spectacles sur le web**

Enfin, au vu de la notoriété du Théâtre National de Chaillot, sa présence sur la toile apparaît comme indispensable. Malgré ses 268 688 visiteurs uniques\* pour la saison 2011-2012<sup>18</sup> (soit environ 750 visiteurs uniques\* par jour), le site web [www.theatre-chaillot.fr](http://www.theatre-chaillot.fr) ne suffit pas. Il a été décliné en version application iPhone. Afin de permettre le partage de contenus et l'interactivité avec le public, Chaillot est également présent sur les réseaux sociaux Facebook et Twitter, possède une chaîne Daylimotion et un channel\* Numéridanse.

## **B) LES EFFECTIFS**

Le service communication du Théâtre National de Chaillot est une branche du secrétariat général. Il se compose de la façon suivante :

- Le secrétaire général fait office de **directeur de la communication**. Membre du comité de direction, il en est le relais auprès du service. Il traduit les volontés de l'équipe de direction en termes de communication en émettant des propositions et en confiant ses idées à l'équipe qui prend la suite au niveau opérationnel. Il est donc le principal décisionnaire en ce qui concerne la répartition du budget alloué au service. Il évalue les besoins et définit

---

<sup>18</sup> Annexe 4 p.81 à 89

l'orientation stratégique du plan de communication : quels outils ? pour quelles occasions ? en quelle quantité ? pour quelle cible ?

- **La responsable des publications** est en charge de la réalisation de toutes les publications du théâtre, qu'elles soient en version papier (brochure de saison, programmes de salle, flyers) ou numériques (site web). Pour certains documents, comme la brochure de saison, elle joue un rôle de coordinatrice en demandant des devis auprès des prestataires et en étant le pivot entre les compagnies programmées, l'équipe de Chaillot et les graphistes. Pour d'autres outils, comme les flyers, elle bénéficie d'une complète autonomie et se charge à la fois de la rédaction des contenus, de la mise en page et de l'impression. Elle gère une bonne partie des contenus web : mise à jour du site, réalisation de la newsletter\*, enrichissement de la chaîne Daylimotion. Enfin, elle est parfois missionnée sur des tâches ponctuelles de communication interne.
  
- **La chargée de communication** assure le suivi du budget du service en lien avec le secrétaire général. C'est elle qui traite les bons de commande et les factures. Elle s'occupe également des partenariats opérationnels de la saison<sup>19</sup>. De plus, elle coordonne tout ce qui concerne l'affichage interne (cartels, signalétique) et externe (achat d'espaces publicitaires). Tout d'abord seule membre du service, elle a vu son poste évoluer au fil des années tout en gardant certaines tâches « historiques » originales comme la commande de fleurs pour les artistes par exemple.
  
- **L'attachée de presse** assure le suivi des relations avec la presse. Elle rédige les dossiers et communiqués et alimente l'espace presse du site web. Elle répond aux demandes des journalistes : interviews, captations vidéo, demandes d'invitations. D'autre part, elle effectue une revue de presse quotidienne sur le Théâtre National de Chaillot qu'elle publie sur l'Intranet. Par ailleurs, elle gère les profils Facebook et Twitter du théâtre.
  
- **L'attachée aux invitations** rédige et envoie les invitations pour chacun des spectacles et événements de la saison. Elle gère les quotas de places exonérées\* et les détaxes\* pour le protocole et les professionnels.

---

<sup>19</sup> Partenaires hors Cercle des mécènes de Chaillot

# PARTIE 2

## COMPTE RENDU DE MISSION

---

J'ai intégré le service communication du Théâtre de Chaillot pour une période de cinq mois, du 15 janvier au 15 juin 2012. J'ai travaillé principalement aux côtés de la responsable des publications. Mon stage s'est divisé en trois missions principales : la communication concernant les spectacles de la saison en cours, la préparation du lancement de la saison 2012-2013 et enfin diverses tâches de communication interne ou relatives à des événements exceptionnels. J'avais à ma disposition un ordinateur où étaient installés des logiciels de bureautique, de PAO\*, une connexion au serveur interne et une connexion internet. En règle générale, mes tâches m'étaient confiées lors des réunions de secrétariat général. Ma tutrice m'orientait mais je bénéficiais d'une bonne autonomie et j'étais libre de faire des propositions. Mes travaux étaient ensuite soumis à ma tutrice avant d'être validés par la direction.

### CHAPITRE 1. LA COMMUNICATION COURANTE (CONCERNANT LES SPECTACLES DE LA SAISON 2011-2012)

#### A) PROGRAMMES DE SALLE

La réalisation des programmes de salle des spectacles du Théâtre National de Chaillot débute près de deux mois avant la première représentation. Dans un premier temps, la responsable des publications contacte des journalistes avec qui elle a l'habitude de travailler afin qu'ils en rédigent les contenus : en général 1 500 signes d'introduction et une interview avec l'artiste de 3 000 signes. En parallèle, je me chargeais de rédiger les 1 500 signes de repères biographiques en puisant des informations dans les dossiers des compagnies ou sur internet. J'accordais une attention particulière à la fiabilité et au croisement des sources ainsi qu'à la reformulation. Cependant, on note que de nombreuses compagnies transmettent une biographie « officielle » et nous encourageaient à la faire paraître telle quelle sur tous les documents de communication. Je récoltais aussi diverses données comme les crédits et mentions obligatoires ou le descriptif des actions mises en place autour du spectacle. C'est alors que pouvait commencer la mise en forme graphique. Prenant appui sur la maquette déjà existante, j'insérais les



contenus grâce au logiciel InDesign. Après quelques ajustements de mise en page, le document était soumis à la compagnie, mais aussi en interne au secrétaire général, à la production et au service développement et publics pour relectures et validations. Le fichier définitif était enfin envoyé à l'imprimeur. Une fois le BAT\* signé, l'impression était lancée et les exemplaires réceptionnés à Chaillot la veille de la première. Cette tâche m'a permis d'apprendre à être très méticuleuse et à dresser une liste de détails auxquels il est nécessaire d'être extrêmement vigilant : orthographe, alignement des blocs, lisibilité. En effet, le fait d'observer le public avec le programme de salle en main fait prendre conscience que la moindre petite erreur sera visible par plusieurs centaines de personnes. Dans certains cas exceptionnels, tels qu'un oubli dans la distribution lors d'une création par exemple, nous avons dû éditer des encarts à glisser dans les programmes de salle déjà imprimés. La création d'encarts en interne représente une perte de temps considérable car cela nécessite à nouveau la création d'une maquette, la validation du contenu par la compagnie, l'impression, la découpe et l'assemblage un à un des encarts dans les programmes de salle.

## **B) NEWSLETTER\* MENSUELLE**

Ma première tâche concernant la newsletter\* mensuelle consistait à réfléchir à son contenu. Je commençais par dresser une liste des spectacles du mois et décidais, en concertation avec l'équipe, lequel d'entre eux devait faire l'objet du *focus* (mise en avant en début de lettre). Par ailleurs, je me mettais en relation avec les chargées des ateliers artistiques et la directrice du service développement et publics afin d'énumérer les différents temps forts du mois : ateliers, rencontres, événements. Pour chacun des faits annoncés, je récupérais un visuel et je rédigeais une courte phrase d'accroche. Cette dernière tâche n'était pas toujours aisée du fait du nombre très limité de caractères. Si l'on a tendance à penser qu'une phrase d'une ligne est très facilement trouvée, elle nécessite toutefois des capacités de synthèse pour arriver à transmettre l'essentiel de l'information et, surtout, donner envie au lecteur d'en savoir plus et, de ce fait, trouver une formule accrocheuse qui encourage à cliquer sur le lien. Une fois les contenus collectés, je réalisais la mise en forme graphique et m'occupais d'activer tous les liens renvoyant vers les pages du site de Chaillot.

La newsletter\* est créée en langage HTML\* dans le back-office\* du site internet. À mon arrivée en stage, certains bugs liés au développement du site modifiaient fortement la mise en page selon les serveurs de messagerie. Ainsi, lorsqu'ils

recevaient la newsletter\*, les utilisateurs d'Outlook par exemple voyaient apparaître des espaces et sauts de lignes disgracieux ou des polices différentes de celles utilisées. J'ai ainsi pu, en accord avec ma maître de stage, proposer une nouvelle organisation de la newsletter\* sous forme d'images cliquables pour limiter la déstructuration graphique.

Une fois relue et validée par la direction, la lettre électronique est publipostée vers un fichier de 40 000 contacts par une personne du service développement et publics. J'ai toutefois pu constater que l'outil d'envoi en nombre du Théâtre National de Chaillot se révèle très peu adapté aux besoins de la structure et peu fonctionnel. En effet, les publipostages sont effectués depuis le logiciel libre et gratuit PHPlist qui montre vite ses limites : pour ne pas « planter » le serveur, il est nécessaire de fractionner l'envoi de la newsletter\* en au moins six paquets de contacts, ce qui oblige la personne en charge des envois à rester attentive à l'avancement du publipostage et à effectuer six fois la même manipulation. Le recours à un service payant, développé spécialement pour répondre aux besoins de Chaillot, serait à envisager.

### **C) MISE À JOUR COURANTE DU SITE WEB**

Très simple d'utilisation, le back-office\* du site web de Chaillot a été pensé par les développeurs pour que l'équipe soit autonome concernant l'actualisation des contenus. Une de mes missions a donc été la mise à jour courante du site. J'ai tour à tour été amenée à ajouter de nouvelles photos envoyées par les compagnies (après les avoir redimensionnées au format du site grâce au logiciel ACDSee), à publier des contenus vidéo, à mettre en ligne les programmes de salle, à actualiser les crédits et mentions obligatoires en cas de changement de distribution etc. Il m'est également arrivé de créer de nouvelles pages pour des événements ponctuels, le tout dans le respect de la mise en page déjà existante.

### **D) DIVERSES TÂCHES DE GRAPHISME**

Tout au long de mon stage, j'ai été sollicitée pour divers travaux de graphisme, tâche que j'aime particulièrement. À l'aide des logiciels Photoshop et InDesign, j'ai réalisé les cartons qui défilent dans les écrans situés au niveau du contrôle des billets<sup>20</sup>, divers bandeaux publicitaires ainsi que des flyers. Malgré les contraintes

---

<sup>20</sup> Annexe 3 p.80

liées à la charte graphique de Chaillot, j'ai apprécié la grande liberté dont j'ai bénéficié pour la création de ces outils.

## **E) DIVERS OUTILS WEB**

J'ai, à plusieurs reprises, été missionnée sur de brèves tâches concernant les outils web périphériques. J'ai ainsi mené une recherche sur internet afin de collecter des vidéos de compagnies programmées et alimenter la chaîne Daylimotion du théâtre. J'ai également cherché une solution afin que le Théâtre National de Chaillot apparaisse de façon visible et exacte sur Google maps. J'ai participé à la mise à jour de l'application iPhone en entrant les contenus sur le site prévu à cet effet. Enfin, une des missions les plus intéressantes de mon stage a certainement été l'élaboration d'un document regroupant les statistiques du site web pour la saison 2011-2012<sup>21</sup>. Parfaitement autonome dans cette tâche, j'ai récupéré des données sur le site Google Analytics concernant la fréquentation du site web de Chaillot, la typologie des visiteurs et leur comportement sur le site. J'ai ensuite pris beaucoup de plaisir à ordonner ces chiffres et à en proposer une interprétation.

## **CHAPITRE 2. LA COMMUNICATION CONCERNANT LA SAISON 2012-2013**

### **A) BROCHURE DE SAISON**

Mon stage s'étalant entre le mois de janvier et le mois de juin, j'ai eu la chance d'assister, pour la première fois, à l'intégralité du processus de fabrication d'une brochure de saison. Lors de mes stages précédents, à mon arrivée, le document était déjà bien avancé, ce qui n'a pas été le cas à Chaillot.

Le travail a débuté par des réunions interservices, avec le service développement et publics et l'association Accès culture en charge de l'accueil handicap notamment, dans lesquelles a été dressé un bilan de la brochure de la saison 2011-2012. Prenant en compte les remarques les plus fréquentes soulevant des problèmes de lisibilité ou de praticité, une liste de suggestions et d'ajustements pour la réalisation de la prochaine brochure a été établie. Il est par exemple ressorti de ces réunions que les ateliers artistiques étaient peu mis en valeur sur les pages spectacles. Le rôle du service communication a alors été de garder ce commentaire en tête et d'en faire part lors du travail avec les graphistes.

---

<sup>21</sup> Annexe 4 p.81 à 89

Fin janvier, une ébauche de programmation a été dévoilée par la direction à l'équipe. Cette étape est intervenue très tardivement au vu des délais d'impression. Il devenait en effet urgent de commencer à contacter les compagnies programmées afin de collecter des contenus (dossiers, photos, vidéos). Ma tutrice, une autre personne du service communication et moi-même nous sommes réparti les quelque quarante compagnies à solliciter. Lors de mes précédents stages, j'avais souvent été étonnée par les excellentes relations qu'entretenaient mes responsables avec les autres professionnels (journalistes, graphistes, artistes). À Chaillot, j'ai pu enfin en faire moi aussi l'expérience et j'ai beaucoup apprécié cet aspect relationnel de mon travail. Mes échanges avec les chargés de communication des artistes ont toujours été très cordiaux et chaleureux et c'est, je pense, la tâche qui m'a fait prendre conscience que j'étais désormais dans le monde professionnel. Seule ombre au tableau, certaines compagnies peu réactives m'ont parfois obligée à les relancer. Trouver le ton juste et se montrer compréhensif face aux contraintes de chacun se révèle alors être un véritable exercice.

Une fois les dossiers réceptionnés auprès des compagnies, nous les avons envoyés aux journalistes spécialisés - Philippe Noisette pour la danse, Hugues Le Tanneur pour le théâtre, Isabelle Calabre pour le jeune public et Michel Mompontet pour le flamenco – afin qu'ils rédigent les textes de présentation de chacun des spectacles.

Lorsque nous avons réuni tous les éléments textuels, ceux-ci étaient consignés sur une fiche (une page Word) envoyée pour une première validation aux compagnies. Cette action, à vue d'œil plutôt simple, s'avère en fait un travail de longue haleine qui peut prendre plusieurs semaines. En effet, les contenus textuels ne se limitent pas aux productions des journalistes. Il faut également obtenir :

- le titre exact de la pièce : prêter attention à l'orthographe, à la casse, être réactif en cas de titre provisoire.
- la dénomination exacte de l'artiste ou de la compagnie : certains chorégraphes préfèrent que l'on mette en avant leur compagnie d'autres non, respecter l'ordre des duos, se renseigner sur la volonté des metteurs en scène de faire apparaître le nom de l'auteur.
- le chapô\* rédigé par la direction : trois membres de la direction se sont prêtés à l'exercice, il a donc fallu légèrement harmoniser l'ensemble des introductions, notamment en termes de signes.
- le texte de présentation rédigé par le journaliste

- les crédits et mentions obligatoires : à récupérer dans les dossiers. De nombreuses pièces de la saison 2012-2013 étaient encore en création à l'époque, ce travail a donc nécessité beaucoup de vigilance, la distribution étant très fluctuante.
- les dates et horaires des représentations : à récupérer auprès de la production. Les nombreux changements de programmation, pour certains décidés quelques semaines avant l'impression, ne nous ont pas facilité la tâche.
- le type de spectacle : danse, théâtre, arts visuels, à voir avec les enfants ... C'est Didier Deschamps qui a décidé de cette typologie mais la saison se composant de nombreuses pièces hybrides, cela a parfois été un vrai casse-tête.
- la durée du spectacle : là encore très difficile à obtenir car de nombreuses pièces étaient encore en création.
- l'âge minimum conseillé : jongler entre l'avis de la compagnie et l'avis du service développement et publics.
- le tarif : décidé par l'administration de Chaillot

À la fin de ma période de stage, la direction du Théâtre National de Chaillot était en train de réfléchir à une solution logicielle afin de regrouper toutes ces informations dans une base de données accessible à l'ensemble du personnel du théâtre et modifiable par les personnes concernées grâce à des accès restreints. Il est vrai que ces « fiches » s'avèrent très utiles pour les autres services car elles regroupent de nombreuses informations. Mais la difficulté réside dans le fait qu'elles deviennent totalement obsolètes une fois envoyées aux graphistes. En effet, les corrections apportées par les relectures sont intégrées directement sur la maquette de la brochure chez les graphistes et non pas sur les fiches. De plus, certains changements sont susceptibles d'intervenir au cours de la saison, après l'impression, comme c'est le cas pour un changement de distribution par exemple. Il apparaît donc pertinent de créer un outil de centralisation des informations, modifiable à tout moment de la saison par la personne ayant autorité sur cette donnée.

Hormis les contenus textuels, j'ai été en charge de la récupération des visuels. Si certaines compagnies ont répondu très rapidement, d'autres ont dû faire face à diverses difficultés : des photos en basse définition inutilisables pour un document

imprimé, des séances photo trop tardives au vu des délais d'impression de la brochure de Chaillot, des photos non libres de droits. Par conséquent, il m'est arrivé de passer des commandes auprès d'organismes tels que l'AFP\* pour l'achat de visuels.

Début mars a débuté le travail avec l'agence de graphisme. Après un rendez-vous où le secrétaire général a exposé ses volontés pour la brochure 2012-2013, les graphistes nous ont soumis des propositions de mise en page. Une fois la nouvelle maquette validée, nous leur avons transmis le chemin de fer<sup>22</sup>, un document récapitulatif faisant apparaître l'ensemble des 136 pages de la brochure et la manière dont s'y succèdent les contenus. Outil de base, il nous a permis d'envoyer les fiches aux graphistes sans avoir besoin de leur repréciser à chaque fois à quelles pages elles correspondaient. Dès qu'une double-page<sup>23</sup> spectacle était montée (texte sur la page de gauche et visuel pleine page à droite), les graphistes nous la transmettaient afin que nous la fassions valider dans son état final à la compagnie. Cette étape a parfois fait l'objet de nombreux allers-retours.

J'ai par ailleurs été missionnée sur la préparation des pages hors programmation, à savoir le calendrier de la saison, les informations pratiques etc. La plupart du temps, je me suis contentée de reprendre les textes de la brochure précédente. De nombreux ajustements ont toutefois été nécessaires. Soucieuse de mettre en exergue les liens existants entre les différents spectacles de sa programmation, la direction a exprimé sa volonté de présenter la saison 2012-2013 sous la forme d'un plan de métro où se croiseraient les lignes danse, théâtre, arts visuels, musique etc. La mission la plus laborieuse qui m'a été confiée a donc été la réalisation de ce fameux plan. Il m'a pour cela fallu déterminer précisément la typologie de chacune des pièces et trouver les correspondances entre les lignes, le tout en proposant un plan lisible et compréhensible. Plusieurs essais ont été réalisés avant d'arriver à la version finale qui fait office de sommaire de la brochure 2012-2013<sup>24</sup>.

La brochure ne peut être finalisée sans être relue de nombreuses fois. Outre les relectures en interne par les différents services, une relecture collective est organisée pour garantir la conformité des informations qui apparaissent à plusieurs endroits. Les dates des ateliers artistiques, par exemple, se retrouvent à la fois sur les pages spectacles, sur les pages dédiées à l'Art d'être spectateur\* et dans le

---

<sup>22</sup> Annexe 5 p.90

<sup>23</sup> Annexe 6 p.91

<sup>24</sup> Annexe 1 p.78

calendrier récapitulatif. La relecture collective permet alors de vérifier que l'information est la même partout. À cela d'ajoute la relecture par une correctrice professionnelle engagée en CDD\* pendant une semaine. Les corrections à apporter sont transmises au fur et à mesure aux graphistes afin qu'ils les intègrent. Dans le but d'éviter les malentendus, ma tutrice et moi avons passé les deux derniers jours avant le BAT\* dans le bureau des graphistes pour effectuer les modifications en direct. Cette méthode surprenante et peu courante (elle nécessite d'être à proximité géographique de l'agence) se révèle toutefois très efficace. Malgré ces précautions, il est assez décourageant de se rendre compte qu'il reste encore une dizaine de coquilles (orthographe, dates erronées, mauvaise mise en forme) dans la version finale de la brochure. Ces erreurs sont fortement liées à la précipitation due à l'annonce tardive de la programmation et aux nombreux changements intervenus en cours d'élaboration. En effet, la moindre modification, un horaire qui change par exemple, implique une relecture complète de toutes les pages de la brochure où apparaît cette donnée. Ce travail fastidieux et précipité à quelques jours de l'impression de la brochure ne peut garantir un résultat optimal.

Enfin, le clou de la réalisation de cette brochure de saison a sans doute été la visite de l'Imprimerie Vincent à Tours. Mi-avril, ma tutrice et moi avons été conviées à nous rendre sur place afin de signer le BAT\*. J'ai été impressionnée par la taille et la vitesse des machines. J'ai découvert avec grand intérêt les différentes étapes du processus d'impression<sup>25</sup> : la gravure des plaques, le passage du papier dans les quatre encrins, le séchage... Lors de la signature du BAT\*, j'ai été très surprise de la finesse du réglage possible concernant les couleurs.

La réalisation de la brochure de saison 2012-2013 a constitué la mission principale de mon stage et j'en suis ravie. Je pense qu'il est absolument impossible de se rendre compte de l'ampleur de la tâche sans y avoir été un jour confronté et je suis satisfaite d'avoir découvert les rouages de la fabrication d'un tel outil dans un établissement de l'envergure du Théâtre National de Chaillot.

## **B) MISE EN LIGNE DE LA SAISON**

Ma deuxième tâche relative à la future saison 2012-2013 a été de mettre à jour le site internet de Chaillot en y faisant figurer les spectacles de l'année prochaine. Pour cela, j'ai commencé par réunir tous les contenus à mettre en ligne. J'ai ainsi créé un fichier Word reprenant le texte de la brochure pour chaque spectacle. Je me

---

<sup>25</sup> Annexe 7 p.92

suis servie des visuels à ma disposition pour les redimensionner et les retoucher afin qu'ils correspondent aux normes de résolution du site.

J'ai ensuite créé une page pour chacun des événements de la saison. Cette tâche reste très intuitive car, comme expliqué précédemment, le back-office\* du site web de Chaillot a été développé de manière à rendre l'équipe du théâtre parfaitement autonome quant à la mise à jour des contenus. Il m'a donc suffi de remplir les différents champs prévus à cet effet : titre, salle, artiste, images, présentation, crédits, tarifs etc. Une fois enregistrée, la page est mise en forme automatiquement et apparaît comme sur l'image ci-dessous.

- ◆ *Figure 4*  
Impression d'écran d'une page du site web du Théâtre National de Chaillot

Saison 2012 / 2013  
Danse | Arts visuels | Avec les enfants

Mathilde Monnier / Dominique Figarella  
**Soapéra**

+ RÉSERVER

Soapéra

Crédits :  
Marc Coudrais

1 2 3 4 5

**Présentation** Distribution / Crédits Aller + loin Tarifs

**L'art contemporain se joue des catégories et déjoue les définitions. Objet donc infiniment singulier que ce Soapéra où Dominique Figarella, Mathilde Monnier et ses interprètes partagent un moment unique de sensations et de sentiments étranges et beaux.**

Depuis ses débuts tonitruants au milieu des années 1980, Mathilde Monnier prend un malin plaisir à déjouer nos attentes : on a vu à ses côtés une écrivaine, Christine Angot, un philosophe, Jean-Luc Nancy ou un chanteur pop, Philippe Katerine. Pour Soapéra, c'est au plasticien Dominique Figarella qu'elle s'associe, dans un jeu de présence où le corps du danseur trouve sa juste place. Sur le plateau, une matière à la blancheur irréaliste – en fait une sorte de mousse – devient le

**Infos pratiques**

**Novembre 2012**  
mer 21 20h30  
jeu 22 20h30  
ven 23 20h30  
sam 24 17h

**Salle Gémier**

**Durée : 1h**

**À partir de 8 ans**

f J'aime



J'ai, par la suite, créé l'ensemble des pages hors-programmation. L'Art d'être spectateur\* étant désormais divisé en six territoires<sup>26</sup> pour la saison 2012-2013, il m'a fallu réfléchir à une nouvelle arborescence à la fois représentative du point de vue artistique (garder le fractionnement en territoires) et pertinente et pratique du point de vue de l'utilisateur (si un visiteur cherche un atelier précis, il doit pouvoir le trouver en un clic, sans être obligé de parcourir tous les territoires).

La partie la plus ardue de cette mission a été l'activation de tous les liens : vers d'autres pages du site, vers le site de billetterie, vers des sites externes tels que Numeridanse.

Une page conçue dans le back-office\* présente l'avantage de pouvoir dissocier création et publication. Ainsi, nous avons pu créer toutes les pages relatives à la saison 2012-2013 bien avant le 9 mai, lancement officiel de la saison et date de la bascule où les pages sont donc devenues visibles par n'importe quel internaute.

J'ai également pu assister à des rendez-vous avec l'agence web en charge du développement du site. Le site du Théâtre National de Chaillot tel qu'il existe aujourd'hui a été créé à l'arrivée de Dominique Hervieu en 2009. Depuis, le principal investissement a été le changement de la couleur de fond pour marquer l'arrivée de Didier Deschamps. Les relations avec l'agence web ne sont pas toujours très aisées car le contrat signé à la refonte du site ne prévoit pas de « service après-vente ». Ainsi, la moindre modification ou amélioration du site doit faire l'objet d'un nouvel accord et donne lieu à de nouvelles dépenses considérables. Le lancement de la saison 2012-2013 a tout de même été l'occasion du développement d'un plan interactif faisant écho au plan de métro de la brochure.

### C) LANCEMENT DE SAISON

Comme dans de nombreuses structures culturelles, le lancement de saison du Théâtre National de Chaillot est organisé de façon événementielle. Je me permets de revenir sur un certain nombre d'erreurs stratégiques qui ont été commises lors de ce lancement de saison.

Revenons dans un premier temps aux invitations. Il avait été décidé en réunion de privilégier un envoi papier, plus intime et plus personnalisé. Les graphistes ont donc été missionnés sur la création de l'invitation, imprimée par la suite en 1 000

---

<sup>26</sup> Les territoires de la perception, les territoires du vivant, les territoires du réel, les trans-territoires, les territoires symboliques et les territoires de mémoire

exemplaires. Cependant, cette stratégie a été mise en place bien trop tardivement par rapport aux délais de fabrication, d'impression et d'envoi. À l'heure de la décision, et au vu des divers jours fériés précédant la semaine du lancement de la saison, il relevait déjà du miracle que les destinataires reçoivent l'invitation dans les temps. Renonçant sagement à l'idée d'un routage\* vers les 1 000 contacts prévus, la direction s'est alors contentée d'un envoi ciblé au protocole et à la presse. Ce sont donc plus de 500 invitations qui ont fini en papier recyclé. Prise au dépourvu, la direction a pris l'initiative d'inviter les contacts via un mail. Panique de la salle vide pour un premier lancement de saison à Chaillot ? Folie des grandeurs ? Le mail a été envoyé sans distinction aux 40 000 contacts du fichier de publipostage alors que la jauge\* prévue pour la soirée se limitait à 1 200 places. Les réponses positives n'ont pas tardé à affluer, menant le nombre d'invités confirmés à 2 000 en seulement trois jours. Certaines réponses, particulièrement risibles, ont prouvé que les invitations n'avaient pas forcément atteint des cibles initialement très intéressées par Chaillot et son lancement de saison. On a pu ainsi lire plusieurs mails de personnes persuadées que nous avions commis une erreur en signant Didier Deschamps, s'interrogeant sur la pertinence de la présence de l'actuel entraîneur de l'équipe de France de football à la tête du théâtre<sup>27</sup>.

Se montrant rassurante et prenant appui sur son expérience, la chargée des invitations a assuré que, sur les 2 000 invités confirmés, on observerait le soir-même une chute de près de 50%. Cependant, soucieuse de ne mettre personne à la porte, la direction a mis en œuvre des moyens techniques considérables. Ainsi, l'ouverture de la salle Gémier a été approuvée pour une retransmission de la soirée en direct sur écran géant. De plus, l'agence web a été sollicitée afin de développer, en quelques jours seulement, la possibilité d'une diffusion de la soirée en streaming\* et en direct sur le site internet de Chaillot. Les résultats sont les suivants : 1 300 personnes se sont présentées le soir-même. Une centaine d'entre elles a donc été dirigée pour la retransmission sur écran dans la salle Gémier. Quant au site internet, il fait état de neuf visiteurs uniques\* en moyenne entre 19h et 21h, avec une durée moyenne de visite de trois minutes et quinze secondes. J'ai ainsi pu constater l'importance de la mise en place d'une stratégie avec anticipation et l'inefficacité des décisions prises dans la précipitation, engendrant des frais colossaux pour peu de résultats.

---

<sup>27</sup> NB : Le directeur du Théâtre National de Chaillot Didier Deschamps a un homonyme dans le monde du sport. En effet, l'actuel entraîneur de l'équipe de France de football se nomme également Didier Deschamps, d'où la confusion.

D'autre part, il a très vite été question de poster la captation vidéo de l'intégralité de la soirée de lancement sur le channel\* Numeridanse. J'ai alors dû contacter le régisseur vidéo afin qu'il l'encode au bon format. J'ai publié la vidéo sur le site en prenant soin de la découper en séquences. Plusieurs points restent contestables quant à la pertinence d'une telle vidéo du point de vue du spectateur. Premièrement, la durée de 2h30 et le manque de dynamisme des interventions ne rendent pas la vidéo très attractive. À part s'il voulait à tout prix assister au lancement de saison, un internaute a peu de probabilités de visionner l'intégralité du contenu. De plus, la présentation de la saison se déroulant selon un ordre chronologique, le découpage de la vidéo ne pouvait s'effectuer que selon ce principe. Or il semble que la date ne soit pas le premier critère de sélection pour un spectateur. Un découpage par discipline ou par thématique serait peut-être une solution.

#### **D) PLAN DE COMMUNICATION**

La réalisation d'une ébauche de plan de communication a constitué une des dernières tâches de mon stage. À la demande de ma tutrice, j'ai préparé un planning où j'ai indiqué les premières représentations de chaque spectacle ainsi que les dates prévisionnelles de BAT\* pour chacune des publications en lien avec le spectacle : un mois avant pour les flyers, une semaine avant pour les programmes de salle... Ce calendrier nous a permis de prendre conscience de la masse de travail que va représenter la saison 2012-2013. Très chargée, elle va imposer à ma responsable un rythme de deux publications par semaine en moyenne, ce qui nécessitera impérativement du renfort. Par ailleurs, j'ai édité un tableau prévisionnel estimant pour chacune des publications la quantité, le nombre de pages, la date de remise du fichier à l'imprimeur et la date de livraison. Ce tableau se révèle utile pour l'imprimeur par exemple car il va lui permettre de commander la quantité de papier suffisante à l'impression de tous les documents de la saison.

## CHAPITRE 3. LA COMMUNICATION INTERNE ET LES OPÉRATIONS DE COMMUNICATION EXCEPTIONNELLES

### A) TROMBINOSCOPE

À mon arrivée au Théâtre National de Chaillot en janvier, ma tutrice venait d'achever la création du trombinoscope présentant l'ensemble du personnel en CDI\*. Imprimé en grand format, il a été accroché dans le hall d'entrée du théâtre. Comme dans toutes les équipes d'une telle ampleur, plusieurs départs et recrutements sont venus modifier cet organigramme au cours de mes six mois de stage. En juin, on m'a donc proposé de le mettre à jour. J'ai alors sollicité les nouveaux arrivants afin d'obtenir leur photographie et leur autorisation puis je les ai insérés dans le document grâce au logiciel InDesign. J'ai fait quelques propositions graphiques dans le but d'harmoniser le trombinoscope à la nouvelle charte graphique de la saison 2012-2013. J'ai également travaillé à sa déclinaison en format A4 afin qu'il puisse être intégré dans les livrets d'accueil à destination des personnels récemment recrutés.

### B) OPÉRATIONS EXCEPTIONNELLES

Le quotidien du service est également d'assurer la communication de divers événements exceptionnels sans lien direct avec la programmation du théâtre. Ainsi, j'ai pu participer à l'élaboration de plusieurs documents tels qu'un bon de commande pour un livre édité sur la petite université populaire de la danse<sup>28</sup> ou des visuels pour les bals.

Même si ce n'est pas forcément de son ressort, la responsable des publications gère aussi une partie de la promotion de l'activité de la compagnie Montalvo-Hervieu et donc aujourd'hui de José Montalvo. J'ai ainsi par exemple élaboré une newsletter\* destinée à la vente de la prochaine création du chorégraphe aux professionnels.

Enfin, sans y avoir été impliquée, j'ai tout de même pu suivre l'édition d'un numéro exceptionnel de la revue *Bref* à l'occasion du centenaire de la naissance de Jean Vilar en 2012.

---

<sup>28</sup> Définition de la petite université populaire de la danse p.19

# PARTIE 3

## L'IMPACT DES CHANGEMENTS DE DIRECTION AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CULTURELS PUBLICS

---

Avant de commencer cette partie de réflexion sur les changements de direction au sein des établissements culturels publics, il est nécessaire de fixer les limites du sujet. Ainsi, l'introduction sera l'occasion de redéfinir la notion d'établissement public. Par la suite sera dressé un panorama des actuels directeurs de structures culturelles publiques. Enfin, après une analyse approfondie des modes de nomination et des missions confiées au directeur, cette partie se conclura par une étude des conséquences effectives d'un changement de direction au sein d'une structure culturelle.

### INTRODUCTION

#### **Définition d'un établissement culturel public**

Un établissement public se définit selon plusieurs caractéristiques :

- C'est une personne morale de droit public.
- Il est majoritairement financé par des fonds publics. Ainsi, le Théâtre National de Chaillot par exemple est financé à hauteur de 70 % de son budget par le ministère de la Culture et de la Communication, le reste relevant de ses recettes propres (billetterie, location d'espaces, mécénat).
- Il dispose d'une autonomie administrative et financière et donc d'un budget propre.
- Il est généralement créé par un décret ou autre texte de loi qui définit clairement son statut et ses compétences.
- Sa mission est une mission de service public qui relève de l'intérêt général. Concernant le cas particulier des établissements culturels, leurs missions sont définies par la Charte des missions de service public pour le spectacle vivant, éditée par l'ancienne ministre Catherine Trautmann en 1998. Ce document détermine les responsabilités de chacun, ministère et

établissements subventionnés, dans le domaine de la création et de la diffusion du spectacle vivant. Il ne concerne donc pas les établissements d'enseignement artistique.

- Il est obligatoirement rattaché à une collectivité publique qui le contrôle. On parle d'établissement public national quand il est sous tutelle de l'État (très souvent rattaché au ministère de la Culture et de la Communication quand il s'agit d'un établissement culturel) ou bien d'un établissement public local quand il dépend d'une collectivité territoriale (d'une DRAC\* par exemple).

### **Les responsabilités des établissements publics du spectacle vivant**

La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant précise les diverses responsabilités attribuées aux établissements dans le but de mettre en place « une offre artistique équitable sur un territoire et un service régulier à sa population » :

- La responsabilité artistique : elle incite tout d'abord les structures à se situer au plus près de la création contemporaine : « Les programmations et les activités doivent [...] accorder une attention prioritaire et une place essentielle à l'actualité des différents courants artistiques et des débats esthétiques qui animent les artistes et leur production. ». Elle encourage également la notion d'artiste en résidence qui permet la mise en place d'ateliers et de débats pour le public.
- La responsabilité territoriale : elle insiste sur l'importance, pour chacun des établissements, d'établir un diagnostic de l'offre culturelle sur le territoire afin de proposer une programmation éclectique prenant en compte les manques et les besoins de la population et offrant donc des formes peu représentées sur l'ensemble du territoire en question. Elle prévoit également de permettre l'accès à la culture à chaque habitant, quelle que soit sa proximité géographique : développer les tournées, les spectacles hors-les-murs.
- La responsabilité sociale : accorder une attention particulière aux publics qui n'ont pas l'habitude de fréquenter les structures culturelles en mettant en place une politique tarifaire cohérente et des actions de sensibilisation.
- La responsabilité professionnelle : chaque structure est susceptible de devenir un pôle de référence dans sa discipline et peut ainsi être amenée à soutenir des professionnels du secteur en leur mettant à disposition des espaces, de la documentation ou en leur offrant des conseils par le biais de l'organisation de stages par exemple.

## **Les différents statuts juridiques**

On distingue deux régimes juridiques : les EPA\* (établissements publics administratifs) et les EPIC\* (établissements publics industriels et commerciaux). Les premiers relèvent exclusivement du droit public. Leurs personnels ont donc un statut de fonctionnaire ou d'agent contractuel. Dans le cas des EPIC\*, le personnel relève du droit privé, il est donc soumis au code du travail à l'instar d'une entreprise privée. Dans le milieu culturel, les établissements d'enseignement comme les CNSMD\* et les établissements à mission patrimoniale comme la BnF\* ou le musée du Louvre ont le statut d'EPA\*. En revanche, les lieux de création, de production et de diffusion du spectacle vivant tels que les théâtres nationaux sont qualifiés d'EPIC\*. En effet, la mission du Théâtre National de Chaillot par exemple, bien que de service public, suppose une activité commerciale (achats de spectacles, billetterie...) semblable à celle d'une entreprise de spectacles privée. En 2002, la création du statut d'EPCC\* (établissement public de coopération culturelle) vient poser un cadre spécifiquement adapté aux contraintes du milieu concernant la coopération entre les collectivités territoriales et l'État dans les domaines du patrimoine, de l'enseignement, de la création, de la production et de la diffusion culturelle. Ce nouvel instrument juridique de décentralisation, créé dans le but de favoriser la démocratisation de l'accès à la culture et l'aménagement culturel du territoire, offre un cadre plus souple, plus stable et plus rigoureux à la gestion des structures culturelles. Il existe à ce jour une cinquantaine d'EPCC\* parmi lesquels la MC2 : Maison de la Culture de Grenoble ou l'opéra de Rouen.

## **Délimitation du champ d'analyse**

L'analyse suivante portera sur une étude de la direction de plus de 300 établissements<sup>29</sup>, répartis en trois catégories bien distinctes :

- Les établissements publics de production et de diffusion culturelle : musées, bibliothèques, théâtres nationaux, EPCC\* etc.
- Les établissements publics d'enseignement supérieur artistique et culturel : conservatoires nationaux supérieurs, écoles d'architectures, écoles nationales supérieures des Beaux-Arts, instituts de recherche etc.
- Les établissements labélisés ou en réseaux, qui, bien que non répertoriés comme établissements publics du ministère de la Culture, sont liés aux collectivités par un contrat d'objectifs et perçoivent donc des subventions publiques : CCN\*, CDN\* et CDR\*, scènes nationales, scènes conventionnées, SMAC\* etc.

---

<sup>29</sup> Détails en annexe 8 p.94

## CHAPITRE 1. ÉTAT DES LIEUX DES DIRECTEURS D'ÉTABLISSEMENTS CULTURELS PUBLICS

Cet état des lieux se propose de dresser un panorama des directeurs actuellement en poste dans les établissements culturels publics. On s'intéressera dans un premier temps à leur formation et à leur parcours professionnel en tentant d'imaginer à quoi ressemblerait la formation idéale d'un directeur de structure. Dans un deuxième temps, l'étude de la pyramide des âges et de l'ancienneté des directeurs permettra l'analyse du renouvellement et de la mobilité des personnes à la tête des établissements. Enfin, la dernière partie sera l'occasion de se pencher sur la persistance des inégalités entre les hommes et les femmes aux postes à responsabilités.

### A) FORMATION ET PARCOURS PROFESSIONNEL

#### **La formation existante**

À la fin des années 1980, l'Association nationale de formation et d'information artistique et culturelle (Anfiac) proposait une formation continue spécifiquement destinée à former de futurs responsables d'établissements culturels. Les candidats devaient alors justifier de quatre années d'études après le Baccalauréat ainsi que de cinq ans d'expérience professionnelle. Ce diplôme n'existe plus aujourd'hui.

Toutefois, l'annuaire des formations du site [letudiant.fr](http://letudiant.fr) recense à ce jour plus de 200 diplômes dans le domaine de la culture. Les intitulés varient énormément en fonction des écoles et des universités. Beaucoup incluent les notions de gestion de projet, de médiation culturelle, de communication culturelle, de management ou ajoutent une dimension territoriale et touristique. Seules trois formations contiennent le terme de « direction » dans leur désignation. Cela montre donc que le métier de directeur est finalement considéré plutôt comme une évolution de poste et on peine à imaginer un étudiant tout juste diplômé arriver à la tête d'une structure culturelle.

Par ailleurs, il semblerait que le nombre d'étudiants issus de telles promotions soit bien trop élevé face à la pénurie du marché de l'emploi dans le secteur culturel.

#### **Les profils des directeurs actuellement en poste**

Les directeurs musiciens, chorégraphes ou metteurs en scène ont, pour la majorité, suivi un cursus artistique dans leur domaine de prédilection (souvent au sein des conservatoires nationaux supérieurs). Ils ne disposaient donc, à la base, d'aucune



formation en management. Beaucoup affirment qu'ils en ont acquis les notions sur le terrain et se considèrent de ce fait autodidactes en la matière.

Les autres directeurs<sup>30</sup>, ont, quant à eux, suivi le plus souvent des formations universitaires généralistes en littérature, sciences humaines, droit ou sciences politiques.

Quant aux directeurs d'établissements d'enseignement, ils tiennent leur légitimité de l'excellente maîtrise de leur art. Or la connaissance d'un seul domaine artistique ne paraît plus suffisante au vu de la diversification des champs enseignés au sein d'un même établissement : musique, théâtre, danse. Cependant, ils restent les mieux placés pour diriger une structure d'enseignement car ils ont eux-mêmes fréquenté un établissement similaire au cours de leurs études et sont donc à même de réfléchir à des méthodes pédagogiques adaptées. De plus, ils sont les seuls à disposer d'un diplôme reconnu par l'État et obligatoire pour accéder à leur poste : le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement spécialisé d'enseignement artistique, délivré au terme de 550 heures de formation, dont 220 heures de stage.

### **La formation idéale**

Au vu des compétences requises pour exercer la fonction de directeur, voici une proposition de programme qui engloberait diverses matières nécessaires à l'appréhension de tous les champs disciplinaires d'un chef d'établissement.

Même s'il ne dirige pas une structure pluridisciplinaire, il paraît indispensable pour tout directeur de disposer d'une culture générale solide et approfondie. Car, outre sa sensibilité artistique, un programmateur fait surtout appel à la culture qu'il s'est forgée dans tel ou tel domaine tout au long de sa vie. Gage d'ouverture, la formation pourrait alors intégrer des modules de connaissance de chacun des arts (théâtre, musique, danse, cirque, architecture...) qui seraient l'occasion de survoler à la fois l'histoire de la discipline et ses enjeux contemporains. Partant avec un bagage de base, à chacun ensuite d'approfondir les sujets auxquels il est le plus sensible.

D'autre part, un directeur doit impérativement être capable d'analyser le contexte de son établissement afin de définir sa propre orientation et des stratégies adaptées. Des matières telles que la sociologie des publics, l'économie, la gestion, le droit, la communication semblent essentielles. Il ne s'agit pas de former des spécialistes

---

<sup>30</sup> NB : ceux qui ne sont pas artistes

dans ces domaines mais d'initier les futurs directeurs afin qu'ils soient en mesure de comprendre le métier de leurs collaborateurs et les enjeux liés à chaque service de leur structure.

On note par ailleurs que la dimension managériale tient une place importante dans le métier de directeur. Des modules de conduite de projet, de management d'équipe, de pédagogie permettrait de développer des aptitudes au dialogue et à la négociation ou encore la capacité de conviction.

Enfin, l'insertion professionnelle apparaissant comme une priorité, la formation se doit d'inclure de nombreuses rencontres avec des personnes en poste, des exercices pratiques et des périodes de stage.

### **La formation reste insuffisante**

Une formation comme celle décrite précédemment n'a, en aucun cas, vocation à devenir une condition sine qua non à l'accès aux postes de direction. Elle pourrait être complétée par des dispositifs de reconnaissance de l'expérience professionnelle pour les personnes en poste qui souhaitent faire valider leurs acquis. Le secteur culturel étant en constante évolution, elle serait par ailleurs indissociable de divers modules de formation continue qui permettraient à chacun de développer ses compétences tout au long de sa carrière.

Certains ne se positionnent pas favorablement face à l'idée d'une formation spécifique au métier de directeur. Si chaque chef d'établissement suit le même cursus, beaucoup évoquent une crainte de l'uniformisation des projets ; la diversité des programmations étant justement assurée par la divergence des parcours des programmeurs.

## **B) LE RENOUVELLEMENT**

### **Une moyenne d'âge élevée**

Toutes les enquêtes réalisées ces dix dernières années s'accordent à dire que l'on devient très rarement directeur avant l'âge de 40 ans. Selon une enquête du Conservatoire de France concernant les directeurs des établissements d'enseignement<sup>31</sup>, il apparaît que 77% d'entre eux ont plus de 40 ans. Même constat pour les scènes nationales dont 65% des directeurs avaient plus de 50 ans en 2006. Quant à la moyenne d'âge actuelle des directeurs de théâtres nationaux, elle est de 54 ans, proche de celles des directeurs de CCN\* qui est de 51 ans.

---

<sup>31</sup> Voir bibliographie p.76

On note donc que le papy-boom est à prendre en compte, même dans le secteur culturel, et que de nombreux départs en retraite vont avoir lieu dans les prochaines décennies.

### **De nombreux départs proches**

Ces départs amènent donc à un futur renouvellement de la population des directeurs. À cela s'ajoute le fait qu'un directeur, même s'il n'a pas atteint l'âge de la retraite, peut partir à la suite d'un cumul de mandats. En effet, après de nombreuses années dirigée par une même personnalité, il est souvent bénéfique pour la structure de changer de direction afin de se donner une nouvelle impulsion. Ces renouvellements représentent une occasion en or pour le ministère de procéder à des réajustements en termes de discipline, d'âge ou de parité. Si l'on prend l'exemple des CDN\*, dirigés à 85% par des hommes, le départ d'un directeur peut être l'occasion de nommer une directrice<sup>32</sup>.

### **La mobilité entre les structures**

C'est au sein du réseau des scènes nationales que l'on observe la plus forte mobilité ces dernières années avec une moyenne de huit nouveaux directeurs par an. En cas de recrutement, la promotion en interne fait figure d'exception. La majorité des directeurs actuellement en exercice (68%) a déjà exercé des fonctions de direction au sein d'un autre établissement culturel<sup>33</sup>. Le schéma de carrière type se découpe en trois phases successives : des débuts à un poste quelconque dans une petite structure ou en tant qu'artiste, une prise de responsabilités au sein de la structure, et, en dernier lieu, une mobilité à la tête de différents établissements (souvent de taille croissante à mesure des années). La mobilité entre le réseau d'établissements d'enseignement et celui d'établissements de production et de diffusion reste très faible. Un ancien directeur de conservatoire n'est presque jamais nommé à la tête d'une structure de diffusion, tout comme un ancien directeur de théâtre ne postulera pas à la direction d'un conservatoire.

## **C) LA PARITÉ**

### **Une situation préoccupante en 2006**

En 2006, l'ancienne DMDTS du ministère de la Culture confie à Reine Prat, chargée de mission égalitéS, la rédaction d'un rapport visant à analyser l'accès des femmes

---

<sup>32</sup> Voir partie 3, chapitre 1, C) La parité p.48

<sup>33</sup> Source : *Étude sur la formation des directeurs des établissements de spectacle vivant*. Voir bibliographie p.74

aux postes à responsabilité dans le secteur du spectacle vivant. Cette étude, suivie d'un second rapport publié en 2009<sup>34</sup>, fait état d'une situation préoccupante. Parmi tous les établissements de spectacle vivant subventionnés par le ministère, 80% sont dirigés par des hommes. Ces chiffres se retrouvent également dans une étude réalisée par des étudiants en sciences politiques en 2005<sup>35</sup> qui fait le constat que les femmes ne représentent que 15% des effectifs des comités de direction.

◆ Tableau 3  
*Taux d'occupation des postes de direction par des hommes dans les établissements culturels publics*

Domaine	Taux d'occupation des postes de direction par des hommes
Théâtre	92 %
Musique	89 %
Enseignement	86%
Danse	59%

Le tableau ci-dessus montre qu'il existe des domaines plus ouverts, comme celui de la danse par exemple. Ce phénomène peut s'expliquer par la persistance de clichés, réservant certains arts à un seul des deux sexes. C'est en effet le cas de la danse qui, historiquement, a longtemps été considérée comme un domaine plutôt féminin. Le nombre de danseuses étant plus élevé que celui de danseurs, il paraît ainsi logique d'observer un tel pourcentage. À l'inverse, la musique apparaît comme un art plutôt masculin, pouvant atteindre parfois des extrêmes comme celui de l'Orchestre philharmonique de Vienne. Reconnu comme ultra misogyne, ce dernier ne compte encore actuellement que 3% de femmes dans l'effectif total des titulaires. De plus, il aura fallu attendre 1997 pour qu'une musicienne en intègre les rangs et 2005 pour qu'une femme le dirige.

### **De nettes améliorations**

Le rapport de 2009<sup>36</sup> montre quelques améliorations quant à la répartition des hommes et des femmes à la tête des institutions du spectacle vivant. Il déplore cependant une autre forme d'exclusion des femmes, cette fois-ci au sein de la programmation de ces établissements (voir encadré ci-après).

<sup>34</sup> *Arts du spectacle : Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, aux moyens de production, aux réseaux de diffusion, à la visibilité médiatique : De l'interdit à l'empêchement. Voir bibliographie p.75*

<sup>35</sup> *Étude sur la formation des directeurs des établissements de spectacle vivant.*

Voir bibliographie p. 74

<sup>36</sup> cf. note 34

◆ *Figure 5*  
*Une autre forme d'exclusion des femmes : la programmation*

Au-delà des problématiques liées à la présence des femmes à la tête des institutions culturelles, il existe, dans le spectacle vivant, une autre forme d'exclusion de la gent féminine. Après une analyse de plusieurs saisons de grands théâtres, le rapport de 2009<sup>37</sup> fait ressortir des chiffres surprenants. Ainsi, au Théâtre de l'Odéon, sur douze saisons, moins de 10% des mises en scène ont été signées par des femmes. De plus, entre 2002 et 2010, huit saisons se sont écoulées sans programmer une seule metteuse en scène. Le théâtre a d'ailleurs fait l'objet à plusieurs reprises lors de ses présentations de saison des actions du collectif féministe La Barbe déplorant avec ironie un tel manque de parité.

2009 représente une année charnière dans l'histoire de la parité homme-femme dans le secteur culturel. Le Parlement européen a mis en place la résolution du 10 mars 2009 sur l'égalité de traitement et d'accès entre les deux sexes dans les arts du spectacle. Ce texte « souligne l'ampleur et la persistance des inégalités entre les hommes et les femmes ». Il reconnaît que subsistent des disparités dans les conditions de travail et les revenus et que certains préjugés freinent encore les processus de nomination. Il appelle ainsi les États membres à réfléchir à des solutions pour mettre fin à de tels écarts.

Cette résolution ayant peut-être été efficace, la situation française en 2012 fait état de progrès, notamment en ce qui concerne les établissements de spectacle. Deux des cinq théâtres nationaux sont aujourd'hui dirigés par une femme. Cela représente une avancée majeure car, avant 2006 et la nomination de Muriel Mayette à la Comédie-Française, aucune directrice n'avait jamais été nommée. On remarque toutefois une régression concernant les CCN\* où, aujourd'hui, 71% des dirigeants sont des hommes. Même constat du côté des CDN\* (85% d'hommes) et des scènes nationales (80%). L'exemple le plus frappant étant certainement celui des orchestres en région dont 26 directeurs artistiques et 20 directeurs généraux ou administrateurs généraux sur 27 sont des hommes.

**Pourquoi continuer à lutter pour la féminisation du secteur ?**

La féminisation des postes de direction n'est pas une simple lubie menée par des groupuscules féministes sans but précis. La parité se révèle aujourd'hui indispensable au bon développement du secteur culturel pour de nombreuses raisons.

Il s'agit tout d'abord de garantir la diversité des points de vue et des sensibilités au sein de la création artistique. L'appréhension de certains sujets diffère énormément

---

<sup>37</sup> cf. note 34

selon le sexe. Il est donc nécessaire que des femmes occupent des postes de programmation et disposent de la capacité à répartir les subventions pour que les productions culturelles reflètent la société contemporaine.

La parité est également synonyme de modernisation des institutions. Il paraît aujourd'hui fondamental de revoir la position du directeur en s'inscrivant dans un refus de l'ancienne figure paternaliste telle que pouvait l'avoir Vilar à la direction du Théâtre National de Chaillot par exemple. Très présente dans le milieu du théâtre notamment, cette vision des « hommes de théâtre » du siècle dernier doit être abolie. L'émancipation des femmes, l'évolution des relations hiérarchiques et des techniques de management sont autant de facteurs légitimant la position d'une femme à la tête d'un établissement culturel.

Enfin, la féminisation assure le développement du secteur sans gâchis de talents. Il est crucial d'éviter à tout prix l'égalitarisme superficiel. En effet, la mise en place de quotas peut se révéler un véritable piège allant à l'encontre de l'égalité de chances. Prenons l'exemple du concours d'entrée au CNSMDP\* en danse classique : on note beaucoup plus de candidates que de candidats. Or, dans un souci d'égalité, les conservatoires ont récemment pris la décision de favoriser la parité lors des admissions. Ainsi, en 2009, le taux de réussite des filles s'élevait à 9% contre 36% pour les garçons. Par conséquent, contrairement à ce qui était voulu, l'égalité des chances est loin d'être respectée. La véritable solution égalitaire réside davantage dans l'abolition du plafond de verre en garantissant une parfaite cohérence entre le vivier disponible dans chaque discipline et le pourcentage de femmes accédant aux postes à responsabilité dans ces mêmes disciplines. Ainsi, si, à l'échelle nationale, 20%<sup>38</sup> de femmes dirigent des orchestres et ensembles musicaux et vocaux amateurs, il paraît cohérent que 20% des orchestres nationaux subventionnés par le ministère de la Culture soient dirigés par des femmes. De même que si les filles représentent 60%<sup>39</sup> des élèves de conservatoire en danse contemporaine, la logique voudrait que 60% des CCN\* soient dirigés par des femmes. Pour conclure, il est préférable de laisser de côté l'idée d'une parité 50-50 au profit d'une mise en œuvre de quotas prenant impérativement en compte le vivier disponible.

---

<sup>38</sup> Pourcentage fictif à titre uniquement illustratif

<sup>39</sup> Pourcentage fictif à titre uniquement illustratif

## **Quelques pistes pour arriver à un modèle égalitaire**

Le modèle égalitaire se base sur deux grands axes : la parité dans les textes, qui constitue une première étape et la parité dans les faits, bien moins aisée à mettre en place. En effet, nommer ponctuellement des femmes à la tête d'institutions jusqu'à présent dirigées par des hommes ne suffit pas à établir un équilibre durable et efficace. La parité homme-femme ne doit pas se réduire au processus de recrutement, elle doit intervenir à chacune des étapes depuis l'entrée en formation jusqu'à la fin de carrière.

### La parité lors de l'entrée en formation

À titre d'exemple, en 2006, les hommes ne représentent que 38% des élèves des établissements de formation artistique mais occupent 100 % des postes de direction de ces mêmes établissements. En 2009, on observe une légère amélioration avec 6 filles sur les 9 candidats présentés aux épreuves du Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur. Or ce sont justement les formations, qu'elles soient universitaires ou non, qui vont déterminer le vivier disponible évoqué précédemment. Il semble donc utile d'en tenir compte dès la sélection des candidats à l'entrée en formation.

### La parité lors de l'appel à candidature

L'incitation à la candidature pour les femmes est aujourd'hui indispensable. En effet, on observe souvent moins de candidates que de candidats aux postes de direction. De fortes réticences subsistent, notamment lorsque le poste en question a toujours été occupé par un homme. Car, si on note que les femmes sont régulièrement nommées à des postes déjà occupés par des femmes, elles accèdent rarement à des postes où nombre de directeurs masculins se sont succédé au fil de l'histoire. Plusieurs problèmes se posent. Tout d'abord, une telle accumulation peut décourager la candidate qui n'osera pas postuler de peur de bousculer l'ordre établi ou pensera qu'elle n'a aucune chance. Par ailleurs, à cela s'ajoute la difficulté pour les instances de se projeter en acceptant le changement, surtout lorsque les établissements étaient dirigés par des personnalités charismatiques. Il leur paraît en effet difficile d'admettre qu'une femme puisse « faire le poids ». Afin de s'assurer qu'aucune réticence ne persiste lors des appels à candidature, des moyens simples, tels que le principe de rédaction non sexiste dans les textes de loi et les offres d'emploi restent tout à fait appropriés.

### La parité lors du recrutement

Lors des processus de recrutement, il est convenable de garantir un égal accès aux postes, quel que soit le sexe du postulant. Cela passe tout d'abord par une promesse de rémunération fixe. D'autre part, les femmes ayant été reconnues aptes à la gestion de leurs biens ou encore à l'ouverture d'un compte en banque sans l'autorisation de leur mari depuis 1965, il serait grand temps pour elles que cette reconnaissance sorte du cadre familial pour s'adapter enfin au monde du travail. Si l'on prend le cas des théâtres, le rapport de 2006<sup>40</sup> souligne de façon anecdotique que les hommes disposent de 95,4% du budget global consacré en France à la décentralisation dramatique (CDN\* et CDR\*). Quand l'établissement est dirigé par un homme, le budget moyen est de 3.510.639 € contre 2.030.333 € quand il est dirigé par une femme. De quoi faire réfléchir quant à la nomination de directrices à la tête des structures fortement subventionnées.

Sans tomber dans l'obligation des « 33% de l'un ou l'autre sexe dans tout groupe constitué » préconisé par le rapport, le recrutement peut tout de même permettre des réajustements afin de garantir une certaine mixité :

- au sein de chacune des disciplines : laisser de la place aux femmes dans l'administration générale des orchestres nationaux par exemple ;
- au sein des réseaux : arriver à un pourcentage représentatif de chorégraphes féminines à la tête des CCN\* ;
- au sein des équipes : encourager le recrutement de femmes à des postes techniques, des hommes à des postes d'accueil ;
- au sein des jurys et des comités de sélection.

### La garantie d'un modèle égalitaire durable

Installer des femmes à des postes haut placés ne constitue pas une condition suffisante à la garantie d'un modèle égalitaire durable. La véritable parité homme-femme passe aussi par la répartition équitable des moyens financiers : rémunérations, subventions. Enfin, une grande importance doit être accordée par le ministère de la Culture à la veille statistique et aux bilans d'activité afin de disposer de chiffres concrets quant à la place des femmes au sein des comités de direction et d'être en mesure de procéder à des ajustements lors de futures nominations si besoin.

---

<sup>40</sup> *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant : Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation.* Voir bibliographie p.74-75



## CHAPITRE 2. LA FIGURE DE DIRECTEUR

Après l'état des lieux dressé précédemment, cette deuxième partie se concentrera sur la figure de directeur. Dans un premier temps, elle abordera les modes de recrutement actuels en tentant de proposer des solutions justes et équitables pour éviter les nominations arbitraires qui ont créé la polémique ces dernières années. Ensuite, elle se proposera de s'intéresser à la position du directeur au sein de sa structure : son statut, la durée de son mandat, la place de l'administratif et de l'artistique. Enfin, elle reviendra sur les missions et responsabilités qui sont confiées aux équipes de direction.

### A) SA NOMINATION

La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant a été le premier texte à aborder clairement le sujet délicat des nominations. Si elle rend obligatoire la rédaction d'un « projet d'orientations artistiques, scientifiques, pédagogiques et culturelles » pour tout candidat, ainsi que le principe de transparence et la concertation entre les différents décisionnaires, elle reste cependant très évasive en ce qui concerne à proprement parler les procédures de recrutement. Elle précise que certaines nominations relèvent uniquement du ressort du ministre de la Culture.

#### **La procédure officielle**

La procédure officielle est souvent définie par les textes de loi propres à chaque type d'établissement (circulaire relative à la création d'EPCC\*, cahier des missions et des charges des CCN\*...). Il n'existe donc pas de processus de nomination global et obligatoire pour tous les établissements culturels publics. Malgré tout, on observe diverses étapes récurrentes.

Le recrutement débute par un appel public à candidature, environ six mois avant la date de prise de fonction prévue. Les postulants répondent alors à cet appel en remettant leur dossier de candidature à toutes les autorités décisionnaires, à savoir le ministère de la Culture et les collectivités territoriales concernées. Le dossier se compose la plupart du temps d'un CV détaillé et d'une lettre de motivation. Il sert de base à une présélection d'environ cinq candidats : la short-list\*. Ce sont souvent les expériences passées et la réputation des postulants qui pèsent le plus dans cette première sélection. Les candidats de la short-list\* sont ensuite invités à rédiger leur projet artistique. Ils éclairent les autorités sur l'orientation qu'ils souhaitent donner à l'établissement et sur les partenariats envisagés. Le ministère de la Culture (et la DRAC\* dans le cas d'un établissement public local) fait alors appel à une

commission de sélection pour l'étude des projets. Dans le cas d'un établissement pluridisciplinaire, cette commission réunit des inspecteurs dans chacune des disciplines concernées : théâtre, danse, musique... Chaque candidat passe ensuite un entretien devant un jury composé majoritairement de représentants des autorités subventionnant la structure. Après s'être présenté et avoir exposé ses projets pour l'établissement, le candidat répond à une série de questions posées librement et sans cadre particulier par les membres du jury. Au terme de cette étape, la commission de sélection se réunit afin de sélectionner le futur directeur. La nomination de ce dernier est annoncée publiquement par le ministère de la Culture sous forme de communiqué de presse. Le nouveau directeur de la structure signe ensuite son contrat, auquel il est tenu d'annexer son projet d'établissement définitif.

### **Quelques spécificités liées au statut de l'établissement**

À la procédure générale énoncée ci-dessus s'ajoutent d'autres étapes de sélection selon le type d'établissement. Ainsi, pour postuler à la tête d'une structure d'enseignement ou d'un EPA\*, le candidat doit préalablement passer un concours de la fonction publique comme celui de directeur d'établissement d'enseignement artistique de 1<sup>ère</sup> catégorie par exemple. Les candidats reçus à ce concours sont alors inscrits sur une liste d'aptitude qui leur permet d'être recrutés. À cela s'ajoute pour les directeurs de conservatoire la nécessité de posséder le certificat d'aptitude aux fonctions de directeur. La procédure de nomination pour les EPCC\*, modèle plus récent, est certainement la plus précise et encadrée dans les textes de loi. Avant tout appel public à candidature, le conseil d'administration de l'établissement est tenu d'éditer un cahier des charges qui sert de base au projet des postulants. Par ailleurs, le choix définitif ne relève ni de l'État ni des collectivités mais d'un vote du conseil d'administration à la majorité des deux tiers. Avant 2007, certaines catégories d'EPCC\* obligeaient le directeur à être titulaire d'un diplôme figurant sur une liste établie par un décret du Conseil d'État mais cette directive a été supprimée car le décret en question n'a jamais été édité.

### **Des nominations polémiques**

Si les textes de loi prévoient les étapes de la procédure de recrutement, rien n'est imposé concernant les critères de sélection qui sont laissés à la libre appréciation des comités de sélection. Le directeur peut être choisi grâce à son statut d'artiste (c'est le cas pour les CCN\*) ou pour son intuition artistique qui lui permettra de proposer une programmation cohérente et rentable. Cependant, le critère essentiel demeure souvent les antécédents du candidat. En effet, pour accéder à un poste de

direction, il est aujourd'hui indispensable d'avoir préalablement fait ses preuves dans d'autres institutions. Cette absence de cadre concernant les critères de sélection favorise grandement les choix arbitraires et provoque donc de nombreuses polémiques. Ainsi, la nomination de Dominique Hervieu à la tête de la Maison et de la Biennale de la Danse de Lyon en 2010 a suscité de vives critiques, dont celles du Syndeac<sup>41</sup>. En effet, à l'annonce du départ de l'ancien directeur Guy Darmet, la procédure de nomination avait été enclenchée et une short-list\* avait été établie dans les règles au mois de février. Mais, première faille dans le processus, après la lecture des projets et les entretiens, aucun candidat n'avait réellement retenu l'attention du jury qui s'était alors permis de proposer deux noms : Didier Deschamps (alors directeur des Ballets de Lorraine) et Cornelia Albrecht (alors administratrice générale du théâtre Wuppertal de Pina Bausch). Si, statutairement, la décision revenait au président de la Biennale et aux salariés actionnaires de la SCOP\* Maison de la Danse, c'est en réalité l'État et le Grand Lyon, principaux financeurs, qui ont eu le dernier mot. Sur proposition de Guy Darmet et avec l'approbation de Frédéric Mitterrand, alors ministre de la Culture, la chorégraphe Dominique Hervieu, jugée plus charismatique que les candidats présélectionnés, a donc été nommée en mars 2010, passant outre toutes les étapes de sélection, dans le parfait mépris des postulants ayant fait acte de candidature et présenté leur projet. Autre poste objet de nominations houleuses, celui du directeur de la Villa Médicis à Rome. En 2008, alors qu'Olivier Poivre d'Arvor est largement pressenti pour obtenir la place, Georges-Marc Bénéamou, conseiller à la culture et à la communication du président Sarkozy, surprend le monde de la culture en annonçant lui-même sa nomination dans la presse avant de se rétracter quelques jours plus tard. La semaine suivante, Christine Albanel, alors ministre de la Culture, relance la procédure en chargeant une commission, majoritairement composée d'opposants à Bénéamou, de la présélection des candidats. Elle décide de procéder au choix elle-même, sur approbation finale du premier ministre et du président de la République. Le manque crucial de transparence dans cette affaire laisse tout le monde perplexe car personne n'arrive à trouver d'explication à de tels rebondissements, si ce n'est un irrespect total des procédures. Or toutes ces péripéties se sont révélées n'être que discordes et rivalités politiques. En effet, un article du *Point*<sup>42</sup> révèle que le poste à la Villa Médicis avait effectivement été proposé à plusieurs reprises à Bénéamou par Claude Guéant, stratégie finement élaborée sur ordre de Nicolas

---

<sup>41</sup> SYNDicAT national des Entreprises Artistiques et Culturelles

<sup>42</sup> « Villa Médicis : comment Benamou a été mis hors circuit » daté 2 avril 2008, voir revue de presse en annexe 9 p.97

Sarkozy afin d'évincer le conseiller de l'entourage du président ; mais ces derniers ne s'attendaient pas à ce que Bénamou annonce lui-même et précipitamment sa nomination.

### **Les pièges à éviter**

Afin d'éviter des situations semblables à celles évoquées précédemment et de garantir l'équité dans les procédures de nomination, il convient de prêter une attention particulière à plusieurs points. Dans un premier temps, la transparence doit être assurée tout au long du recrutement. Pourquoi ne pas rendre publics la composition des commissions, les short-list\*, voire les projets des candidats présélectionnés par exemple ? Dans le même ordre d'idée, la transparence permettrait d'éviter les rumeurs et les fuites dans la presse qui ne font qu'attiser les polémiques. Par ailleurs, il serait souhaitable que les tutelles rédigent au préalable, à l'instar des EPCC\*, un cahier des charges précis de l'établissement afin que les projets de candidats soient cohérents avec les volontés et politiques culturelles de l'État et des collectivités. Un tel document permettrait également de fixer des objectifs quantifiés (de fréquentation, d'ateliers artistiques...), qui pourraient ensuite servir de repères à l'appréciation de la réussite d'un directeur à la tête d'un établissement. En outre, le charisme et la médiatisation étant souvent des critères décisifs, ils laissent de côté de jeunes talents n'ayant pas encore eu l'occasion de faire leurs preuves. Ces critères, bien qu'à prendre en compte, ne doivent pas évincer immédiatement les profils plus discrets, qui peuvent se révéler tout aussi compétents. Enfin, on observe que les qualités administratives et managériales des candidats sont rarement évaluées avec précision. Inclure un spécialiste de ces questions dans la commission de sélection semble être pertinent.

## **B) SA POSITION**

### **Les différents statuts existants**

Il existe environ autant de statuts de directeur que de types d'établissements publics. Toutefois, tous les directeurs possèdent en commun le fait de disposer d'une autonomie de gestion (sous contrôle des autorités bien évidemment) et d'une parfaite autonomie artistique (une fois le cahier des charges rédigé, quand il en y a un, les collectivités n'ont logiquement plus leur mot à dire concernant la programmation ou les productions).

La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant précise que la fonction de directeur d'établissement culturel doit être exercée à temps plein et que

le cumul des postes et par conséquent des rémunérations, comme ce fut le cas pour Didier Fusillier à la fois directeur de la Maison des arts de Créteil et du Manège Mons Maubeuge, doit faire figure d'exception. La Charte évoque également une obligation pour les directeurs à résider sur le territoire de leur structure.

Les directeurs d'établissements d'enseignement artistique et les directeurs d'EPA\* sont cadres de la fonction publique territoriale. Comme précisé précédemment, ils sont donc soumis à une sélection objective par épreuves. Dans le cas des établissements de production et de diffusion, les directeurs d'EPIC\* et de labels et réseaux sont sous contrat de droit privé tandis que les directeurs d'EPCC\* peuvent être soit sous contrat de droit privé soit agents contractuels mis à disposition.

### **La durée du mandat**

La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant ne fixe pas de limite quantifiée en nombre d'années concernant les mandats mais elle prévoit tout de même que, quelle qu'en soit la durée, un contrat ne peut être renouvelé que deux fois au maximum.

Certains directeurs ne sont pas inquiétés quant à la durée de leur mandat. C'est le cas notamment des directeurs d'établissements d'enseignement artistique et d'EPA\* qui relèvent du service public ou encore des directeurs de scènes nationales qui, bien qu'ils signent un contrat initial de quatre saisons, sont embauchés en CDI\*, leur mandat étant par conséquent renouvelable à l'infini. Pour les autres, de nombreuses situations cohabitent. Les directeurs d'EPCC\* signent, eux, un CDD\* de trois à cinq ans, renouvelable par périodes de trois ans mais avec l'obligation de rédiger un nouveau projet à chaque fin de mandat. Les mandats des directeurs de CCN\* qui, à la base n'avaient pas de limite de durée, sont aujourd'hui des contrats de quatre ans renouvelables deux fois pour des périodes de trois ans (soit dix ans à la tête de la structure maximum). Dans tous les cas, en fin de mandat, un appel public à candidature est lancé. S'il souhaite être renouvelé, le directeur du CCN\* doit faire acte de candidature. On observe cependant une exception pour les directeurs-fondateurs de CCN comme Jean-Claude Gallotta ou Angelin Preljocaj dont le contrat n'est pas limité dans le temps. Quant aux centres nationaux de création musicale, les directeurs signent pour six ans renouvelables deux fois pour des périodes de trois ans (soit douze ans maximum).

## **L'équilibre artistique/administratif**

Le dialogue avec les collectivités n'est pas toujours aisé pour un directeur d'établissement public culturel. En effet, deux mondes radicalement opposés s'affrontent : celui de l'artistique et celui de l'administratif. Or, pour le bon déroulement du projet d'établissement, il est nécessaire de trouver un compromis entre ces deux facettes. Les élus aiment intégrer la culture, le patrimoine et le spectacle vivant dans leur programme car ces composantes constituent des arguments de taille qui donnent de la force à leur projet politique. Mais peu d'entre eux sont spécialistes du sujet et la majorité ne connaît pas grand-chose à la réalité et à la diversité du domaine culturel. À cela s'ajoute le fait que la dimension artistique reste difficile à quantifier ou à contractualiser, ce qui entretient le cliché des artistes « dans leur monde » et rend les collectivités encore plus réticentes au dialogue avec les artistes. Du côté des directeurs, une programmation ou une création relève de réflexions et d'intuitions qui demeurent ardues à expliciter et justifier aux yeux des politiques. De plus, bien qu'ils bénéficient d'une certaine autonomie artistique, ils se doivent, afin de légitimer leurs subventions, de situer leur travail dans les enjeux politiques des collectivités : création de lien social, intégration par la culture...

Un artiste talentueux dans son domaine n'est pas forcément un bon gestionnaire ou manager. Ainsi, afin de garantir un parfait équilibre entre l'artistique et la gestion, le modèle des CCN\* dirigés par un duo de directeurs (le directeur artistique et le directeur général) semble être une solution adaptée. Il est vrai que, quand un artiste dirige une structure, comme c'est le cas pour les théâtres nationaux par exemple, l'administrateur, le directeur adjoint ou le secrétaire général jouent très souvent le rôle de second sur les questions administratives.

De plus, un artiste ne supporte généralement pas qu'on le compare à un directeur du secteur marchand. Même s'il est impliqué dans la gestion financière de son établissement, peut-être est-il plus à l'aise en déléguant une telle tâche. En effet, le spectacle vivant se différencie des industries culturelles de masse car il applique un marketing de l'offre : on cherche un public pour une œuvre et non l'inverse. Le public ou encore les financeurs ne doivent en aucun cas contraindre la création ou la programmation. Certains programmeurs font le choix d'une stratégie à mi-chemin entre le marketing de l'offre et celui de la demande en mêlant des têtes d'affiches qui servent de produit d'appel à d'autres œuvres moins accessibles pour

un public non initié. Cette stratégie constitue également un modèle d'équilibre entre la gestion et l'artistique.

Si un établissement culturel se situe exclusivement du côté artistique, excluant toute intention marchande, il n'est pas pérenne. Les responsables des collectivités locales ne perdant pas de vue l'optimisation des ressources, les subventions risquent de lui être rapidement retirées faute de résultats convaincants. À l'inverse, une structure sans artiste (si le directeur n'est pas lui-même artiste et que la structure ne s'inscrit pas dans une démarche de création avec des artistes en résidence ou des coproductions par exemple), bascule dans l'extrême de devenir un établissement marchand comme un autre, se contentant de l'achat et de la vente de spectacles. Dans ce cas, la structure n'est plus en phase avec les valeurs et les politiques culturelles mises en place par les collectivités. D'où l'intérêt pour le directeur d'atteindre le point d'équilibre entre artistique et administratif.

## C) SON RÔLE

### **Des responsabilités confiées par le ministère de la Culture**

La Charte des missions de service public pour le spectacle vivant énonce distinctement les missions du ministère de la Culture envers ses établissements publics, à savoir la régulation par les financements, la prise de décision concernant les nominations et la mise en place de réglementations. Réciproquement, elle liste également les différentes responsabilités des établissements publics sous la tutelle du ministère de la Culture :

- La responsabilité artistique et culturelle  
Elle est souvent définie par un contrat d'objectif. Pour les EPCC\*, modèle récent, cette responsabilité est clairement énoncée en différents points précis. Pour les autres structures, cela reste plus flou. Dans tous les cas, elle s'exprime par le biais des projets d'établissement des directeurs et elle est mesurée par un bilan annuel d'activité obligatoire ainsi que par une évaluation des résultats par une commission d'inspection du ministère.
- Les responsabilités financières et de gestion  
Il s'agit pour le directeur de maîtriser les coûts afin d'assurer la réalisation des objectifs, de garantir l'équilibre financier obligatoire et d'émettre des propositions de redressement si toutefois la situation venait à être déséquilibrée. Il est également tenu d'assurer la transparence des comptes.

- L'application des réglementations

Le directeur se doit d'être au fait des textes de loi qui régissent son établissement afin de garantir le fonctionnement en toute légalité et la sécurité de son établissement.

### **Le projet artistique**

Le projet artistique du directeur est formalisé en deux temps : au moment de sa candidature et au moment de son arrivée à la tête de l'établissement, annexé à son contrat. Il existe de nombreux intitulés différents selon les structures pour désigner ce projet : contrats d'objectifs, projet d'établissement pour l'enseignement, contrats de décentralisation dramatique pour les CDN\*, conventions pour les CCN\*, projets d'orientation pour les scènes nationales... S'il constitue un document essentiel pour les établissements de production et de diffusion, le projet reste plutôt secondaire pour les établissements d'enseignement par rapport à d'autres critères de sélection tels que la personnalité du directeur, la reconnaissance de ses compétences d'interprète, de composition ou sa pédagogie.

Afin de concevoir un projet, tout directeur est amené à commencer par établir un diagnostic des besoins de la structure prenant en compte l'histoire du lieu et la concurrence avant de proposer des perspectives d'évolution. Avant de valider son document, il vérifie que celui-ci est bien en adéquation avec les textes de référence, les attentes des tutelles et surtout, les moyens attribués.

Aujourd'hui la qualité du projet artistique n'est plus une condition suffisante, il faut savoir argumenter sur des thématiques bien précises pour convaincre les politiques : le développement durable, la diversité, la solidarité... Ce qui peut représenter un véritable piège pour les directeurs. En effet, tout discours culturel est souvent contradictoire car il tente de se situer à la fois du côté esthétique (l'artiste a un don, le public subit un choc esthétique, le monde de l'art est autonome) et du côté démocratique (égalité d'accès à la culture, pratiques amateurs, éducation culturelle)<sup>43</sup>.

### **Ses missions en pratique**

Outre ses responsabilités globales énoncées au début de cette partie, le directeur est parfois amené à porter d'autres casquettes, qu'il peut déléguer si ses ressources humaines le lui permettent. La première, très répandue, est celle de manager. En effet, à lui de recruter, hiérarchiser, motiver et former ses équipes. Il est souvent

---

<sup>43</sup> Comme l'explique Nathalie Heinich dans *Ce que l'art fait à la sociologie*



secondé par un administrateur dans cette mission. La deuxième fonction touche à la communication. Si de nombreuses structures bénéficient de personnels qualifiés dans ce domaine, le directeur doit tout de même être très explicite quant à ses volontés afin que l'image de l'établissement soit cohérente avec son projet et ses valeurs. De plus, cette image véhiculée peut se révéler intimement liée à la personnalité du directeur, comme ce fut le cas du duo Montalvo-Hervieu qui, quelle que soit la structure (le CCN\* de Créteil, le Théâtre National de Chaillot), apportait avec lui son univers coloré rempli de convivialité, de métissage. Le directeur est souvent le représentant de l'établissement dans la vie publique, en justice et dans les médias. Une aisance orale et une présence charismatique sont donc des qualités fortement appréciées. Le dirigeant d'un établissement est également chargé d'une mission d'ordre technique : garantir la sécurité et l'entretien des bâtiments. Pour cela, il doit mettre en œuvre les ressources humaines et financières nécessaires. Enfin, les directeurs d'établissements de création peuvent avoir un nombre de créations imposé sur une période donnée. Ainsi, un chorégraphe directeur de CCN\* est tenu de respecter un certain rythme de production prédéfini dans son contrat (une création par saison pour Angelin Preljocaj au CCN\* d'Aix-en-Provence par exemple).

### **Des compétences qui présentent certaines limites**

La difficulté qui se pose aujourd'hui est l'absence de textes de référence cadrant précisément les compétences nécessaires aux fonctions de directeur. Si le métier apparaît bien dans des classifications telles que le code ROME du Pôle emploi<sup>44</sup>, les compétences listées restent très généralistes et s'appliquent à bon nombre de professions du secteur culturel.

Les directeurs artistes, souvent choisis pour leur brillant parcours au sein d'une discipline, n'ont pas forcément des qualités de programmateur car les nombreux facteurs à prendre en compte pour établir une programmation (réception par le public, disponibilités des compagnies programmées pour des ateliers, rentabilité financière) sont assez éloignés du principe de libre création sans contrainte propre aux artistes. De même que, pour les établissements d'enseignement, un musicien virtuose n'est pas forcément bon pédagogue. De plus, le directeur artiste doit être capable de prendre du recul et de la distance par rapport à sa propre démarche artistique afin d'être à même de programmer des artistes, même si ceux-ci s'inscrivent dans une démarche radicalement opposée.

---

<sup>44</sup> Code L1302 - Production et administration spectacle, cinéma et audiovisuel

En définitive, vu la multitude de compétences nécessaires pour exercer la fonction de directeur d'établissement culturel, il semblerait opportun de considérer que la principale qualité essentielle réside dans le « savoir faire faire »<sup>45</sup>. En effet, se basant sur un vieux modèle où on accédait au poste de direction grâce à son ancienneté en gravissant les échelons à l'intérieur d'une même entreprise, on a longtemps pensé qu'un directeur devait être compétent dans chacun des métiers exercés par ses équipes. Le directeur trouvait alors sa légitimité dans le savoir-faire. Aujourd'hui, les réseaux relationnels et la cooptation ayant pris une place importante au sein des processus de recrutement, ce modèle n'est plus valable. Un bon directeur peut désormais se contenter, d'une part, de sa culture ou de sa maîtrise d'un domaine artistique et, d'autre part, de ses compétences managériales afin de « savoir faire faire » à son personnel.

### **CHAPITRE 3. LES CONSÉQUENCES D'UN CHANGEMENT DE DIRECTION**

Mon stage au Théâtre National de Chaillot a débuté en janvier 2012, soit quelques mois seulement après la prise de fonction de Didier Deschamps. Je suis donc arrivée en plein cœur d'une période de transition, où de nombreuses réflexions ont été menées à propos des changements qui allaient intervenir pour la première saison du chorégraphe à la tête du théâtre. Mes observations ont, par conséquent, naturellement servi de point de départ à ma réflexion sur la direction des établissements culturels publics. J'ai souhaité m'intéresser plus particulièrement aux conséquences d'un tel changement sur plusieurs facteurs : l'équipe, la communication et enfin la fréquentation et les abonnements.

#### **A) L'ACCEPTATION PAR L'ÉQUIPE**

Souvent peu prise en compte dans ce genre de situation, l'acceptation du changement de direction par l'équipe est un facteur auquel il est bon d'être vigilant car il peut être déterminant pour l'avenir de la structure.

On distingue deux situations qui présentent chacune des réactions différentes de la part du personnel : le remplacement d'un directeur resté de nombreuses années en poste ou, à l'inverse, le remplacement d'un directeur qui n'a fait que transiter par la structure.

---

<sup>45</sup> Formule utilisée dans *Étude sur la formation à la direction des établissements culturels du spectacle vivant*. Voir bibliographie p.74

Dans le premier cas, on observe la plupart du temps une forte résistance au changement du fait du poids historique du directeur précédent. Souvent, les « anciens » de la structure se constituent en bloc et, évoquant avec nostalgie le temps passé, refusent toute modification de leurs conditions de travail. Si l'on prend l'exemple de Chaillot, la transition du théâtre vers l'art chorégraphique a été mal anticipée et donc extrêmement mal perçue de la part des équipes. Intervenant conjointement à la disparition de l'école de comédie de Chaillot créée par Antoine Vitez et à la fermeture des ateliers de décors et de costumes du théâtre, cette migration a laissé au personnel le plus ancien un sentiment d'abandon. En effet, ces hommes et femmes ayant été au service de la création théâtrale pendant plusieurs décennies ont, avec l'arrivée de la danse et la transition vers une politique d'accueil plutôt que de production, perdu une grande partie de l'intérêt de leur travail. Une couturière a ainsi déclaré que, si du temps des créations du Théâtre National de Chaillot ses tâches consistaient à réaliser l'intégralité des costumes de scène, elle se contente aujourd'hui de quelques retouches et de l'habillage. Et il en va de même pour l'ensemble du personnel technique : régisseurs, accessoiristes, électriciens etc.

La deuxième situation peut également être la source de certaines difficultés. En effet, un directeur qui prend les rênes de l'établissement pour seulement une ou deux saisons a, lui aussi, des chances d'être mal perçu. Car obtenir sa légitimité en tant que directeur prend un certain temps : il faut tout d'abord apprendre à connaître ses équipes, leurs habitudes et leurs façons de travailler, les faire adhérer au nouveau projet d'établissement et, afin que la transition se passe en douceur, apporter des changements petit à petit sans donner de coup de pied dans la fourmière. Or, c'est ce qui s'est passé pour Dominique Hervieu au Théâtre National de Chaillot en mai 2010. La chorégraphe est arrivée avec un projet artistique ambitieux qui nécessitait la révision des conventions collectives. Cependant, le moment qu'elle a choisi pour informer l'équipe de sa volonté de changement est apparu comme fortement inopportun car, quelques semaines plus tôt, elle avait été nommée à la tête de la Maison et de la Biennale de la Danse de Lyon et venait donc tout juste d'annoncer son départ pour 2011. Ce qui a inévitablement provoqué la colère des syndicats qui ne voyaient pas l'intérêt de réformer les conventions pour mener à bien le projet artistique d'une directrice sur le point de quitter le navire. C'est ainsi que d'importantes grèves, suivies par l'ensemble du personnel, ce qui reste assez rare, sont venues perturber les premières représentations d'*Orphée*, dernière création du duo Montalvo-Hervieu justement. Blessée par ces attaques

qu'elle considérait comme lui étant personnellement adressées, la chorégraphe a ensuite eu beaucoup de mal à rétablir le dialogue avec le personnel et les syndicats jusqu'à son départ l'année suivante. Un sentiment de méfiance vis-à-vis de la direction s'est répandu parmi les personnels du théâtre. Le contexte d'arrivée de la nouvelle équipe menée par Didier Deschamps n'a donc pas été immédiatement favorable aux changements.

Il existe une autre situation, qui touche davantage à la personnalité du nouveau directeur, dans laquelle l'équipe peut mal réagir. Un changement brutal d'un management souple basé sur le dialogue et les relations humaines vers un management autoritaire peut s'avérer très déstabilisant pour le personnel et provoquer de vives réactions voire déclencher une véritable vague de turn-over. C'est ce qui s'est produit pour Isabelle Lemesle à la tête du Centre des Monuments Nationaux – MONUM. Elle est arrivée à la suite d'un administrateur « estimé »<sup>46</sup> par l'équipe. Or ce sentiment de regret de l'ancien directeur peut constituer un vrai obstacle pour le nouveau dirigeant. Huit mois à peine après sa prise de fonction, une première grève était organisée pour dénoncer ses méthodes trop autoritaires et son manque de considération du personnel. Par la suite, le ministre de la Culture Frédéric Mitterrand confia à l'inspection générale des affaires culturelles un rapport sur la souffrance au travail au Centre des Monuments Nationaux. Réunissant des centaines de témoignages faisant état de la personnalité quasi tyrannique de la directrice, ce document, accablant pour Isabelle Lemesle, ne fut pas publié et classé confidentiel par le ministère, ce qui souleva la colère des syndicats. En juin 2012, alors qu'il lui restait encore deux ans de mandat, Isabelle Lemesle a annoncé sa démission après y avoir été fortement incitée par Aurélie Filippetti, ministre de la Culture du nouveau gouvernement en place depuis les élections présidentielles du mois de mai.

Une forte mobilité et l'arrivée d'une nouvelle direction toutes les deux ou trois saisons n'est pas un modèle stable pour une structure. Elle comporte le risque de donner l'impression au personnel que l'établissement n'est qu'un lieu de transition pour les directeurs qui partiront dès qu'on leur aura proposé mieux. Ce sentiment de non-implication de la direction constitue un vrai facteur de démotivation. De plus, un tel turn-over oblige les équipes à se réadapter constamment et à faire et défaire au gré des changements de direction, ce qui n'est pas très productif.

---

<sup>46</sup> Selon l'article « Fissures à la tête des monuments nationaux » publié dans *Libération* le 10 octobre 2011. Voir revue de presse en annexe 9 p.98.

Enfin, si la nouvelle équipe de direction intègre la structure avec un projet artistique ambitieux et motivant pour les équipes, attention à ne pas tomber dans l'excès. Au Théâtre National de Chaillot par exemple, la première saison de Didier Deschamps s'annonce très chargée : 53 spectacles au lieu de 28 la saison précédente. Si ce peut être une aubaine pour le personnel, cela peut également vite entraîner une surcharge de travail difficile à gérer. En cas de grandes ambitions, la direction doit absolument réfléchir à un renfort des ressources humaines.

## B) L'IMPACT SUR LA COMMUNICATION

La plupart du temps, un directeur qui arrive à la tête d'une structure souhaite marquer la rupture avec l'ancienne direction afin de se distinguer dans l'image du public d'une part et en interne d'autre part. Cette volonté s'exprime alors par la communication mise en place.

La première étape demeure, dans la majorité des cas, le changement d'identité visuelle. Cela passe par le logotype<sup>47</sup>, la police ou encore les couleurs dominantes utilisées sur les documents de communication. Ainsi, au Théâtre National de Chaillot, chaque directeur a proposé un nouveau logo, plus ou moins semblable au précédent.

- ◆ *Figure 6*  
*Évolution des logos du Théâtre National de Chaillot*



Firmin Gémier



Jean Vilar



Antoine Vitez



Jérôme Savary



Ariel Goldenberg



Dominique Hervieu  
et José Montalvo



Didier Deschamps

<sup>47</sup> Voir figure 6

Certains directeurs rompent totalement avec ce qui a été fait par le passé, c'est le cas de Dominique Hervieu lorsqu'elle est arrivée au Théâtre National de Chaillot ou encore de Luc Bondy au Théâtre de l'Odéon. Les outils de communication externe changent alors de charte graphique et de format. D'autres, plus modérés, font le choix de ne pas perdre complètement le public et tentent de s'inscrire dans la continuité. Cette option paraît plus appropriée, surtout si la structure voit défiler de nombreux directeurs sur une courte période. En effet, l'image d'un établissement s'inscrit dans la durée. Le public, souvent peu au fait des changements de direction, perd facilement ses repères si l'identité du théâtre ne cesse d'évoluer.

Par ailleurs, chaque directeur arrivant met en place une nouvelle stratégie de communication. Il est souvent secondé dans cette tâche par le secrétaire général qui fait office de directeur de la communication. Pour cela, il répartit le budget sur les divers outils en fonction de ce qu'il juge important ou non. Certains accorderont par exemple beaucoup moins d'intérêt aux programmes de salle qu'à l'achat d'espaces publicitaires. Ainsi, ils décideront que ceux-ci seront réalisés et imprimés en interne en noir et blanc afin d'en diminuer les coûts au maximum et concentrer les dépenses sur d'autres postes.

Enfin, parfois, l'image de la structure se trouve également véhiculée par la personnalité même du directeur si celui-ci est une figure charismatique et médiatique. On peut prendre l'exemple de Jean-Michel Ribes au Théâtre du Rond-Point qui, par ses expériences passées, son engagement, son humour et son aisance dans les médias, a réussi à donner au théâtre son image militante. On peine à imaginer le Théâtre du Rond-Point avec un autre directeur à sa tête.

L'empreinte du directeur se retrouve également en interne, au niveau de la communication mise en place en direction des personnels. Certains sont très friands des notes de service, comme Vilar lorsqu'il dirigeait Chaillot par exemple. Ainsi, il n'hésitait pas à faire part de ses félicitations ou au contraire de ses colères par une multitude de notes adressées quasi quotidiennement à son équipe. D'autres directeurs accordent également beaucoup d'importance à la rédaction d'un journal interne par exemple. Outil de cohésion, il peut, par son aspect ludique et collaboratif, servir d'espace de dialogue.

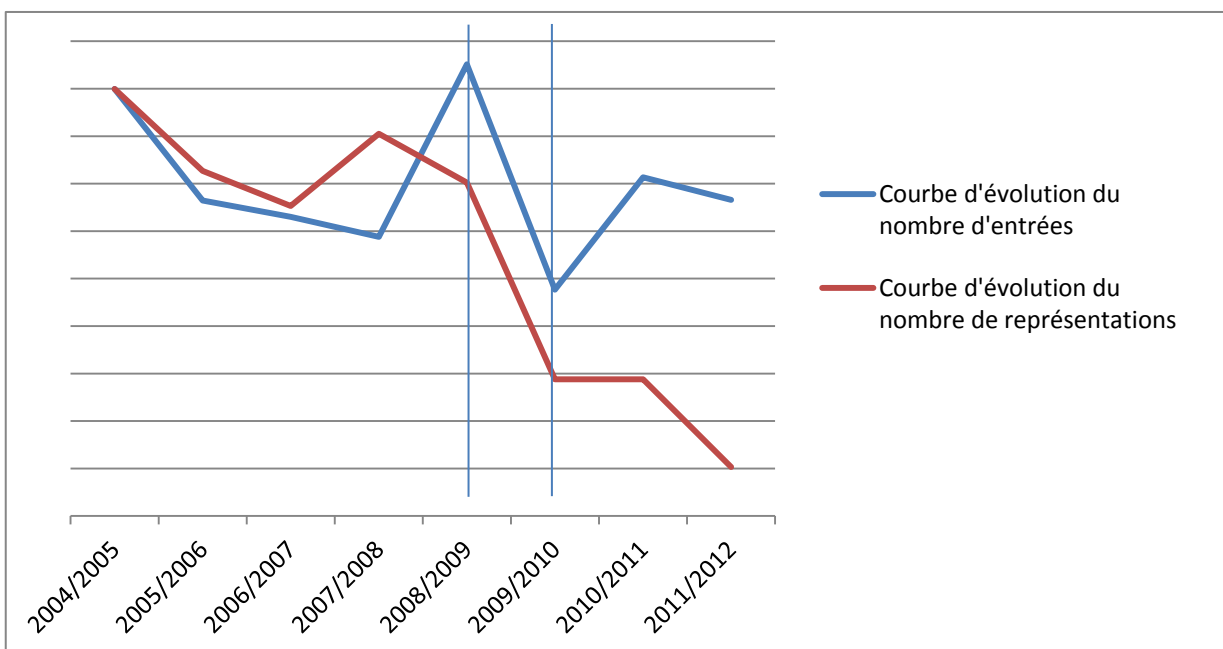
Enfin, un des facteurs essentiels à l'acceptation de la nouvelle direction par les salariés reste sans doute la transparence. Chacune des décisions émanant de l'équipe de direction doit pouvoir être clairement énoncée et justifiée aux membres

du personnel sans quoi risque de s'installer un manque de confiance et, par conséquent, des difficultés de négociation par la suite. L'accent doit donc être mis sur les assemblées générales et les réunions d'équipe.

### C) L'IMPACT SUR LA FRÉQUENTATION ET LES ABONNEMENTS

Un changement de direction est obligatoirement synonyme de bouleversements dans l'orientation artistique de l'établissement. Même si le domaine reste identique (art chorégraphique à Chaillot, théâtre européen à l'Odéon...), la sensibilité du nouveau directeur se ressent forcément dans ses choix de programmation. La structure peut alors changer de cibles et le public habitué subir une forte déception ou, à l'inverse se retrouver agréablement surpris.

- ◆ *Figure 7*  
*Exemple d'évolution de la fréquentation à l'occasion de la transition entre Ariel Goldenberg et Dominique Hervieu au Théâtre National de Chaillot*



*Source* : Chiffres-clés 2007, 2008, 2009, 2010 et 2011 du ministère de la Culture et de la Communication – Rapport d'activité 2011 du Théâtre National de Chaillot

Jusqu'à la saison 2007-2008, c'est Ariel Goldenberg qui se trouve à la tête de Chaillot. Sur cette période, on observe une légère baisse progressive de la fréquentation du théâtre, peut-être révélatrice d'une discrète lassitude du public, mais celle-ci reste relativement proportionnelle aux nombres de représentations. La saison 2008-2009 correspond à l'entre deux directions, période de transition où, si la programmation relève des choix de l'ancien directeur, c'est bien désormais

Dominique Hervieu et José Montalvo qui occupent les postes de dirigeants. Étrangement, on note cette saison un pic de fréquentation. L'observation des courbes des saisons suivantes prouve une hausse de la fréquentation. En effet, malgré un nombre de représentations en chute libre, les salles ne désespèrent pas, bien au contraire. On peut émettre l'hypothèse que la programmation très accessible du duo de chorégraphes en est une des raisons.

Cette hypothèse peut être confirmée si l'on s'intéresse aux spectacles qui se vendent le mieux au Théâtre National de Chaillot.

◆ *Figure 8*

*Top 6 des spectacles les plus vendus de la saison 2012-2013 du Théâtre National de Chaillot, deux mois après l'ouverture des ventes*

- |   |
|---|
| 1) PHILIPPE DECOUFLÉ - <i>Octopus</i>               |
| 2) BÉJART BALLET LAUSANNE - <i>Light</i>            |
| 3) JOSÉ MONTALVO - <i>Trocadéro</i>                 |
| 4) LEMIEUX PILON 4DART - <i>La Belle et la Bête</i> |
| 5) EMILIO CALCAGNO - <i>Peau d'âne</i>              |
| 6) DAVID BOBEE - <i>Roméo et Juliette</i>           |

Source : Statistiques internes du Théâtre National de Chaillot

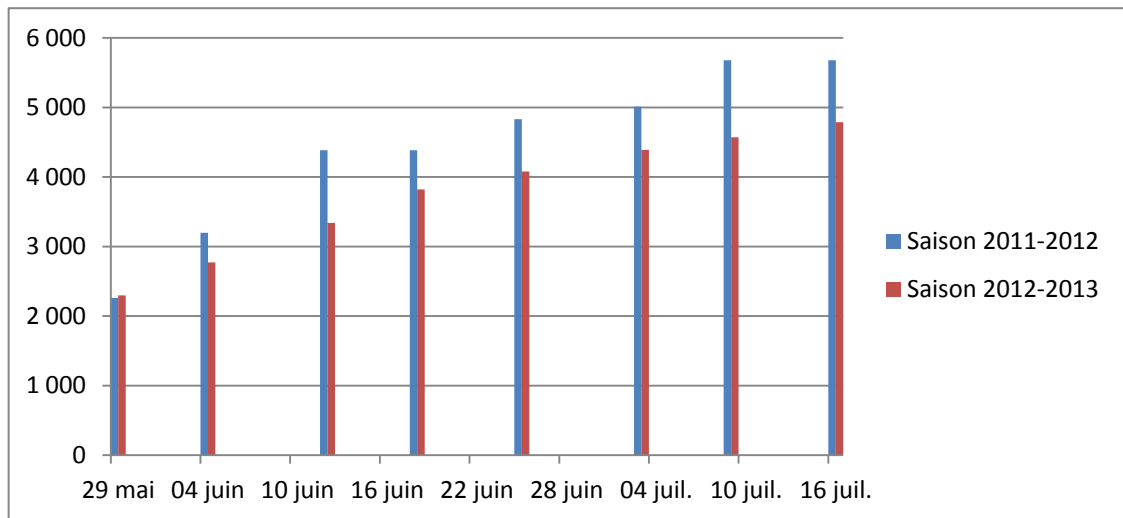
Cet exemple est assez frappant. En effet, on remarque que les spectacles les plus vendus sont d'une part les grands noms bien connus du public (Decouflé, Béjart, Montalvo) et, d'autre part, les grands classiques et histoires populaires (*Peau d'âne*, *La Belle et la Bête*, *Roméo et Juliette*). On peut donc affirmer que la programmation influe sur la fréquentation des salles. Or, chaque nouveau directeur apportant sa touche personnelle à la programmation, on peut de ce fait conclure qu'un changement de direction, même s'il n'est pas directement perçu par le public, est susceptible de faire fluctuer le taux de fréquentation de l'établissement.

Les abonnements constituent aussi un facteur intéressant à étudier car ils représentent un public de fidèles. On peut alors imaginer que les abonnés, groupe d'habitues, sont davantage au fait de l'actualité de l'établissement et donc des changements de direction qui interviennent.



◆ Figure 9

Comparatif de l'évolution des abonnements du Théâtre National de Chaillot entre la saison 2011-2012 (Dominique Hervieu) et la saison 2012-2013 (Didier Deschamps)



Source : Statistiques internes du Théâtre National de Chaillot

Il semblerait que les abonnements soient en baisse cette saison par rapport à la saison précédente : 892 abonnés en moins au 16 juillet 2012 par rapport au 16 juillet 2011, soit environ 17% de baisse. La différence pourrait alors s'expliquer par le changement de direction.

Parfois, le directeur arrivant peut également décider d'une nouvelle politique tarifaire. Dans ce cas, il n'est pas rare qu'un tel changement influe fortement sur la fréquentation, de façon positive si l'on observe une baisse des prix, de façon négative s'ils augmentent.

Pour conclure cette partie réflexive, il apparaît clairement aujourd'hui que le rôle de directeur d'un établissement culturel public reste parfaitement indéfini. Très peu de points communs rapprochent le directeur de l'École nationale supérieure des Beaux-Arts, celui du Centre national des Arts Plastiques, celui du CENTQUATRE ou encore celui du CCN\* de Tours, si ce n'est que tous perçoivent des subventions de l'État. En effet, il existe à ce jour une multiplicité de statuts qui rend impossible mon objectif premier qui était de dresser des généralités sur la position et le rôle de directeur au sein de tels établissements. De plus, l'absence de diplômes reconnus de directeur d'établissement encourage aujourd'hui les nominations hors procédure et arbitraires, basées sur la cooptation, au gré des copinages et rivalités politiques. Ainsi, on observe, surtout dans les structures de diffusion du spectacle vivant, un turn-over

croissant extrêmement mauvais pour la stabilité des établissements, pour la mise en œuvre de véritables politiques culturelles à long terme et pour la pérennité des projets. Il est désormais de plus en plus difficile pour les directeurs d'asseoir leur légitimité auprès de leurs équipes et du public. Un peu d'ordre au niveau politique et davantage de transparence permettrait d'éviter les scandales tels que l'on a pu en voir ces dernières années. La rédaction par les tutelles de cahiers des charges précisant les missions de la direction pour chacun des établissements serait un moyen de définir un cadre. À l'heure actuelle, il reste indéniable que, bien qu'elle soit très rarement perçue par le public, l'installation d'une nouvelle direction à la tête d'une structure culturelle provoque toute une série de changements à anticiper précautionneusement.

# CONCLUSION

---

Mon stage de fin d'études au Théâtre National de Chaillot restera une des expériences les plus enrichissantes de mon cursus universitaire.

Dans un premier temps, il m'a permis d'approfondir ma culture générale, d'acquérir une connaissance encore plus pointue du milieu de la danse et de découvrir le théâtre où mes savoirs restaient encore relativement restreints. J'ai eu la chance d'assister à titre gracieux à de nombreuses pièces parmi lesquelles des mises en scène de Krzysztof Warlikowski ou Wajdi Mouawad. Entre la réalisation des documents de communication des spectacles de la saison en cours et ceux des spectacles de la saison prochaine, ce ne sont pas moins de soixante compagnies ou artistes dont j'ai étudié le travail.

Par ailleurs, je n'avais à ce jour effectué que des stages courts de trois mois maximum. Par conséquent, j'arrivais toujours alors que les travaux concernant la saison suivante avaient déjà débuté. Au Théâtre National de Chaillot, j'ai pu suivre avec grand intérêt l'intégralité du processus de réalisation de la plaquette de saison, depuis le dévoilement interne de la programmation jusqu'à la distribution du document au public. J'ai ainsi eu le sentiment d'avoir mené un travail de A à Z et j'ai à ce jour l'impression d'avoir toutes les clés en main si toutefois j'étais amenée à devoir réitérer l'expérience, dans une autre structure, cette fois-ci de façon autonome sans l'aide de ma tutrice de stage.

J'ai beaucoup apprécié la diversité des tâches qui m'ont été confiées. Toutes se sont révélées profitables et cela m'a permis d'avoir un aperçu global du métier de chargée de communication dans un théâtre. J'ai particulièrement aimé l'aspect relationnel de ma mission : le contact avec les compagnies, avec l'agence de graphisme, avec les différents services du théâtre.

Lors de mon stage, j'ai pu observer les relations hiérarchiques qui s'opèrent dans des structures de la taille du Théâtre National de Chaillot. De plus, mes recherches concernant la partie réflexion de ce mémoire m'ont amenée à découvrir un fonctionnement, celui des établissements publics, qui m'était parfaitement inconnu. Afin de nourrir mon analyse, j'ai réalisé une revue de presse sur les nominations polémiques de ces dernières années et la lecture de ces articles a fait office d'élément déclencheur et m'a vraiment motivée à creuser le sujet. J'ai ainsi pris

connaissance de chiffres déroutants, concernant la parité homme-femme notamment, qui m'ont vivement fait réagir. L'observation et l'analyse approfondie de la position et des missions des personnes des niveaux hiérarchiques supérieurs m'ont encouragée à réfléchir, à plusieurs reprises, à la façon dont j'aurais moi-même géré les choses si j'avais été à leur place. Cela m'a confortée dans l'idée que, une fois plongée dans le monde professionnel, je souhaite occuper un poste à responsabilités où la stratégie et le management d'équipe constituent le cœur de ma mission. Sans viser une place de directrice d'établissement, je pense qu'à long terme, je me sentirai plutôt à l'aise à un poste de secrétaire générale par exemple. Si, en début de carrière, j'apprécierai le fait de travailler dans une petite structure associative, je vise tout de même des postes dans des établissements de la notoriété et de l'importance du Théâtre National de Chaillot pour la suite car je trouve agréable le fait de disposer de ressources financières, matérielles et humaines considérables et d'avoir la possibilité de côtoyer des personnalités importantes du milieu culturel.

Je garde aujourd'hui la ferme intention de travailler dans ce domaine. Toutefois, à l'issue de ce cinquième stage au sein d'un service communication, je conserve une légère frustration de n'avoir pu m'essayer aux relations publiques, plus particulièrement en direction du jeune public. Je pense donc orienter les recherches de mon premier emploi dans cette voie.

# BIBLIOGRAPHIE

---

(Classement thématique et chronologique)

## **Historique et présentation du Théâtre National de Chaillot**

VILAR, Jean. *Du tableau de service au théâtre : Notes de services de Jean Vilar*. Louvain la Neuve : Cahiers Théâtre Louvain, 1985. 156 p.

GODARD, Colette. *Chaillot, Histoire d'un théâtre populaire*. Paris : Seuil, 2000. 120 p.

FLEURY, Laurent. *Le TNP de Vilar : Une expérience de démocratisation de la culture*. Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2006. 278 p.

HERVIEU, Dominique ; MONTALVO, José. « Un théâtre populaire contemporain dédié majoritairement à la danse ». Document interne

Rapport d'activité 2010 du Théâtre National de Chaillot. Document interne

Rapport d'activité 2011 du Théâtre National de Chaillot. Document interne

## **Publications du ministère de la culture**

DAVIN, Camille ; DING, Xiaohui ; MERENNE, Sylvain ; VIALARD, Paul. *Étude sur la formation des directeurs des établissements de spectacle vivant*. Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles / Service de l'inspection et de l'évaluation / dans le cadre d'un projet d'étudiants de l'IEP de Paris, 2005. 15 p.

GIRARD, Catherine ; MOUTARDE, Pierre ; PÉBRIER, Sylvie. *Étude sur la formation à la direction des établissements culturels du spectacle vivant*. Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles / Service de l'inspection et de l'évaluation, 2006. 66 p.

DURAND, Michèle ; SARTORI, Sandrine. *Analyse du fonctionnement et de l'activité des scènes nationales en 2005*. Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, 2006. 60 p.

PRAT, Reine. *Pour une plus grande et une meilleure visibilité des diverses composantes de la population française dans le secteur du spectacle vivant : Pour*

*l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation.* Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, 2006. 60 p.

CARDONA, Janine ; LACROIX, Chantal. *Statistiques de la culture : chiffres clés édition 2007* / Rubrique Théâtre et spectacles. La Documentation française, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2007. 9 p.

MARTIN, Cécile. « Les formations à l'administration et à la gestion de la culture : bilan et perspectives », *Culture études*, 2008/2 n°2, p. 1-12.

CARDONA, Janine ; LACROIX, Chantal. *Statistiques de la culture : chiffres clés édition 2008* / Rubrique Théâtre et spectacles. La Documentation française, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2008. 9 p.

CARDONA, Janine ; LACROIX, Chantal. *Statistiques de la culture : chiffres clés édition 2009* / Rubrique Théâtre et spectacles. La Documentation française, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2009. 8 p.

PRAT, Reine. *Arts du spectacle : Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, aux moyens de production, aux réseaux de diffusion, à la visibilité médiatique : De l'interdit à l'empêchement.* Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles, 2009. 98 p.

LACROIX, Chantal. *Statistiques de la culture : chiffres clés édition 2010* / Rubrique Théâtre et spectacles. La Documentation française, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2010. 9 p.

LACROIX, Chantal. *Statistiques de la culture : chiffres clés édition 2011* / Rubrique Théâtre et spectacles. La Documentation française, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2011. 9 p.

LACROIX, Chantal. *Statistiques de la culture : chiffres clés édition 2012* / Rubrique Théâtre et spectacles. La Documentation française, Département des études, de la prospective et des statistiques, 2012. 9 p.

### **Textes de loi**

*Décret n° 68-906 du 21 octobre 1968 portant statut du Théâtre national populaire*

*Décret n° 75-344 du 9 mai 1975 relatif au Théâtre National de Chaillot*

*Décret n° 90-459 du 1er juin 1990 modifiant le décret no 68-906 du 21 octobre 1968 modifié portant statut du Théâtre National de Chaillot*

*Convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984 étendue par arrêté du 4 janvier 1994. 137 p.*

*Décret n° 97-807 du 28 août 1997 portant modification du statut des théâtres nationaux de l'Odéon, de Chaillot, de la Colline et de Strasbourg*

Ministère de la Culture et de la Communication. *Charte des missions de service public pour le spectacle vivant du 22 octobre 1998. 8 p.*

*Décret n° 2002-108 du 24 janvier 2002 modifiant le décret n° 68-905 du 21 octobre 1968 portant statut du Théâtre National de Chaillot*

Ministère de l'Intérieur, de la sécurité intérieure et des libertés locales, Ministère de la Culture et de la Communication. *Circulaire interministérielle n° 2003/005 du 18 avril 2003 relative à la mise en œuvre de la loi n° 2002-6 du 4 janvier 2002 relative à la création d'établissements publics de coopération culturelle. 36 p.*

Ministère de la Culture et de la Communication. *Circulaire du 31 août 2010 relative aux labels et réseaux nationaux du spectacle vivant. 9 p.*

### **Autres documents**

Conservatoires de France. *Pré-enquête sur la pyramide des âges dans les écoles de musique, de danse et d'art dramatique.*

Mayor of London ; London Cultural Strategy Group. *World Cities Culture Report 2012. 77 p.*

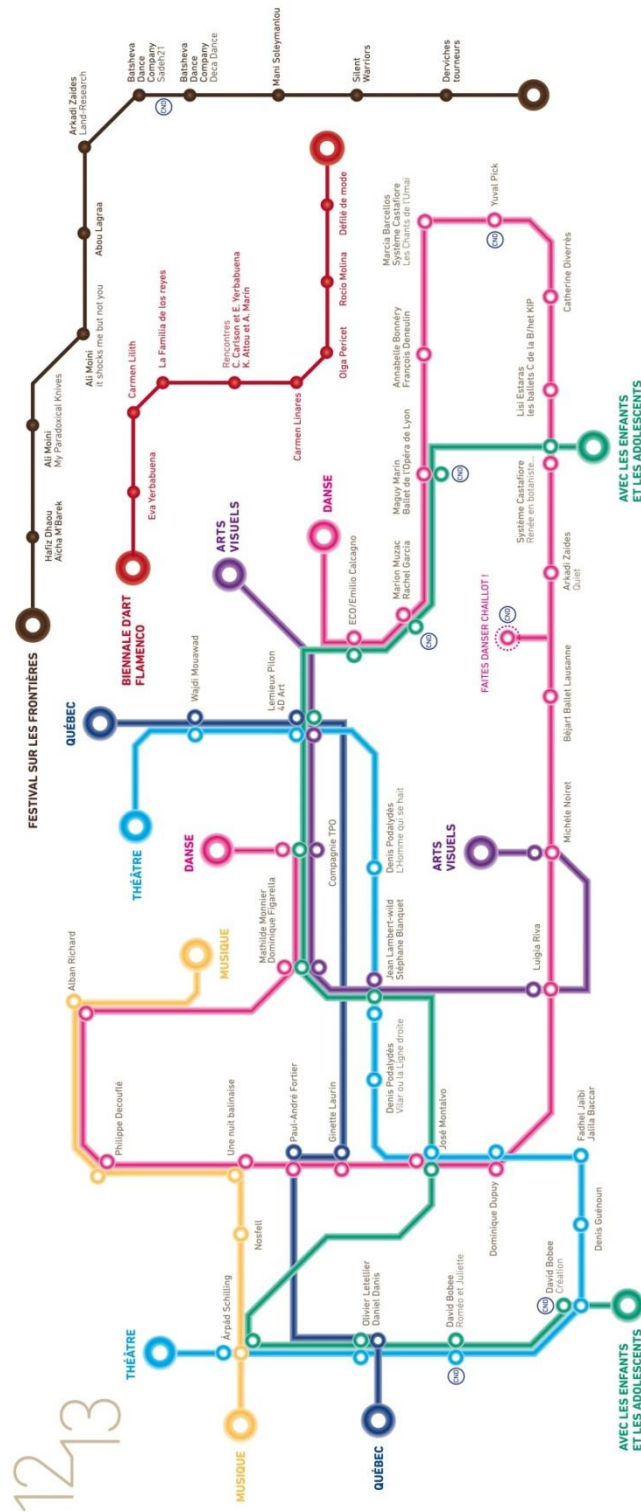
# **LIVRET DES ANNEXES**



# ANNEXE 1

## PROGRAMMATION 2012-2013

### PRÉSENTÉE SOUS FORME DE PLAN DE MÉTRO



12/13

## ANNEXE 2

# EXEMPLE DE FLYER ÉDITÉ PAR LE THÉÂTRE NATIONAL DE CHAILLOT



Une installation gratuite d'Étienne Saglio / Monstre(s)



à voir avant et après les spectacles  
de la Cie 14:20 et de Carolyn Carlson

14 > 17 février • Studio

### Parcours en magie nouvelle pour cabinet de curiosités minimal

Le jongleur et magicien Étienne Saglio, à l'affiche du spectacle *Vibrations* de la Cie 14:20, vous invite dans son cabinet de curiosités minimaliste et mystique.

Après son travail sur les liens entre magie et cirque dans *Le soir des monstres*, il expérimente le lien qui se tisse entre magie et arts plastiques. Plonger la magie dans le réel, supprimer la scène, les coulisses, le magicien et ne laisser que la personne, seule, face au sentiment magique. Dans ce double mouvement, les différents modules dégagent une esthétique à forte teneur poétique.

Un amas de cordes devient un inquiétant nid de serpent. Des nuages sont conservés sous cloche. Des silhouettes en papier de 15 cm improvisent un tango sur une table de bois... Les regards évoluent peu à peu pour installer un véritable « sentiment de magie ».

14 > 17 février

De 19h à 22h30

Studio

Entrée libre

Conception magique, écriture et réalisation **Étienne Saglio**

Programmation électronique et informatique **Charles Goyard**

Scénographie et construction **Céline Diez** et **David Ledorze**

Robotique **Michel Ozeray**

Création lumière **Elsa Revol**

Regard extérieur **Raphaël Navarro**

Production et diffusion **Géraldine Werner** et **Olivier Daco - ay-rOop**

Production **Monstre(s)**

Coproductions, aides et soutiens

Les Tombées de la Nuit, Rennes

Le Channel scène nationale de Calais

Bonlieu scène nationale d'Annecy

Cirque-Théâtre d'Elbeuf

Association Furies, Châlons-en-

Champagne

Ville de Rennes

Région Bretagne

## ANNEXE 3

# EXEMPLE DE VISUELS SUR LES ÉCRANS SITUÉS DANS LE HALL DU THÉÂTRE

---



6 > 13 avril 2012 • Salle Jean Vilar

Durée du spectacle 1h20



29 > 31 mars 2012 • Salle Jean Vilar

Durée du spectacle 1h15

# ANNEXE 4

## STATISTIQUES DU SITE INTERNET DE CHAILLOT

### AU 1<sup>ER</sup> JUIN 2012

---

#### Objectif :

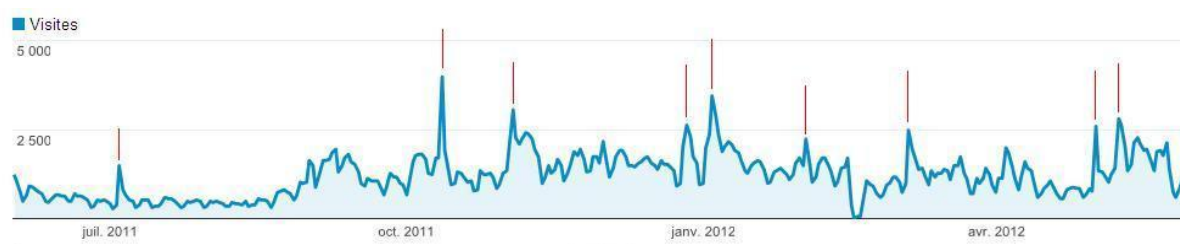
Analyser le comportement des internautes pour la saison 2011-2012, soit entre le 1<sup>er</sup> juin 2011 et le 31 mai 2012.

#### Introduction. Résumé en chiffres avant 2011

Année	Total visiteurs	Visiteurs / mois	Visiteurs / jours	Moyenne pages vues / visite	Temps de visite moyen
2005	267 866	22 322	739	14	4,1 min
2006	341 313	28 442	935	11	4,1 min
2007	444 287	37 023	1 217	6	3,5 min
2008	584 016	48 668	1 600	7	4,5 min
2009	659 249	54 937	1806	6	4,4 min
2010	725 085	65 280	2510	5	3,4 min

#### Vue globale sur la saison 2011-2012

##### Les pics de fréquentation



Les pics de fréquentation observés sur la courbe ci-dessus correspondent aux dates et événements suivants :

- **4 juillet 2011**  
Festival Imaginez maintenant  
Arrivée de Didier Deschamps
- **12 octobre 2011**  
Newsletter Didier Deschamps entraîne Chaillot  
Milieu d'exploitation pour Trisha Brown et Patrice Thibaud
- **3 novembre 2011**  
Newsletter de novembre  
Début d'exploitation de Vincent Macaigne

- **27 décembre 2011**  
Début d'exploitation du cirque Eloize
- **4 janvier 2012**  
Rentrée des vacances scolaires  
Milieu d'exploitation du cirque Eloize  
Début d'exploitation de Marion Levy
- **2 février 2012**  
Newsletter de février  
2<sup>ème</sup> jour d'exploitation pour Russel Maliphant et Hervé Robbe
- **5 mars 2012**  
Newsletter de mars  
Début d'exploitation d'*Orphée*
- **2 mai 2012**  
Newsletter de mai  
Invitation à la présentation de saison
- **9 mai 2012**  
Présentation de la saison 2012-2013

### Analyse

Les pics de fréquentation semblent avoir deux origines :

- l'envoi d'une newsletter ou d'une invitation en grand nombre
- une actualité spécifique pour Chaillot (changement de direction, lancement de saison...)

### Tableau récapitulatif

	Saison 2010-2011	Saison 2011-2012	Evolution
Nombre total de visites	440 405	436 606	- 0,86 %
Nombre de visiteurs uniques	265 089	268 688	+ 1,36 %
Nombre de pages vues	1 583 630	1 489 426	- 5,95 %
Nombre moyen de pages vues par visite	3,60	3,41	-5,13 %
Durée moyenne de la visite	00 :03 :16	00:02:50	-13,35 %
Taux de rebond	34,83 %	41,69 %	+ 19,69 %
Nouvelles visites (en %)	59,38 %	57,92 %	- 2,47 %

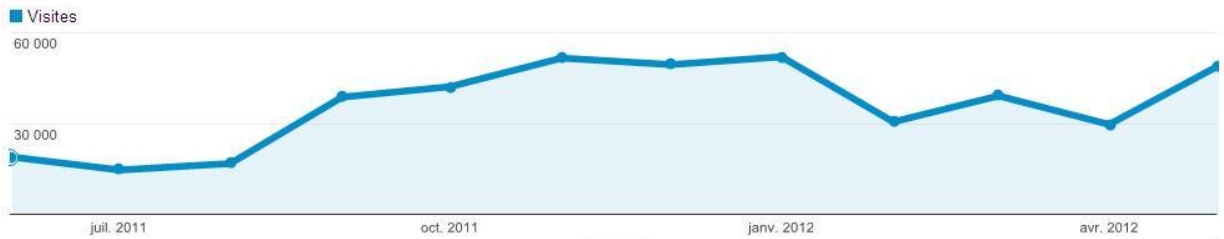
### LEXIQUE

- Un visiteur est un internaute qui consulte une série de pages web successives.
- Un visiteur « unique » est un visiteur qui n'est comptabilisé qu'une seule fois entre le 1<sup>er</sup> juin 2010 et le 31 mai 2012, même s'il effectue plusieurs visites durant la saison.
- Le taux de rebond est le pourcentage d'internautes qui ont quitté le site après n'avoir consulté qu'une seule page.
- Les nouvelles visites correspondent au pourcentage de visiteurs qui accèdent au site pour la première fois.

### Analyse

On constate une très légère baisse de fréquentation du site (moins de visites, moins de pages consultées). Cependant, on peut déduire, d'après l'évolution du nombre de visiteurs uniques et le pourcentage de nouvelles visites, que le site de Chaillot continue d'attirer de nouveaux visiteurs.

## Fréquentation mois/mois



Mois	Nombre de visites	Visiteurs uniques	Moyenne pages vues / visite	Temps de visite moyen	Taux de rebond approximatif
juin 2011	19 022	13 469	4,26	00:02:58	43 %
juillet 2011	15 090	11 274	4,10	00:03:06	43 %
août 2011	17 074	12 515	4,21	00:03:31	37 %
septembre 2011	39 077	27 762	3,85	00:03:21	37 %
octobre 2011	42 360	29 948	3,48	00:02:59	41 %
novembre 2011	52 140	37 430	3,20	00:02:40	42 %
décembre 2011	49 984	36 764	3,36	00:03:06	40 %
janvier 2012	52 296	38 143	3,08	00:02:35	44 %
février 2012	30 922	22 954	3,14	00:02:26	45 %
mars 2012	39 518	28 520	2,92	00:02:18	45 %
avril 2012	29 814	22 142	3,14	00:02:16	44 %
mai 2012	49 309	33 768	3,55	00:03:07	39 %

## Analyse

### Période « creuse » : juin / juillet / août 2011

Cette baisse de fréquentation peut s'expliquer car la saison précédente est terminée, il n'y a plus de spectacles à Chaillot et ce sont les vacances d'été. C'est cependant la période où les internautes prennent davantage le temps de consulter le site (plus de pages vues par visite, plus de temps passé sur le site, taux de rebond légèrement inférieur)

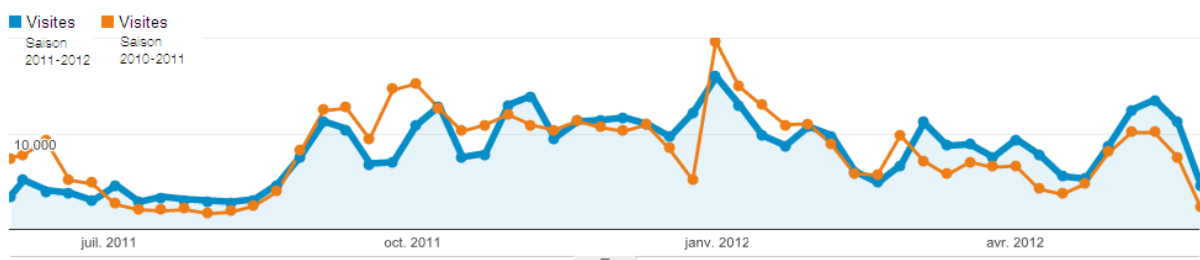
### 1<sup>ère</sup> Période « haute » : novembre / décembre 2011 / janvier 2012

Spectacles à succès (longue exploitation et forte médiatisation): Macaigne, Forsythe, Eloize

### 2<sup>ème</sup> période « haute » : mai 2012

Lancement de la saison, début de la campagne d'abonnement et de réservation

## Courbe comparative avec la saison 2010-2011



**Analyse** : On observe sensiblement les mêmes périodes « creuses » et « hautes » entre la saison 2010-2011 et la saison 2011-2012.

## Typologie des visiteurs

### a. Origine géographique

Pays	Visites	% des visites	Ville	Visites	% des visites
<b>France</b>	<b>394 827</b>	<b>90,43 %</b>	<b>Paris</b>	<b>254 737</b>	<b>58,34 %</b>
Royaume-Uni	4 414	1,01 %	Lyon	6 099	1,40 %
États-Unis	4 357	1,00 %	Nantes	4 012	0,92 %
Belgique	4 308	0,99 %	Toulouse	3 232	0,74 %
Allemagne	3 261	0,75 %	Marseille	3 152	0,72 %
Suisse	2 778	0,64 %	Montreuil	2 782	0,64 %
Italie	2 178	0,50 %	Lille	2 707	0,62 %
Canada	2 152	0,49 %	Bordeaux	2 625	0,60 %
Espagne	1 540	0,35 %			
Brésil	1 520	0,35 %			

**Analyse** : Le Théâtre National de Chaillot étant situé à Paris, ces résultats semblent logiques. Il apparaît cependant que près de la moitié des visiteurs se connectent depuis l'extérieur de la capitale : soit depuis les grandes villes hors Île-de-France soit depuis la banlieue parisienne.

### Langue

Langue	Visites	% des visites	Nouvelles visites	Taux de rebond
français	379758	<b>86,98%</b>	53,12%	44,65%
anglais	34558	<b>7,92%</b>	64,91%	46,24%
allemand	3796	0,87%	66,50%	39,65%
italien	3039	0,70%	66,24%	33,70%
espagnol	2845	0,65%	56,97%	47,94%

**Analyse** : Plus d'un visiteur sur 10 n'est pas francophone. La traduction des pages du site se révèle donc pertinente. Hormis l'anglais, les autres langues courantes représentent chacune moins d'un visiteur sur 10.

### Équipement

Navigateur	Visites	% des visites
<b>Firefox</b>	<b>135 022</b>	<b>30,93 %</b>
Safari	122 292	28,01 %
Internet Explorer	110 124	25,22 %
Chrome	59 949	13,73 %

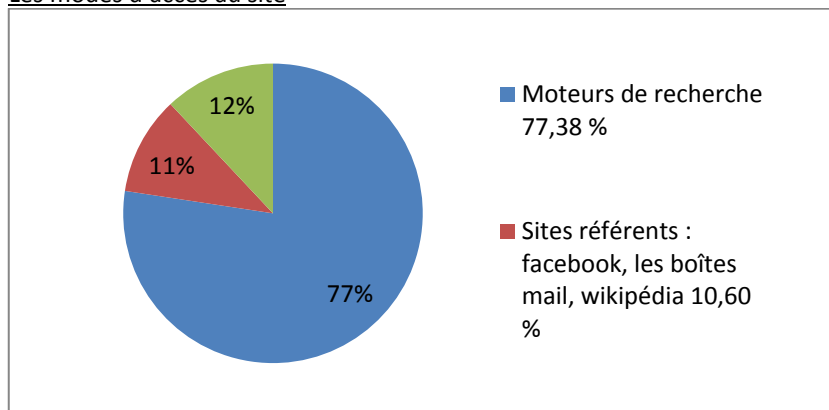
Système d'exploitation	Visites	% des visites
<b>Windows</b>	<b>253 304</b>	<b>58,02 %</b>
Macintosh	144 702	33,14 %
iPhone	17 981	4,12 %
iPad	10 294	2,36 %
Linux	4 381	1,00 %
Android	3 660	0,84 %
BlackBerry	685	0,16 %
iPod	457	0,10 %

Résolution d'écran	Visites	% des visites
<b>1280x800</b>	<b>104 156</b>	<b>23,86 %</b>
1440x900	46 298	10,60 %
1280x1024	40 692	9,32 %
1366x768	40 150	9,20 %

## Comportement des visiteurs

### a. L'accès au site

#### Les modes d'accès au site



#### Détails sur la consultation via les moteurs de recherche

Le moteur de recherche le plus utilisé est **Google** (95% des visites générées par un moteur de recherche). Viennent ensuite Bing et Yahoo (environ 2% chacun).

Mot clé	Visites	% des visites
chaillot	63 874	18,91 %
theatre de chaillot	26 595	7,87 %
theatre chaillot	26 515	7,85 %
theatre national de chaillot	11 140	3,30 %
palais de chaillot	10 247	3,03 %
théâtre de chaillot	7 861	2,33 %



## Analyse

Les moteurs de recherches, et plus particulièrement Google, restent le principal mode d'accès au site, d'où l'importance d'être attentif au référencement. Au vu du pourcentage d'accès direct, on peut émettre l'hypothèse que plus d'un visiteur sur dix possède le site de Chaillot dans ses favoris ou l'a déjà consulté au moins une fois.

### Les pages consultées

Titre de page	Consultations uniques	Temps moyen passé sur la page	Taux de rebond
Accueil	226 183	00:00:49	26,61 %
Le calendrier	129 559	00:00:23	17,14 %
Saison 11/12	78 052	00:00:17	39,41 %
Les spectacles de danse	44 773	00:00:37	61,59 %
Achat de places et abonnement	37 481	00:03:13	42,58 %
iD	34 429	00:04:27	53,97 %
L'équipe permanente	29 900	00:00:40	64,00 %
Les spectacles de théâtre	27 786	00:00:26	61,42 %
Au moins j'aurai laissé un beau cadavre	21 280	00:04:42	73,28 %
Temps	21 042	00:04:34	62,33 %
Le restaurant	18 084	00:01:05	55,65 %
Informations pratiques	17 697	00:01:19	49,48 %

## Analyse

Les pages les plus consultées sont de plusieurs types :

- **les pages de transit**: page d'accueil du site, page d'accueil de la saison, page d'accueil des spectacles de danse, page d'accueil des spectacles de théâtre
- **les pages pratiques** : calendrier, achat de places et abonnements, informations pratiques, restaurant, équipe. Remarque : toutes les pages citées précédemment sont accessibles en un clic depuis la home page, ce qui explique leur forte fréquentation.
- **les pages spectacles** (en beige dans le tableau). Les 3 spectacles qui arrivent en tête de liste présentent plusieurs caractéristiques communes : une exploitation sur deux semaines minimum (ils ont donc été longtemps en bandeau sur la page d'accueil) et une forte médiatisation. On peut juger le contenu de ces pages pertinent et approprié d'après le très bon temps moyen passé sur la page.

Ce tableau fait ressortir un fait marquant : sur les cinq grandes rubriques du site (la saison / l'art d'être spectateur / le théâtre / calendrier / réservations et abonnements), seul l'art d'être spectateur ne figure pas dans la liste des pages les plus consultées. Cette page arrive en seulement en 25<sup>ème</sup> position.

### La durée moyenne des visites

Durée de la visite	Visites	% des visites
0-10 secondes	<b>206 693</b>	<b>47,34%</b>
11-30 secondes	38 811	8,89%
31-60 secondes	37 985	8,70%
61-180 secondes	67 761	15,52%
181-600 secondes	53 616	12,28%

En résumé	Visites	% des visites
< 1 min	283 489	64,93%
entre 1 min et 10 min	121 377	27,80%
entre 10 min et 30 min	26 231	6,01%
> 30 min	5 509	1,26%

#### **Analyse**

La moitié des visites durent moins de 10 secondes. On peut supposer qu'il s'agit soit d'internautes qui se sont trompés de site, soit d'internautes qui consultent un lien (newsletter, facebook) et parcourent la page pointée très rapidement, soit d'internautes qui souhaitent délibérément aller sur le site de Chaillot à la recherche d'une information précise (un horaire par exemple) et qui l'ont trouvée très rapidement. Une durée de visite de plus d'une minute peut correspondre à une consultation attentive du site (lecture détaillée des contenus, navigation sur plusieurs pages, visionnage de vidéos...).

### La fréquence des visites

Nombre de visites au cours de la saison	Visites	% des visites	
1	<b>252 829</b>	<b>57,91%</b>	> une fois au cours de la saison
2	60 337	13,82%	
3	28 507	6,53%	
4	16 903	3,87%	
5	11 146	2,55%	
6	8 137	1,86%	
7	6 187	1,42%	
8	4 919	1,13%	
9-14	16 282	3,73%	> une fois par mois en moyenne
15-25	11 061	2,53%	
26-50	7 728	1,77%	> deux fois par mois en moyenne
51-100	4 460	1,02%	> plus d'une fois par semaine
101-200	2 334	0,53%	
201+	5 776	1,32%	

#### **Analyse**

Plus de la moitié des internautes ne consulte le site de Chaillot qu'une seule fois dans la saison. Si, en pourcentage, ces données semblent négatives, on peut tout de même considérer qu'un visiteur sur 10 consulte le site une fois par mois ou plus, soit approximativement 45 000 personnes.

## Les événements

22% des visites de la saison ont généré un événement :

- 146 411 clics vers un lien externe (le site de billetterie principalement)
- 11 452 téléchargements (programmes de salle, dossiers de presse...)
- 2 287 envois de mails

## Les réseaux sociaux

**8321** visites depuis les réseaux sociaux soit près de **2% des visites totales** de la saison.

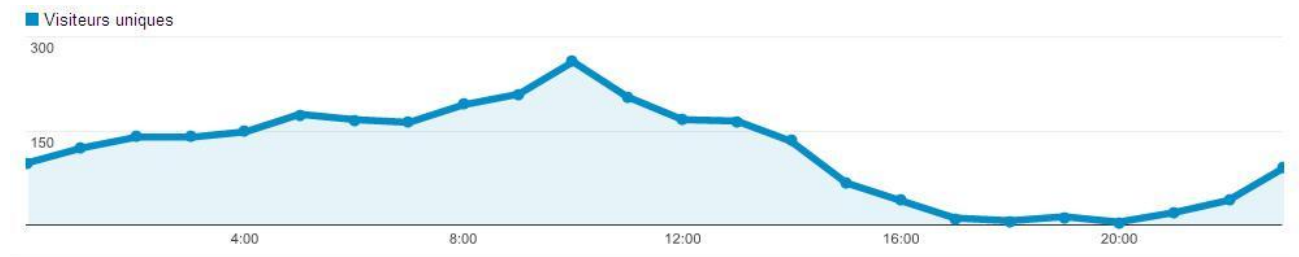
Réseau social	Visites	% des visites via les réseaux sociaux
<b>Facebook</b>	<b>8 649</b>	<b>91,18 %</b>
Twitter	242	2,55 %
Blogger	164	1,73 %
Netvibes	132	1,39 %
Dailymotion	45	0,47 %

## Analyse des retombées de l'outil newsletter

Titre	Date d'envoi	Nombre de contacts	Nombre de visites le jour même	% des visites du mois	Taux de rebond le jour même	Nombre de visites à J+1	% des visites du mois
Paul Taylor au Théâtre National de Chaillot	24 mai	38553	<b>2144</b>	<b>4 %</b>	45 %	1395	3 %
Suivez la présentation de saison en direct de chez vous !	6 mai	38625	1014	2 %	44 %	1243	3 %
Présentation de la saison 2012/2013	2 mai	53311	<b>2604</b>	<b>5 %</b>	49 %	1344	3 %
Newsletter mai 2012	2 mai	38717	<b>2604</b>	<b>5 %</b>	49 %	1344	3 %
Jean-Claude Gallotta mène le bal	4 avril	27310	<b>2000</b>	<b>7 %</b>	44 %	<b>1853</b>	<b>6 %</b>
Jean Vilar aurait eu 100 ans	26 mars	24364	1146	3 %	45 %	997	3 %
Hervé Robbe : nouvelles dates	21 mars	24301	<b>1741</b>	<b>4 %</b>	51 %	1272	3 %
Krzysztof Warlikowski électrise Shakespeare	5 mars	26905	<b>2509</b>	<b>6 %</b>	45 %	<b>1945</b>	<b>5 %</b>
Russell Maliphant fait danser Rodin	1 <sup>er</sup> février	27851	<b>1490</b>	<b>5 %</b>	44 %	<b>2238</b>	<b>7 %</b>
Les débats de Mediapart s'installent à Chaillot	26 janvier	24635	1355	3 %	49 %	1255	2 %
En 2012, hommage à Jean Vilar !	18 janvier	23384	1640	3 %	44 %	1584	3 %
Didier Deschamps entraîne Chaillot	12 oct	19692	<b>4015</b>	<b>9 %</b>	50 %	<b>1940</b>	<b>5 %</b>
Baryshnikov choisit Chaillot	1 <sup>er</sup> sept	17735	<b>1643</b>	<b>4 %</b>	<b>37 %</b>	<b>1479</b>	<b>4 %</b>

Les chiffres en vert correspondent à un nombre de visites supérieur à la moyenne de visite par jour. Globalement, on peut dire que les newsletters augmentent le nombre de visites du site le jour de son envoi. Cependant, le taux de rebond est supérieur à la moyenne.

## Analyse de la journée de lancement de la saison 2012-2013



Pic de fréquentation à 10h, heure de la mise en ligne de la saison 2012-2013.  
Très faible fréquentation entre 17h et 20h (9 visiteurs uniques en moyenne)  
-> La présentation de saison en streaming a donc été plutôt inefficace.

### Quelques chiffres

**Visites** : 2 815 (supérieur à la moyenne)

**Visiteurs uniques** : 2 253 (supérieur à la moyenne)

**Pages vues** : 8 737

**Pages/visite** : 3,10

**Durée moy. de la visite** : 00:03:15 (supérieur à la moyenne)

**Taux de rebond** : 31,58 % (inférieur à la moyenne)

**Nouvelles visites** (en %) : 50,37 %

# ANNEXE 5

## EXTRAIT DU CHEMIN DE FER DE LA BROCHURE DE SAISON 2012-2013

---

Page de garde 1	Edito 3	José Montalvo Artistes en résidence 5	Artistes en résidence Sommaire 7
Plan de métro 9	Bali 11	Paul-André Fortier 13	Denis Guénoun 15
Système Castafiore (Umaï) 17	Olivier Letellier 19	Annabelle Bonnéry 21	Arpad Schilling 23
Arkadi Zaides (Quiet) 25	Yuval Pick 27	Lecture Podalydès 29	Catherine Diverrès 31
Emilio Calcagno 33	David Bobee 35	Luigia Riva 37	Mathilde Monnier 39
Maguy Marin 41	Jean Lambert-wild 43	Decouflé 45	Nosfell 47

ANNEXE 6

EXEMPLE D'UNE DOUBLE-PAGE DE LA BROCHURE DE SAISON



Théâtre • Saint-Germain • Durée 1h10 • Tarif A • Tout public à partir de 10 ans  
 Oct 2012 lun 20 | mar 21 | mer 22 | jeu 23 | ven 24 | sam 25 | dim 26  
 Nov 12 dim 18 | lun 19 | mar 20 | mer 21 | jeu 22 | ven 23 | sam 24 | dim 25  
 Dec 12 ven 14 | sam 15 | dim 16 | lun 17 | mar 19 | mer 20 | jeu 21 | ven 22 | sam 23 | dim 24  
 Jan 13 ven 11 | sam 12 | dim 13 | lun 14 | mar 16 | mer 17 | jeu 18 | ven 19 | sam 20 | dim 21  
 Feb 13 ven 15 | sam 16 | dim 17 | lun 18 | mar 20 | mer 21 | jeu 22 | ven 23 | sam 24 | dim 25  
 Mar 13 ven 15 | sam 16 | dim 17 | lun 18 | mar 20 | mer 21 | jeu 22 | ven 23 | sam 24 | dim 25  
 Avr 13 ven 19 | sam 20 | dim 21 | lun 22 | mar 24 | mer 25 | jeu 26 | ven 27 | sam 28 | dim 29

# Olivier Letellier la Scaphandrière Daniel Danis

Parabole efficace sur la cupidité et l'addiction, *La Scaphandrière* est le fruit de la rencontre de trois univers: celui d'Olivier Letellier, metteur en scène aux images subtiles, celui de Daniel Danis, formidable raconteur d'histoires, et celui de Ludovic Fouquet, spécialiste de l'image et de la vidéo, formé aux spectacles de Robert Lepage.

Au bord du Lac-Québec, à 77 Rivolis, survient Pierre et sa famille. Le père est pêcheur et la mère, perdue. Quant à la sœur, Philomène, elle ne pense qu'à camoufler son visage d'adolescente, sous du «grainillage de face». Pour oublier la mère des siens, Pierre construit des cabanes au milieu des bois. Là, il s'évade dans ses rêves tandis que ses parents se perdent dans le passé. Les portes de la Scaphandrière se referment sur l'histoire de la famille et la psychologie des pauvres. Lorsque Philomène disparaît à son tour, Pierre décide de partir à sa recherche à bord d'une scaphandrière... depuis l'homme de fer, l'une de ses premières réalisations pour le jeune public, Olivier Letellier pratique le scénario de la rare surgie des images des mois de l'omniprésence du Diabolo (Daniel Danis). Ce projet est la réponse à la commande de la compagnie de Lepage, qui renversent les montages, incarnée par un seul comédien mais soutenue par un dispositif interactif d'images et de vidéo, la traversée des profondeurs de Pierre est un lumineuse chemin vers la vie et une leçon de espoir... etc.

Metteur en scène **Olivier Letellier**  
 Texte et adaptation à la scène du scénariste **Daniel Danis**  
 Photographie **Robert Lepage**  
 Art de Scénarier **Daniel Danis**

Scénariste **Ludovic Fouquet**  
 Scénariste **Robert Lepage**  
 Régie **Shirley Ann Rupp**

Avec **Mathieu Fugère**  
 Production la Scaphandrière (Olivier Letellier, Ludovic Fouquet, et Marie-Cécile Charbonneau)  
 Coproduction Théâtre des Francophones, Théâtre du Nouveau Québec, Théâtre de la Ville de Paris, Centre de la Culture, Théâtre de la Ville de Québec, Théâtre de la Ville de Montréal, Théâtre de la Ville de Toronto, Théâtre de la Ville de Vancouver, Théâtre de la Ville de Los Angeles, Théâtre de la Ville de New York, Théâtre de la Ville de Mexico, Théâtre de la Ville de Santiago, Théâtre de la Ville de Lima, Théâtre de la Ville de Lima, Théâtre de la Ville de Lima

Avec l'appui de la Direction générale de la Culture  
 Photos: Etienne Lapointe, Renaud Lefebvre  
 Art de la scène: Olivier Letellier, Daniel Danis  
 Design graphique: Olivier Letellier, Daniel Danis

# ANNEXE 7

## REPORTAGE PHOTO SUR LA VISITE DE L'IMPRIMERIE VINCENT À TOURS

---



Dans un premier temps, le fichier de la brochure transmis à l'imprimerie est gravé sur des plaques en aluminium. L'impression étant en quadrichromie CMJN, quatre plaques sont réalisées : une où sont représentés les éléments cyan (C), une pour les éléments magenta (M), une pour le jaune (J) et une dernière pour le noir (N).

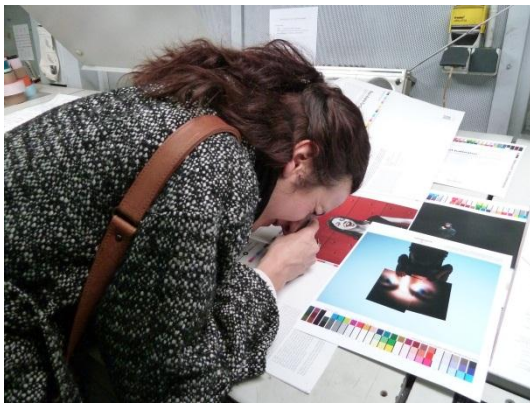


Ces plaques sont ensuite disposées dans leurs encriers correspondants sur la machine d'impression offset. De gros rouleaux de papiers vont traverser les différents bacs d'encre. L'encre se dépose alors uniquement aux endroits gravés sur la plaque pour chacune des couleurs.





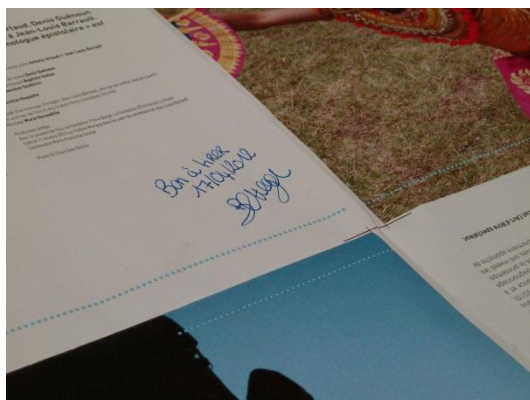
Des planches test sont imprimées afin d'observer le rendu des couleurs.



L'observation des couleurs est une étape très minutieuse qui s'effectue à l'aide d'une loupe.



Si on trouve qu'il y a trop de bleu ou que le noir n'est pas suffisamment prononcé à certains endroits par exemple, l'imprimeur réalise des réglages très fins qui permettent de réajuster les couleurs par colonne.



Enfin, une fois la couleur voulue obtenue, il est temps de signer le bon à tirer.

Cette étape de contrôle est à effectuer pour chacun des « cahiers » (paquets de 16 pages) constituant la brochure.



# ANNEXE 8

## LISTE DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS PRIS EN CONSIDÉRATION POUR LA PARTIE RÉFLEXION

<b>Les établissements d'enseignement supérieur artistique et culturel</b>	
<b>&gt; Conservatoires nationaux supérieurs</b>	
– Conservatoire national supérieur d'art dramatique (CNSAD)	Daniel Mesguich
– Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris	Bruno Mantovani
– Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Lyon	Géry Moutier
<b>&gt; Ecoles d'architecture</b>	
– École nationale supérieure d'architecture de Marne-La Vallée	
– École nationale supérieure d'architecture de Paris-Belleville	
– École nationale supérieure d'architecture de Paris-Malaquais	
– École nationale supérieure d'architecture de Paris-Val de Seine	
– École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Vilette	
– École nationale supérieure d'architecture de Versailles	
– École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux	
– École nationale supérieure d'architecture de Bretagne	
– École nationale supérieure d'architecture de Clermont-Ferrand	
– École nationale supérieure d'architecture de Grenoble	
– École nationale supérieure d'architecture de Montpellier- Languedoc- Roussillon	
– École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Lille	
– École nationale supérieure d'architecture de Lyon	
– École nationale supérieure d'architecture de Marseille -Luminy	
– École nationale supérieure d'architecture de Nancy	
– École nationale supérieure d'architecture de Nantes	
– École nationale supérieure d'architecture de Normandie	
– École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne	
– École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg	
– École nationale supérieure d'architecture de Toulouse	
<b>&gt; Ecoles nationales</b>	
– École nationale supérieure des Beaux-Arts de Bourges	
– École nationale supérieure des Beaux-Arts de Dijon	
– École nationale supérieure d'Art décoratif de Limoges - Aubusson	
– École nationale supérieure d'Art de Nancy	
– Villa Arson – Nice	
– École du Louvre	
– École nationale supérieure d'art de Cergy	
– École nationale supérieure de la photographie	
– École nationale supérieure des arts décoratifs (ENSAD)	
– École nationale supérieure des Beaux-Arts (ENSBA)	
– École nationale supérieure de Création Industrielle (ENSCI)	
– École nationale supérieure des métiers de l'image et du son (FEMIS)	
<b>&gt; Instituts de recherche</b>	
– Institut national d'histoire de l'art INHA	Antoinette Le Normand-Romain
– Institut national de recherches archéologiques préventives (INRAP)	Arnaud Roffignon
– Institut national du patrimoine (INP)	Eric Gross
<b>&gt; Autre</b>	
– Académie de France à Rome	Éric de Chassey

<b>Les établissements recevant du public</b>	
<b>&gt; Établissements à caractère patrimonial</b>	
– Musée Eugène Delacroix	
– Musée Rodin	Catherine Chevillot
– Musée national Jean-Jacques Henner	Marie Hélène Lavallée
– Musée et domaine du château de Fontainebleau	Jean-François Hebert
– Musée Guimet musée national des arts asiatiques	Olivier de Bernon
– Musée Gustave-Moreau	Marie-Cécile Forest
– Cité de l'architecture et du patrimoine	Luc Lièvre
– Domaine national de Chambord	Jean d'Haussonville
<b>&gt; Établissements gestionnaires de musées ou monuments</b>	
Centre des monuments nationaux – MONUM	Philippe Bélaval
– Établissement public de la Réunion des musées nationaux et du Grand palais des Champs-Élysées	Valérie Vesque-Jeancard
– Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la Culture	Jean-Pierre Dufay
– Établissement public du Château, du Musée et du domaine national de Versailles	Catherine Pégard
– Établissement public du Musée du Louvre	Henri Loyrette
– Établissement public du musée d'Orsay et du musée de l'Orangerie	Guy Cogeval
– Établissement public du musée du Quai Branly	Karim Mouttalib
– Établissement public du Palais de la porte Dorée (Cité nationale de l'histoire de l'immigration)	Luc Gruson
– Établissement public du musée national Picasso - Paris	Laurent Sorbier
<b>&gt; Bibliothèques</b>	
– Bibliothèque nationale de France (BNF)	Jacqueline Sanson
– Bibliothèque publique d'information (BPI)	Patrick Bazin
<b>&gt; Établissements de spectacle</b>	
– Opéra national de Paris	Nicolas Joël
– Théâtre national de Chaillot	Didier Deschamps
– Théâtre national de la Colline	Stéphane Braunschweig
– Théâtre de l'Europe - Théâtre national de l'Odéon	Luc Bondy
– Théâtre national de l'Opéra-Comique	Jérôme Deschamps
– Théâtre national de Strasbourg	Julie Brochen
– Comédie française	Muriel Mayette
<b>&gt; Établissements gérant des espaces polyvalents et proposant des activités culturelles diversifiées</b>	
– Centre national d'art et de culture Georges Pompidou	Alain Seban
– Cité de la musique	Laurent Bayle
– Établissement public du Parc et de la Grande Halle de la Villette	Florence Berthout
– Établissement public du Palais de la découverte et de la Cité des sciences et de l'industrie	Damien Cazé
– Établissement public Cité de la céramique - Sèvres et Limoges	David Caméo
<b>&gt; Centres nationaux spécialisés</b>	
– Centre national de la danse	Monique Barbaroux
– Centre national de la chanson, des variétés et du jazz	Jacques Renard
– Centre national des arts plastiques (CNAP)	Richard Lagrange
– Centre national de la cinématographie et de l'image animée (CNC)	Audrey Azoulay
– Centre National du Livre (CNL)	Véronique Trinh-Muller
<b>&gt; EPCC</b>	
Le cent quatre à Paris	
Centre Pompidou-Metz	
Cité internationale de la bande dessinée et de l'image à Angoulême	
CITIA, Cité de l'image en mouvement à Annecy	
EPCC du Pont du Gard	
MC2: Maison de la Culture de Grenoble	
Musée Louvre-Lens	
Opéra de Rouen Haute-Normandie	
Opéra de Lille	
Palais des Papes à Avignon	
Centre national du costume de scène et de la scénographie à Moulins	
...	

## **Les établissements culturels publics labélisés ou en réseaux**

**> 19 CCN**

**> 35 CDN et 5 CDR**

**> 110 scènes conventionnées**

**> 70 scènes nationales**

**> SMAC**

**> 12 Pôles Nationaux des Arts du Cirque (PNAC)**

**> 9 Centres Nationaux des Arts de la Rue (CNAR)**

**> 27 orchestres en région**

...

## ANNEXE 9

# EXTRAITS DE LA REVUE DE PRESSE RELATIVE AUX NOMINATIONS ET AUX CHANGEMENTS DE DIRECTION POLÉMIQUES

---

### > Articles généraux sur diverses nominations

Date	Média	Titre	Auteur
29/03/2010	Le Progrès	Culture à Lyon : les dix dossiers qui fâchent	Isabelle Brione
30/07/2011	Marianne	Mitterrand le Petit	Frédéric Martel
04/08/2012	Le Figaro	Culture et communication : les portes claquent	Eric Biétry-Rivierre

### > La nomination avortée de Georges-Marc Benamou à la Villa Médicis

Date	Média	Titre	Auteur
18/03/2008		Lettre ouverte d'Olivier Poivre d'Arvor	
19/03/2008	Le Figaro	Villa Médicis : polémique autour d'une nomination	
31/03/2008	Le Point	Villa Médicis : la commission proposera, Albanel choisira	Emmanuel Berretta
02/04/2008	L'Express	Benamou: pourquoi il renonce à la Villa Médicis	
02/04/2008	Le Point	Villa Médicis : comment Benamou a été mis hors circuit	Emmanuel Berretta
04/06/2008	L'Express	Frédéric Mitterrand nommé à la Villa Médicis	

### > La nomination de Dominique Hervieu à la Maison de la Danse et à la Biennale de la Danse de Lyon

Date	Média	Titre	Auteur
24/03/2010	L'Humanité	Remous dans la danse après la nomination de Dominique Hervieu	
21/05/2010	AFP	Dans la tourmente, Dominique Hervieu défend son projet à Chaillot	Benoît Faucher

> **La grève au Théâtre National de Chaillot**

<b>Date</b>	<b>Média</b>	<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>
<b>19/05/2010</b>	Le Nouvel Observateur	Grève au théâtre national de Chaillot	Raphaël de Gubernatis
<b>19/05/2010</b>	Libération	Chaillot : grève et flou extra-artistique	
<b>20/05/2010</b>	Théâtre du blog	Le Théâtre National de Chaillot en grève	Philippe du Vignal

> **La gestion controversée d'Isabelle Lemesle et son départ du Centre des Monuments Nationaux**

<b>Date</b>	<b>Média</b>	<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>
<b>10/10/2011</b>	Libération	Fissures à la tête des monuments nationaux	Vincent Noce
<b>06/06/2012</b>	Le Nouvel Observateur	Contestée, Isabelle Lemesle quitte la présidence des Monuments Nationaux	
<b>02/07/2012</b>	La Lettre des Nominations	Philippe Béval, président du Centre des monuments nationaux	Pierre Laberrondo

Le Théâtre National de Chaillot constitue l'un des cinq théâtres nationaux français. Sous tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, la structure perçoit des subventions publiques qui représentent plus de 70% de son budget. Par ailleurs, c'est au ministre de la Culture que revient la décision finale lors du processus de nomination du directeur. Ce mémoire se propose d'analyser comment interviennent les changements de direction au sein des divers établissements culturels publics : théâtres nationaux, musées nationaux, EPCC, conservatoires nationaux supérieurs, structures labellisées ou en réseau telles que les scènes nationales, CCN, CDN etc. Après un panorama des directeurs actuellement en poste et une étude de modes de recrutement, les conséquences d'un tel renouvellement sur plusieurs facteurs tels que l'équipe, la communication et le public seront abordées.

### **Mots-clés**

Théâtre National de Chaillot

Établissement culturel public

Direction

Nomination



Nina Bettega

Master professionnel « Diffusion de la culture »

**LES CHANGEMENTS DE DIRECTION  
AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CULTURELS PUBLICS**

Septembre 2012