

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} avril 2012)

MANAGER ENTRE LÉGÈRETÉ ET PESANTEURS : LE BALLET DE L'OPÉRA DE PARIS

par

Brigitte LEFÈVRE

Directrice de la danse, Opéra de Paris

Séance du 7 février 2012

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Côté cour, une institution, le ballet de l'Opéra de Paris, avec son histoire, son répertoire, son savoir-faire, son organisation hiérarchisée. Côté jardin, une activité, la danse, qui se passe du verbe et ne s'exprime que dans sa réalisation. Diriger la danse à l'Opéra de Paris, c'est être dans cet entre-deux : accompagner des projets qui n'existent que sous forme de pensées, avec le remarquable outil qu'est le ballet ; faire vivre les œuvres classiques et donner la parole aux créateurs les plus contemporains. Pour Brigitte Lefèvre, c'est avant tout une histoire de rencontres, d'intuitions, d'empathie. Et manager est le résultat d'un itinéraire personnel, qui mêle le goût de l'excellence et une confiance sans limite accordée aux artistes.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Brigitte LEFÈVRE

Manager entre pesanteurs et légèreté annonce le titre de cette rencontre. Or, dans un métier de direction artistique comme le mien, nous faisons du management sans le savoir, sans le rationaliser. Il y a encore peu de temps, j'aurais été tentée d'affirmer que je n'étais pas un si mauvais exemple de manager, tout empirique que soit ma pratique. J'en suis moins sûre aujourd'hui. En effet, j'ai pris conscience que l'esprit que j'avais insufflé à cette institution en pratiquant un management ouvert au dialogue était finalement devenu la norme. C'est une strate supplémentaire de l'institution. Je dois donc continuer à construire, à avancer, pour maintenir la maison en mouvement. C'est la preuve qu'en matière de management, rien n'est jamais acquis...

Un parcours en dedans et en dehors

L'Opéra de Paris a jalonné ma vie. J'y suis entrée toute jeune, à huit ans et demi, l'ai quitté adulte pour vivre d'autres aventures de création chorégraphique, puis y suis revenue vingt ans plus tard. C'est donc une maison où j'ai grandi et que je connais intimement, mais pas exclusivement. Cela m'a permis, depuis que j'assume la direction de la danse, d'apporter à cette institution une ouverture sur le monde de la création contemporaine, tout en préservant l'excellence académique de la troupe.

De l'école de danse au ballet de l'Opéra

Comment expliquer qu'un enfant de huit ans désire rejoindre l'école de danse de l'Opéra, qu'il accepte de se séparer de sa famille pour vivre le plus souvent en internat et qu'il veuille se consacrer si jeune à une passion artistique ? Les motivations sont multiples. Dans certains cas, les enfants sont victimes du désir de leurs parents – et pas seulement de leurs mères – de les voir devenir danseurs. Pour ma part, si j'étais attirée par ce monde, c'est que ma mère adorait la danse... et que j'adorais ma mère. D'abord stagiaire de l'école, j'ai été recalée au concours qui permettait de l'intégrer en tant qu'élève, puis repêchée de justesse par un des membres du jury qui s'était dit que « *c'était peut-être dommage* » de me laisser partir... Déjà, je faisais l'expérience de la subjectivité qu'il y a toujours dans l'appréciation du talent, et de l'importance des rencontres dans un parcours.

L'école de l'Opéra de Paris est parfois décrite, injustement, comme un lieu où les enfants sont confrontés à une grande dureté. Ce n'est pas ainsi que je l'ai vécue. J'aimais faire partie d'un groupe d'enfants qui se sentaient choisis. Surtout, j'avais le sentiment de pouvoir toujours progresser, malgré les difficultés, avec en contrepartie la certitude que rien n'était jamais acquis et que l'apprentissage serait permanent. La progression des élèves est d'ailleurs extrêmement formalisée. L'école comporte ainsi cinq classes, ou *divisions*. Chaque année, les enfants passent un examen qui établit un classement : soit ils passent dans la division supérieure, soit ils restent dans la même, soit ils sont renvoyés – décision souvent plus douloureuse pour les familles que pour les enfants eux-mêmes. À la fin de la dernière division, c'est également sur concours que l'on rejoint le ballet. En 1962, j'ai intégré le ballet dont l'organisation était tout aussi codifiée que celle de l'école.

Fonder sa compagnie

Dans les années 1960, quand j'ai rejoint le corps de ballet de l'Opéra, nous dansions assez peu. La part belle des représentations était donnée au lyrique. L'époque était néanmoins dynamique. Nous avons accueilli avec bonheur le vent de modernité que représentaient alors Maurice Béjart et Roland Petit. Au sein de la troupe, j'ai noué une amitié avec un de mes camarades, Jacques Garnier, qui avait un véritable goût d'entreprendre. Il était assez engagé politiquement, dans le sillage de sa mère militante communiste. Il tranchait donc avec le reste du ballet,

largement indifférent à ces préoccupations. Cette amitié m'a ouverte à une certaine conscience politique. Sur ce, est arrivé Mai 68. Comment ne pas y prendre part ? Comment pouvions-nous accepter, dans notre art, de rester cantonnés à un répertoire donné, s'adressant à un public donné ?

Notre réponse fut de quitter l'Opéra pour fonder notre propre compagnie, le Théâtre du Silence. Nous avons eu la chance d'être repérés par Jean Vilar et Paul Puaux, qui nous ont permis de présenter nos créations au Festival d'Avignon. Après une première année assez fructueuse, nous avons investi le Théâtre du Palace à Paris avec deux autres compagnies, dont celle de Patrice Chéreau. Un administrateur chapeautait cet ensemble. J'ai d'ailleurs toujours trouvé extrêmement pertinente cette solution d'une fédération de troupes autour d'une colonne vertébrale administrative. Toujours est-il que trois mois plus tard, faute de moyens, le Théâtre du Silence disparaissait. S'en est suivie pour moi une période de chômage d'un an, avec toutefois une participation à la première comédie musicale rock présentée à Paris, au Palais des Sports, *La Révolution française*. J'ai fait l'expérience pour la première fois de la difficulté qu'il y avait à être un danseur *freelance*. La protection du statut des danseurs m'a, depuis, toujours animée. Fort heureusement, la compagnie a pu se remettre sur pieds. Portés par le mouvement de décentralisation culturelle qui se déployait alors, nous nous sommes installés à La Rochelle en 1974, chaleureusement accueillis par la ville. Dans ce nouveau port d'attache, la troupe a pu nourrir des échanges avec des publics divers. Nous allions à la rencontre des écoles, des usines, tout en nous produisant à New York, Tokyo ou Paris au théâtre de la Ville.

Servir la danse au ministère de la Culture

Après quelques années, Jacques Garnier a décidé de réintégrer l'Opéra qui montait un groupe de recherche chorégraphique consacré à la création contemporaine. J'ai donc continué à diriger la compagnie seule, jusqu'au jour où j'ai eu un enfant et ai souhaité mettre fin à cette vie itinérante. J'ai quitté le Théâtre du Silence sans avoir d'autre projet. Il m'a alors été proposé de devenir inspectrice de la danse au ministère de la Culture. Contre toute attente, cela m'a passionnée ! Cette fonction me permettait de jouer un rôle de relais, de persuasion et d'influence auprès des administrations. J'étais, avec bonheur, une sorte de "voyageur de commerce" au service des compagnies et des danseurs, non sans exercer un regard critique.

J'ai ensuite pris la direction de la délégation à la danse qui venait d'être créée. Il me semblait utile que ce poste soit confié à quelqu'un qui, comme moi, connaissait ce monde. J'étais secondée par un délégué adjoint qui, pour sa part, était familier des milieux ministériels. Ensemble, nous avons contribué à imprimer la place de la danse dans la société sur les plans politique et artistique, tout en visant l'excellence. Je m'inspirais là de la démarche que nous avions déjà mise en œuvre avec le Théâtre du Silence.

Retourner à l'Opéra

Vingt ans après mon départ du ballet, j'ai été rappelée à l'Opéra quand celui-ci a vécu un traumatisme qui a brisé l'équilibre fragile de la direction d'alors : pendant une représentation d'*Otello*, un élément de décor s'est effondré sous le poids des choristes, causant un décès et des blessures graves. Des mésententes sont apparues à la tête de l'institution, les uns et les autres se sont rejetés les responsabilités, et l'équipe de direction a explosé. Il m'a alors été proposé de devenir administratrice générale de l'Opéra Garnier. La mission m'attirait d'autant plus que j'avais fait l'expérience de la direction d'une compagnie – et l'expérience d'un certain nombre d'erreurs. J'avais appris que plutôt que de m'enfermer dans des certitudes, mieux valait adopter un prisme plus large, dessiner ce que j'appelle un "cadre pulmonaire", une structure qui respire et au sein de laquelle des individualités particulières puissent s'exprimer.

Il n'a certainement pas été facile pour le danseur Patrick Dupont, alors directeur de la danse et artiste très renommé, de me voir arriver, pas plus qu'il n'a été facile pour moi de prendre place à ses côtés. Mais nous avons su avancer. Du reste, les remaniements dans l'équipe de direction ont été favorables à la place de la danse dans cette maison. À la suite d'un changement de

gouvernement, Hugues Gall est ainsi devenu l'adjoint de Rolf Liebermann à la tête de l'Opéra. Entre les deux hommes, l'entente et la complémentarité étaient parfaites. Hugues Gall, fin connaisseur de la danse, s'est occupé plus particulièrement de l'administration du ballet, qu'il a beaucoup fait évoluer. Après un passage de quelques années à l'Opéra de Genève, il a accepté de prendre la direction de l'Opéra de Paris qu'il a mené d'une main de maître, en assumant tous les risques inhérents à cette fonction et à la prise de décision. Il a amplement réorganisé l'Opéra, instaurant un système pyramidal et s'entourant de collaborateurs de très grande qualité. Il m'a fait passer de la fonction d'administratrice générale à celle de directrice de la danse en août 1995. J'occupe encore cette fonction, plusieurs directeurs plus tard, avec le sentiment d'assurer une continuité de la danse dans cette institution et de construire sur les strates du passé. Je ne me prive d'ailleurs pas d'utiliser l'argument selon lequel « *on a toujours fait comme ça dans le ballet...* » tout en faisant évoluer ce qui semble devoir changer.

Un socle et une ouverture

En tant que danseuse, j'avais quitté le ballet de l'Opéra parce qu'il me paraissait trop éloigné de ce qui se faisait de mieux à l'époque. Nous dansions peu, et presque toujours la même chose. À la direction de la danse, j'ai œuvré pour que les danseurs ne puissent pas connaître à leur tour le sentiment qui m'avait poussée à partir. Il me paraissait essentiel d'ouvrir l'éventail des œuvres et des styles. Le contexte y était favorable. La troupe s'était en effet agrandie après la réunion, au milieu des années 1970, des ballets et des orchestres de l'Opéra Comique et de l'Opéra de Paris, passant de 75 à 154 danseurs. Plus étoffée, elle pouvait danser davantage. L'ouverture de l'Opéra Bastille a encore accru le nombre de spectacles et offert la possibilité de diversifier encore la programmation.

Inviter les chorégraphes contemporains

J'ai voulu que l'institution accueille les chorégraphes les plus marquants de l'époque. L'une des étapes fortes de cette ouverture fut l'entrée au répertoire du *Sacre du printemps* de Pina Bausch, pièce magistrale et brute dans laquelle les danseurs évoluent sur une scène recouverte de tourbe. Il me semblait indispensable de donner à l'Opéra cette œuvre clé de l'histoire de la danse contemporaine. Le choc a été grand pour un certain nombre de spectateurs peu préparés à tant de modernité. Lorsque les artistes, ruisselants de sueur et couverts de terre, sont venus saluer, nous avons même entendu fuser du public « *les danseurs à la douche* », remarque qui témoignait – soyons indulgents – d'une certaine incompréhension face à l'œuvre...

Le montage ne fut pas non plus sans difficulté. Certes, je connaissais Pina Bausch de longue date, de même que ses danseurs les plus proches qui avaient œuvré avec elle à la création du Tanztheater Wuppertal. C'était donc une histoire d'amitié, de confiance et d'admiration de ma part. J'ai fait six ou sept allers-retours à Wuppertal pour la convaincre. Elle était touchée par mon désir de montrer cette pièce, mais la négociation du contrat fut ardue. Jusqu'au bout, alors que l'œuvre figurait déjà au programme, Pina Bausch n'a cessé de me dire : « *je ne peux pas te garantir que nous le ferons.* » Par la suite, c'est elle qui a suggéré que nous montions son *Orphée et Eurydice*.

Une expérience comme celle-ci nous nourrit, nous qui sommes une troupe de répertoire. Pina Bausch a fait œuvre de transmission par sa présence, ses indications précises, ses explications. Cela nous permet de donner *Orphée et Eurydice* même après sa mort, avec l'aide de ses danseurs qui endossent le rôle de passeurs. Certains de nos danseurs avaient déjà travaillé avec elle, d'autres plus jeunes découvrent son œuvre.

Il est beaucoup plus facile d'ouvrir le répertoire et d'y introduire des contrastes quand un socle est déjà positionné. Le langage académique de la danse classique institué il y a trois cents ans, avec sa rigueur et sa précision, constitue notre socle, notre racine. Lui-même a évolué et s'est formé de strates successives, en particulier sous l'impulsion de Rudolf Noureïev qui, dans les années 1980, a réinterprété l'héritage académique et créé des ballets demandant une extrême technicité. À tel point que le chef d'orchestre doit parfois ralentir certains passages, sans quoi

les danseurs ne pourraient tout simplement pas faire les pas ! Cependant, c'est grâce à ce socle que nos danseurs peuvent explorer d'autres territoires, toujours avec la même excellence. Il n'est donc pas question de nous retrancher derrière la marque de fabrique qui pourrait nous être accolée, le grand style français et les tutus. Nous devons magnifier cet héritage et aller vers l'avant. Par sa capacité à remettre en jeu les ballets classiques et à s'emparer du répertoire contemporain, la troupe de l'Opéra de Paris est unique.

Autre grande chorégraphe contemporaine, Anne Teresa de Keersmaecker a accepté de remonter pour nous en 2011 son ballet *Rain*. Elle a été sidérée par la façon dont nos danseurs ont su l'interpréter. Mais nous lui avons posé un préalable, comme nous l'avions fait avec Pina Bausch : elle ne verrait certainement pas la même chose qu'avec sa propre troupe. L'ouverture consiste donc également à présenter la façon dont les danseurs du ballet de l'Opéra appréhendent les différents artistes. La créativité provient aussi des interprètes, d'autant que nous n'avons pas, à la différence de la Comédie-Française, des écrits immuables auxquels nous référer. Notre répertoire est immatériel, toujours à réinventer.

Avec chaque chorégraphe, l'expérience est différente. Pour certains, c'est une vraie quête initiatique que d'arriver à programmer une de leurs œuvres. D'autres comme Angelin Preljocaj, familier du travail avec les troupes et toujours inscrit dans la modernité, sont presque des habitués.

Ma programmation se veut parfois bousculer les habitudes, sans nécessairement plaire au plus grand nombre, mais en portant toujours un regard enrichissant sur la danse. Il y a quelques années, nous avons créé à l'Opéra Garnier, *Véronique Doisneau* de Jérôme Bel, une œuvre relevant du courant dit de la "non-danse" – c'est-à-dire qu'elle parle de la danse, ne peut être interprétée que par des danseurs mais ne développe pas de chorégraphie à proprement parler. Pour avoir vu d'autres œuvres de ce jeune chorégraphe, j'avais perçu qu'il avait une vraie pensée sur la danse et qu'il pouvait apporter quelque chose à l'Opéra. Après de longues discussions, il a décidé de monter une pièce autour d'une de nos danseuses, Véronique Doisneau, dans laquelle elle confiait son itinéraire : ce qu'elle aimait ou n'aimait pas danser, combien elle gagnait, combien il était pénible de tenir des poses interminables et de sentir venir des crampes dans l'acte blanc du *Lac des Cygnes* alors que l'étoile faisait des variations. Là encore, nous avons entendu quelques quolibets du public... Mon intention n'était pourtant pas de provoquer mais de montrer la danse sous des jours différents. Il m'avait d'ailleurs semblé qu'une telle pièce ne pouvait être programmée qu'après un moment glorieux de la compagnie, le défilé du corps de ballet : sur la *Marche troyenne* de Berlioz, la plus petite fille de l'école de danse s'avance seule sur le plateau, suivie par l'ensemble des élèves, du ballet et des étoiles, le tout sous les acclamations des spectateurs. C'est un moment tellement apprécié du public et qui dégage une telle ferveur que l'on pourrait presque le conclure par *La Marseillaise* !

Toujours avec cette volonté de diversifier les regards sur la danse, nous présenterons la saison prochaine une soirée qui jouera sur la réinterprétation de pièces musicales souvent choisies par les chorégraphes, *L'Oiseau de feu* d'Igor Stravinsky, *L'Après-midi d'un faune* de Claude Debussy et *Le Boléro* de Ravel. S'y côtoieront des chorégraphies du début du siècle des Ballets russes ou de Nijinski, de l'américain Jérôme Robbins (années 1950) ou encore du très contemporain Sidi Larbi Cherkaoui.

J'ai également le souci que les danseurs qui le désirent puissent présenter leurs propres créations – avec la difficulté qu'il y a pour un membre de la troupe de jouer sur plusieurs registres. Près d'une dizaine d'œuvres de nos danseurs ont été montées ces dernières années. J'ai aussi suscité des collaborations entre la troupe de l'Opéra et des danseurs de hip-hop, dans le sillage de mon mari qui a fondé il y a vingt ans le festival Suresnes cités danse. Il s'avère en effet que danseurs classiques et danseurs de hip-hop ont finalement beaucoup en commun.

Un tel croisement des énergies et des genres est nécessaire pour que notre institution reste vivante. Cela demande une attention constante, car elle absorbe rapidement la nouveauté pour

en faire une routine. Nous construisons ainsi des strates successives sur lesquelles il faut sans cesse se réinventer. Je quitterai mon poste en 2014. Peut-être le nouveau directeur de la danse partira-t-il du socle que j'aurai laissé, peut-être le modifiera-t-il... Rien n'est joué, car la danse est avant tout un art vivant.

DÉBAT

Guider les chorégraphes, ne rien imposer

Un intervenant : *Quelle est la nature de votre intervention auprès des chorégraphes contemporains à qui vous commandez des créations ? Leur laissez-vous carte blanche ?*

Brigitte Lefèvre : Mon rôle est de susciter des envies, d'écouter, de conseiller, de rassembler des talents autour d'une idée, mais aussi de m'effacer. Le chorégraphe reste le maître de son œuvre et le moteur de son projet. Je ne suis là que pour l'aider.

Prenons l'exemple récent de *La Source* chorégraphié par Jean-Guillaume Bart, ancien danseur étoile qui, après s'être blessé, a dû arrêter prématurément de se produire sur scène et est devenu pédagogue à l'Opéra. Il avait déjà écrit un petit ballet, habillage intitulé *Péché de jeunesse*. Sans avoir été entièrement convaincue – c'était un péché sage – j'avais perçu qu'il avait quelque chose à transmettre et qu'il pouvait aller plus loin. Je connaissais aussi son expérience, son exigence, son regard, les maîtres avec qui il avait travaillé. Cela restait toutefois un pari. Sachant qu'il avait envie d'écrire un ballet, je lui ai demandé de réfléchir à un projet. Il a suggéré de chorégraphier une pièce sur la musique que Léon Minkus et Léo Delibes avaient écrite pour *La Source*, ballet créé à l'Opéra Le Peletier au XIX^e siècle et présenté lors des soirées inaugurales de l'Opéra Garnier, mais dont il ne reste rien de la chorégraphie originale. Sur ces traces éminemment classiques, il voulait imaginer une chorégraphie complètement nouvelle, beaucoup plus fluide que la grammaire académique. Je trouvais très intéressant que ce jeune homme ait envie de s'inscrire dans la tradition tout en la faisant évoluer. Il s'est emparé de cette musique avec l'aide d'un chef de chant. Il m'a lu l'argument qui, comme souvent pour les ballets du XIX^e siècle, était à n'y rien comprendre. Je lui ai donc proposé de rencontrer un dramaturge et des acteurs de la Comédie-Française pour l'aider. Dès lors qu'il avait décidé de créer un ballet orientaliste, je lui ai suggéré de confier les costumes à Christian Lacroix. Tous se sont rassemblés autour du chorégraphe pour contribuer à l'œuvre. Je me suis contentée de nourrir l'idée première de l'artiste, à qui je fais une confiance totale.

Il m'arrive aussi de solliciter des créations dans le cadre de programmations thématiques. Ce fut le cas avec le chorégraphe et ancien directeur du ballet du Bolchoï, Alexeï Ratmansky, que j'ai rencontré à New York et à qui j'ai parlé d'une soirée que je montais avec le *Phèdre* de Serge Lifar, qui était d'origine russe, sur une musique du français Georges Auric. Je voulais renouveler le principe d'une association entre un chorégraphe russe et un musicien français. Le concept n'était certes pas hautement original, mais c'était une aide à la décision et à l'action. Alexeï Ratmansky a fait un choix plutôt inédit, une musique de César Franck. Comme il était à la recherche d'un scénographe, je lui ai conseillé de solliciter Karen Kilimnik, peintre assez inspirée par l'art naïf. Ils se sont entendus et ont fait un très beau travail. Quoi qu'il en soit, le chorégraphe a toute liberté de refuser mes propositions. C'est à lui que revient la décision finale. Quand je fais appel à un chorégraphe aussi aguerris que Mats Ek toutefois, je ne lui propose évidemment pas un dramaturge !

Int. : *Comment et avec qui établissez-vous la programmation ?*

B. L. : Je suis la seule décisionnaire en matière de programmation. J'assume ce risque propre à la fonction de direction. Mes choix se nourrissent de la connaissance du monde de la danse que j'ai développée depuis tant d'années, de tous les spectacles que je vois en France et à l'étranger, de mes rencontres avec les chorégraphes. Je choisis seule, mais toujours en pensant à la troupe : comment elle a interprété telle autre création, comment elle a appréhendé le contact avec tel chorégraphe... Je travaille étroitement avec l'administrateur de l'Opéra qui, outre ses qualités de gestionnaire, a un goût de spectateur très sûr. J'aime tester mes idées auprès de lui. C'est aussi avec lui que j'étudie la faisabilité des projets compte tenu de la programmation générale.

La finalité de ce travail est bien évidemment le public. Il faut lui plaire, car nous avons le devoir de remplir nos deux salles. En effet, si nos charges fixes sont couvertes par la subvention que reçoit l'Opéra, c'est à nous de dégager les recettes qui permettent de financer les productions. Mais il faut aussi dérouter le public pour lui permettre d'accéder à des choses nouvelles. De fait, malgré quelques réticences au début, son goût a changé. C'est une de nos grandes réussites. Nous n'aurions pas pu donner un ballet aussi contemporain que *Rain* il y a vingt ans ! Or, il a été très bien accueilli l'année dernière. Si nous accueillons 350 000 spectateurs chaque année, c'est probablement que nous avons trouvé le bon équilibre...

Faire du management sans le savoir

Int. : *Vous décrivez le ballet comme un ensemble hiérarchisé et solidaire. Comment maintenir le délicat équilibre de la troupe ?*

B. L. : Le fonctionnement de la troupe, et par conséquent son management, sont fortement marqués par le principe de la promotion sur concours. Une fois engagé dans la troupe, un danseur peut évoluer entre les classes qui constituent ce qu'on appelle le *ballet de l'Opéra* : quadrilles, coryphées, sujets et premiers danseurs. Il se présente devant un jury formé de cinq danseurs élus par leurs camarades, du directeur de la danse, du maître de ballet principal, d'un maître de ballet et de deux personnalités extérieures. L'organisation repose donc sur une certaine collégialité, en tout cas sur une participation de la troupe aux décisions hiérarchiques. Les danseurs sont d'ailleurs très attachés au concours et à la structuration de la troupe en classes. Nous sommes probablement une des seules compagnies au monde qui procèdent de cette manière ! La promotion ultime en revanche, celle d'étoile, se fait sur proposition du directeur de la danse au directeur général de l'Opéra. Pourquoi décide-t-on de nommer une étoile, décision qui emporte l'avenir personnel du danseur mais aussi celui de la troupe ? Nous percevons, à un moment de son parcours, qu'un danseur mérite d'être consacré. Souvent, c'est une personnalité que nous avons eu envie de distribuer davantage que les autres, et qui est demandée par les chorégraphes contemporains pour leurs créations. Autant d'indices qui démontrent qu'il a quelque chose de plus et qu'il faut lui faire passer un cap, le retirer d'une pseudo égalité avec les autres danseurs.

Certes, la hiérarchie entre les danseurs s'est assouplie. Il y a quelques années, il n'était pas question de confier à un coryphée un rôle dont l'importance méritait plutôt qu'il revienne à un sujet. Lorsque j'effectue les distributions, avec le maître de ballet principal, je tiens surtout compte de ces distinctions dans les grands ballets classiques, où les rôles sont très codifiés, moins dans les pièces contemporaines. Les artistes le comprennent. Ainsi, le rôle d'Orphée dans *l'Orphée et Eurydice* de Gluck chorégraphié par Pina Bausch sera très bientôt interprété, pour la première fois, par un danseur sujet, tandis qu'un premier danseur sera distribué dans les danses de groupe. La troupe l'a accepté sans difficulté.

Une autre particularité de la troupe de l'Opéra de Paris est de compter une bonne part de très jeunes danseurs. On y entre à 16 ou 17 ans, pour prendre sa retraite de la maison – qui ne signe pas pour autant la fin de la vie professionnelle – à 42 ans. Il est extrêmement rare que les danseurs quittent la troupe avant cet âge, même s'ils savent se montrer très vindicatifs ! Sylvie Guillem, qui a claqué la porte du ballet, est une exception. Son départ était une bonne décision pour elle mais aussi pour la troupe, tant sa présence était forte. Depuis, elle mène une très belle carrière internationale. À l'inverse, nous n'intégrons jamais de danseur venant de l'extérieur, comme peut le faire par exemple le Bolchoï. Par son fonctionnement, la troupe est donc assez fermée. Elle est cependant animée par une vie permanente : les danseurs échangent, avancent, ont la possibilité de prendre une année sabbatique pour mener d'autres projets puis de revenir, enrichis de nouvelles expériences. L'aspect le plus dur de la vie en troupe tient selon moi au fait que tous les danseurs rêvent de devenir étoile. Seul un petit nombre y accède. J'ai beaucoup d'admiration pour ces artistes qui acceptent de rester dans le ballet sans avoir reçu cette consécration.

La troupe est aussi pour eux un élément de sécurité, l'assurance de pouvoir exercer leur art. Il n'existe pratiquement pas de "marché du travail" des danseurs, alors que les musiciens d'orchestre ont davantage de possibilités. Cette situation a pour corollaire une rémunération des

danseurs traditionnellement plus basse que celle des autres artistes. C'est pourquoi nous n'avons cessé depuis des années d'augmenter le salaire des danseurs, espérant en faire une mesure étalon pour les autres troupes. C'est un autre volet de mon travail de management.

Enfin, nous déployons beaucoup d'efforts avec la direction des ressources humaines pour préparer la reconversion de nos danseurs et leur vie après le ballet. Nous les aidons à obtenir le diplôme d'État de professeur de danse et les certificats d'aptitude permettant d'enseigner en conservatoire. Dans certains cas, nous les accompagnons dans des directions tout autres. Un ancien danseur suit par exemple une formation de trois ans à l'École Camondo pour devenir architecte d'intérieur.

Int. : *Quels actes de management pratiquez-vous au quotidien (organisation des plannings, des distributions, des répétitions...) ? Devez-vous suivre des indicateurs de gestion et traiter des problématiques de rentabilité ?*

B. L. : Sans l'avoir théorisé ni formalisé, le management est mon quotidien. Il s'agit non seulement de manager la troupe, comme je viens de le décrire, mais aussi d'asseoir la place de la danse dans le grand ensemble qu'est l'Opéra de Paris. Toutes les troupes de ballet qui font partie d'une maison d'opéra sont confrontées au problème de la prééminence du lyrique, la danse étant le parent pauvre qui permet d'occuper la salle entre deux opéras, le temps que les chanteurs se reposent.

Le management, c'est aussi faire travailler ensemble des personnes dont chacune pense, et à juste titre, être unique. Je suis entourée d'un directeur technique, d'un maître de ballet principal, de deux maîtres de ballet et de trois assistants maîtres de ballet. Le simple fait que toutes ces personnes s'entendent demande un management constant ! Il faut tout à la fois valoriser les individus, être juste et leur prouver qu'ils sont indispensables les uns aux autres, qu'ils doivent s'accompagner et se soutenir, en particulier lorsque le corps de ballet est animé par un vent de contestation.

À cela s'ajoute bien sûr le management des danseurs : ceux qui sont distribués et ceux qui ne le sont pas, ceux qui voudraient interpréter un autre rôle... Quant au "management de la créativité", j'avoue ne pas bien cerner de quoi il retourne. La créativité ne se manage pas. On peut en revanche réunir toutes les conditions pour que des artistes puissent exprimer leur créativité.

Présentation de l'oratrice :

Brigitte Lefèvre : entrée comme élève de l'école de danse de l'Opéra de Paris à l'âge de huit ans, elle a ensuite été membre du Corps de Ballet, avant de partir fonder le Théâtre du Silence avec Jacques Garnier en 1972, puis d'occuper différentes fonctions d'administration au sein du ministère de la Culture et de l'Opéra de Paris où elle est directrice de la danse.

Diffusion avril 2012