

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

organisé grâce aux parrains

de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Chambre de Commerce et d'Industrie

de Reims et d'Épernay***

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

FVA Management

IBM

IDRH

IdVectoR*

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFinaElf

Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire Vie des Affaires

***pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mai 2002)

**LE MALADE IMAGINAIRE
PAR DE VRAIS AMATEURS**

par

Mathias SZPIRGLAS
Chef d'orchestre amateur

Rémi MOUREAU
Metteur en scène

Séance du 14 mars 2002

Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

En bref

En montant *Le malade imaginaire* de Molière en version complète, avec la musique de Marc-Antoine Charpentier, Mathias Szpirglas et Rémi Moureau, respectivement chef d'orchestre et metteur en scène du spectacle, ont démontré le professionnalisme des amateurs. Comment fédérer quarante musiciens et comédiens bénévoles autour d'un projet exigeant et maintenir leur motivation tout au long des répétitions ? Sur la difficulté de déléguer l'organisation, de faire respecter les horaires ou de créer un sentiment d'identité collective, les deux dirigeants du projet ont beaucoup appris ! Mais le spectacle a été un succès et les participants se sont épanouis dans sa réalisation. En outre, Mathias Szpirglas et Rémi Moureau ont profité de cette première expérience pour réfléchir à la gestion d'un projet amateur. Ils espèrent bien ne pas répéter les mêmes erreurs dans leur nouveau spectacle. Reste à savoir si c'est possible...

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Mathias SZPIRGLAS et Rémi MOUREAU

Mathias Szpirglas : trois mille spectateurs, onze représentations, plus de trente mille francs de bénéfices, quarante participants, dont treize comédiens, seize musiciens, cinq chanteurs, une décoratrice, une costumière, une affichiste et un responsable communication : bien qu'amateur, le spectacle *Le malade imaginaire* de Molière sur une musique de Marc-Antoine Charpentier a fait l'objet d'une organisation colossale. Alors que je cherchais un sujet pour mon mémoire de DEA de méthodes scientifiques et gestion, l'idée de Michel Berry de réfléchir à la gestion d'un projet théâtral et musical amateur m'est donc apparue lumineuse ! Ce travail m'a permis de revenir sur une aventure collective intense et riche d'enseignements.

Retours aux sources

Tout a commencé en 1993 – j'étais alors en seconde –, lors d'une représentation des intermèdes musicaux du *Malade imaginaire* au Théâtre Montpensier. C'était une version concert mais quelques comédiens et chanteurs évoluaient sur la scène. Ce fut une véritable révélation : le spectacle était magnifique. J'avais 16 ans et je décidai aussitôt de monter la pièce moi-même, dans sa version intégrale : malheureusement, cette première tentative fut vite refroidie. Rebutées par mon inexpérience, les personnes à qui je m'adressais dans ma ville de Sèvres me refusèrent leur aide.

Il faut dire que, depuis Molière, cette pièce a très rarement été jouée avec son accompagnement musical d'origine. La Comédie Française ne l'a elle-même produite que deux fois sans les intermèdes musicaux de Marc-Antoine Charpentier, brillant compositeur du siècle de Louis XIV, dont le talent, dans la veine de l'école française, a été relégué au second plan par son rival de renom, Lully, à l'exubérance tout italienne. La musique de Marc-Antoine Charpentier est pourtant d'un raffinement extrême et souligne harmonieusement l'action de la pièce de Molière.

En réalité, ce spectacle est peu envisageable dans un contexte professionnel. Sa démesure entraîne en effet un coût très important. En revanche, un travail amateur permet une certaine souplesse et garantit la rigueur nécessaire à la réalisation d'un projet d'une telle ampleur, motivée par le plaisir de faire de la musique ou du théâtre uniquement – sans rémunération.

Une fois à l'ENS Cachan, en 1997, les conditions sont enfin réunies pour monter ce projet. En août 2000, je trouvai un metteur en scène, Rémi Moureau. En septembre, nous recrutons des musiciens et des comédiens. Comment avons-nous réussi à convaincre quarante personnes de participer à ce projet complètement fou ? Notre légitimité devait, avant tout, leur apparaître fondée.

Chefs amateurs ou amateurs en chef ?

J'ai commencé le violoncelle très tôt, à 5 ans, au conservatoire de Meudon. Adolescent, j'ai dirigé un orchestre de chambre de jeunes, à Sèvres. Il ne s'appelait pas *La dernière minute* par hasard : nous étions toujours prêts à la dernière minute !

Puis, à l'ENS Cachan, j'ai écrit un spectacle musical amateur sur la musique classique. Un orchestre symphonique a été créé en janvier 2000, *L'orchestre en scène*, dont j'ai dirigé une partie des concerts.

À cette époque, mes capacités à diriger un orchestre étaient encore balbutiantes. J'ai donc décidé de prendre des cours de direction d'orchestre avec un professeur du Conservatoire national de région d'Aubervilliers, chef de l'Orchestre de chambre de Chantilly. Le moins que l'on puisse dire est que ma légitimité de dirigeant du projet demandait à être assise !

Rémi Moureau : Ma vocation m'est venue plus tard, au lycée, quand j'avais 17 ans. Mon professeur de français nous avait fait découvrir le théâtre de manière inédite, en nous permettant d'assister à une répétition.

Ce n'est qu'à 30 ans que j'ai osé sauter le pas, comme comédien dans une association : comme à mes débuts je n'avais que des petits rôles – j'étais assez mauvais à cette époque ! –, je me trouvais souvent dans la salle, c'est-à-dire en bonne position pour regarder les autres répéter. C'est ainsi que j'ai découvert le travail fascinant du metteur en scène. Je n'ai cessé ensuite, dans toutes les troupes auxquelles j'ai appartenu, de m'essayer sur quelques scènes, sous la responsabilité du metteur en scène, ou de donner des conseils à mes camarades.

Pourtant, lorsque Mathias m'a proposé la mise en scène du *Malade imaginaire*, je n'avais jamais mis en scène une pièce complète... Nous avons participé à un projet commun, lui comme musicien et moi comme comédien. En effet, le metteur en scène, avec qui je travaillais depuis quelques années, avait souhaité introduire de la musique baroque dans *Les femmes savantes*. Plus tard, lorsque Mathias lui proposa de monter *Le malade imaginaire*, elle refusa, mais évoqua mon nom. Je fus quant à moi immédiatement séduit par cette proposition, mais un point me faisait hésiter : je ne connaissais rien à la musique. Mathias réussit à me rassurer : mon travail se bornerait essentiellement à diriger les acteurs. Ce fut aussi, bien sûr, le génie de Molière qui me persuada de me lancer dans l'aventure !

Mathias Szpirglas : Rémi et moi avons rarement vu notre position remise en cause, excepté un mois avant la première du spectacle, où les participants ont protesté contre le nombre excessif des répétitions, invoquant leur droit à une vie en dehors du projet ! J'ai souligné, fermement, l'absurdité de tout abandonner si près du but, après avoir fourni tant d'efforts. À la répétition suivante, tout le monde était là !

La légitimité managériale est fragile. Elle repose sur le charisme et la personnalité des dirigeants. Les participants, nous l'avons compris un peu tard, attendent d'eux de la fermeté et une certaine autorité. Il existe en tout cas un domaine qu'ils ne leur contestent pas : la direction administrative et logistique du projet, moins attrayante et valorisante que la direction artistique. Un accord tacite règne entre eux pour laisser un certain nombre de tâches à d'autres ! Je me suis vu confier naturellement la gestion comptable du projet, étant issu de la section économie et gestion de l'ENS Cachan...

Appel aux participants !

Recruter les participants n'a pas été chose simple, surtout pour les musiciens. J'ai dû en contacter quatre cents par téléphone avant de réussir à former un orchestre de seize personnes, à partir d'un noyau de cinq membres. Souvent pris par leurs propres activités, j'avais du mal à les convaincre de venir nous rejoindre, d'autant que pour la plupart, amis d'amis d'amis, ils ne me connaissaient pas du tout ! Ceux qui finalement ont accepté étaient soit des connaissances proches, soit des amis de ces proches connaissances, soit des personnes contactées par l'intermédiaire de professeurs de musique. Le recours aux listings d'orchestres de la région parisienne a été moins efficace, d'autant que l'éloignement était souvent un facteur dissuasif. C'est dans les trois premiers cercles de relations que j'ai rallié le plus grand nombre de personnes : mon sérieux et ma motivation ne leur étaient pas inconnus.

Pour convaincre les musiciens que je ne connaissais pas du tout, ceux du quatrième cercle, de participer au projet, il m'a fallu utiliser des méthodes de vente directe en louant l'intérêt et l'audace du projet, et en atténuant ses aspects les moins intéressants, comme la prise en charge de certaines tâches logistiques : par exemple, charger et décharger le camion ou monter les décors. Par la suite, cette tactique s'est révélée une erreur : les participants m'ont rappelé mon discours initial lorsque je leur ai demandé de participer davantage à la gestion pratique du projet.

Comme un négociateur, il m'a donc fallu gagner la confiance de mes interlocuteurs par un discours fort et fédérateur, capable d'éteindre les craintes des plus dubitatifs. La sympathie du premier contact a compté pour une bonne part dans le ralliement des participants.

J'avais par ailleurs annoncé la nature de l'engagement requis, en le valorisant, ce qui n'a pas empêché certaines personnes de se retirer au beau milieu du projet, pour des raisons pour le moins floues et légères. Quel est le moyen de faire respecter une promesse morale ? Dans un contexte amateur, il n'en existe malheureusement pas – à moins de faire payer une caution à l'entrée de l'association, au lieu d'une cotisation, à débloquer en cas de départ anticipé pour payer en urgence un professionnel.

Les désistements n'ont toutefois pas été très nombreux. En général, une fois engagés dans le projet, les participants ont du mal à le quitter. C'est ce que j'appelle "l'hystérésis de l'engagement individuel". Et lorsque l'ampleur du travail demandé dépasse leurs prévisions, ils préfèrent s'adapter que de reconnaître qu'ils ont fait une erreur et tout abandonner.

Tout au long du projet, il s'agit ensuite de conserver leur confiance et d'entretenir leur motivation, en évitant à tout prix qu'ils s'ennuient. L'originalité de notre projet était propice à éveiller la curiosité des participants par un enrichissement de leur culture théâtrale et musicale. Néanmoins, le travail d'un orchestre, dans lequel les parties musicales sont répétées les unes après les autres, impose l'inactivité de certains musiciens pendant que d'autres répètent. Difficile alors de leur faire accepter qu'il peut y avoir un intérêt pour eux à écouter leurs collègues. Ils conçoivent plutôt avec ennui ces pages inoccupées.

Rémi Moureau : De mon côté, j'ai recruté les comédiens de la pièce à la "foire aux spectacles" de début d'année de l'ENS Cachan, au cours de laquelle les amateurs de théâtre peuvent choisir parmi différents spectacles celui auquel ils veulent participer.

Pour m'assurer de l'engagement des acteurs sélectionnés, j'ai organisé, avant même de travailler le texte de la pièce, des exercices qui visaient à créer des liens entre les comédiens. Au bout d'un mois, ceux-ci étaient suffisamment forts pour garantir la cohésion du groupe, qui a permis, avec la richesse du travail théâtral, de retenir les participants jusqu'au bout du projet. Ce travail préliminaire m'a aussi permis de procéder à la distribution de la pièce.

Qui veut une corvée ?

Mathias Szpirglas : Rémi et moi, avec deux autres personnes, avons assumé l'essentiel des tâches rébarbatives du projet. L'apathie générale des participants, causée par une trop grande valorisation de notre part de ses aspects artistiques, explique l'inégale répartition des tâches. Les participants ont refusé de considérer leur engagement sous un angle double : artistique, oui, mais aussi logistique et administratif, au service du projet.

Mais nous avons aussi notre part de responsabilité dans leur participation insuffisante à la gestion pratique du projet. Outre qu'il implique une perte de pouvoir, le partage de l'information prend beaucoup de temps. De surcroît, "on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même" ! Nous avons aussi constaté la difficulté de valoriser les tâches déléguées, dont on est en plus jamais sûr qu'elles seront bien effectuées. Avec le recul, je me rends compte que nous aurions dû passer plus de temps à transmettre notre savoir, en matière d'éclairage notamment, afin de nous délester d'une partie du travail colossal que nous avons assumé seuls, au prix de nombreux efforts.

Pour les quelques missions que nous avons néanmoins réussi à déléguer, nous nous sommes heurtés à la quasi-impossibilité d'obtenir des remontées régulières d'informations. Notre décoratrice a fait 10 000 francs d'achats sans nous tenir au courant. Et elle a construit des décors que l'on ne pouvait pas manipuler sans les abîmer et qu'il a fallu changer au bout de deux représentations.

Mobilisation des troupes

Rémi Moureau : L'engagement est individuel, mais la motivation est collective. Or toute la difficulté, au cours de ce projet, était d'unir les deux groupes distincts que constituaient les comédiens et les musiciens dans un sentiment d'appartenance commune, garant de la motivation du groupe.

Nous avons très tôt annoncé que notre objectif était d'atteindre un niveau de réalisation professionnel, mais personne n'y croyait vraiment. À la première répétition générale, nous avons senti le découragement monter chez l'ensemble des participants devant la difficulté d'accorder le texte et la musique. L'harmonie était telle au sein de la troupe de comédiens qu'ils comprenaient mal l'intérêt de travailler avec des musiciens. Ce n'est que le jour de la première représentation que tout le monde a senti, grâce au public, la richesse créée par l'union des talents.

Mathias Szpirglas : Nous avons rapidement noté que la motivation des comédiens était bien plus élevée que celle des musiciens : Marc-Antoine Charpentier jouit d'une renommée et d'un prestige nettement moins affirmés que Molière, étape obligée pour tout comédien. L'auteur, mais aussi le rôle, alimentent en grande partie la motivation des participants. Mais si les comédiens s'identifient à leur rôle au point d'être appelés, dans la troupe, du nom de leur personnage, il est plus difficile pour les musiciens d'affirmer leur identité grâce à leur instrument. Ils sont absorbés dans l'entité indivisible de l'orchestre. Dans le troisième intermède, celui-ci intervient toutefois activement dans la mise en scène : c'est en travaillant cette scène finale que les musiciens ont enfin compris qu'ils jouaient un rôle à part entière dans la pièce.

Parmi les conditions favorables à la motivation, je voudrais aussi citer la ponctualité. Paradoxalement, les gens se plaignent que les répétitions ne commencent pas à l'heure, donc ils arrivent en retard. Comment commencer à travailler avec seulement deux musiciens sur seize ? Je n'ai pas trouvé la solution ! Mais le plus fort de tout, c'est qu'il m'a été reproché, à la fin du projet, de n'avoir pas suffisamment fait preuve d'autorité ! Nous pensions, Rémi et moi, qu'être trop dirigistes risquait de nous ôter la bonne volonté des participants. Ils nous ont exprimé le contraire.

L'ambiance du groupe est également essentielle pour la motivation. Le texte était évidemment prétexte à rire chez les comédiens ; le travail musical est plus rébarbatif. Les musiciens m'ont engagé à plus de fantaisie au bout de quelques répétitions. Je prenais en effet mon rôle très au sérieux. Dès lors que je me suis mis à plaisanter, l'ambiance s'est détendue. Les blagues sur les musiciens sont très efficaces pour dédramatiser les contraintes ! Le rire est constitutif du sentiment d'appartenance au groupe.

Le jeu en valait la chandelle

Dans un projet amateur, la création est le principal moteur des participants. Il est important que chacun d'entre eux y trouve une source de jubilation. Pour cela, le travail d'interprétation de l'œuvre avec le metteur en scène ou le chef d'orchestre, qui permet de construire une vision commune, est essentiel.

De mon côté, il m'a fallu surtout repousser la tentation d'une interprétation "à la Brahms" de la partition de Charpentier. Pendant longtemps, la musique baroque a été méprisée. Elle n'a retrouvé ses lettres de noblesse que récemment et son retour en grâce s'est accompagné d'une recherche de l'interprétation d'origine. Or la plupart des musiciens ont une formation classique, de soliste et de musicien romantique. Il n'y a pas si longtemps encore, tout le monde jouait donc Bach comme Brahms ! Il m'a fallu déployer beaucoup d'énergie pour faire comprendre aux musiciens le plaisir qu'ils auraient à dépasser leurs réflexes culturels pour s'imprégner de l'esprit de la musique baroque, mêlant soucis de résonance et improvisation.

Rémi Moureau : Au théâtre, le rôle du metteur en scène est d'assurer la cohérence des différentes histoires des personnages au sein de l'intrigue maîtresse. Les acteurs n'ont pas forcément besoin de partager une vision globale du spectacle. Ils doivent avant tout assumer l'histoire de leur personnage. Je dirais même qu'il vaut mieux pour eux s'en tenir là : on est moins bon acteur lorsque l'on adopte une posture de metteur en scène, englobant l'ensemble de la pièce.

Mathias Szpirglas : Dès qu'ils ont senti l'intérêt et la valeur du projet, l'ensemble des participants ont donné le meilleur d'eux-mêmes. Le déclic des musiciens est intervenu tard, mais la qualité artistique qui en est découlée a dépassé toutes nos espérances.

Les amateurs aiment au plus haut point le moment de la rencontre avec le public. Elle est bien sûr très gratifiante et motivante, au point qu'ils ont eu du mal à reprendre les répétitions une fois passées les premières représentations. Purgon et la petite Louison ont eu un succès incroyable : ils ont toujours été les plus applaudis, au grand dam de leurs camarades !

Rémi Moureau : Mais les réactions du public sont très variables selon les représentations et déçoivent parfois les attentes des comédiens, en portant un coup dur à leur motivation. Il m'a fallu souvent les rassurer en coulisses sur la qualité de leur prestation, en mettant la froideur du public sur le compte d'éléments indépendants, et en les dissuadant de cabotiner, au détriment de leur rôle et sans succès auprès de la salle. Mais le piège serait, quand le rire n'est pas au rendez-vous à un passage attendu, de rejeter toute la faute sur le public. Certes, les comédiens sont plus ou moins en forme mais, surtout, un échange inattendu avec la salle ne signifie pas un mauvais spectacle. Il nous est souvent arrivé de recevoir des éloges appuyés pour des représentations dont nous avons tous eu le sentiment qu'elles avaient fait un flop total !

Mathias Szpirglas : Lorsqu'à leur entrée sur scène les musiciens se sont fait siffler par les six cent cinquante collégiens pour qui nous avons joué, leur découragement a été grand ! Et puis peu à peu le silence s'est fait dans la salle.

Épilogue

On nous a beaucoup reproché, à Rémi et moi, d'être trop stressés. C'était inévitable dans notre situation, d'autant plus que le succès du projet était impératif si nous voulions poursuivre avec d'autres spectacles. Certes, les participants ont dû supporter nos inquiétudes en plus des leurs, mais cette tension a sans doute contribué à la mobilisation générale finale et au succès du spectacle !

La gestion de la fin de projet a été délicate. Il fallait conserver l'esprit du groupe pour pouvoir reprendre la pièce après l'interruption des vacances d'été, ce à quoi nous ne sommes pas parvenus : de nombreux participants ont abandonné au cours de cette période. C'est dire si nos espoirs de prolonger le collectif dans le projet suivant ont été déçus : sur les seize musiciens du *Malade imaginaire*, trois sont restés avec nous pour le projet que nous préparons actuellement, *Salomé* d'Oscar Wilde, avec des extraits de *La tragédie de Salomé* de Florent Schmitt et une création de deux jeunes compositeurs. Il est très difficile de maintenir un groupe stable quand il est composé d'étudiants, une population mobile par définition.

Au bout du compte, malgré le succès du spectacle du *Malade imaginaire*, nous avons échoué à faire de ce projet personnel un projet participatif. Nous n'avons pas abandonné cet objectif pour *Salomé*, puisque le choix de la pièce émane d'un vote collectif : il nous a semblé qu'il encouragerait une implication active des participants dans la préparation du spectacle. Or déjà les difficultés apparaissent : les groupes de musiciens et d'acteurs, renouvelés pour l'essentiel, ne parviennent pas à fusionner au sein du projet. L'absence d'un noyau dur solide complique la création d'un collectif.

DÉBAT

Les amateurs : une rigueur de “pros” ?

Un intervenant : *La démarche des amateurs serait plus rigoureuse que celle des professionnels... Vous avez soulevé un paradoxe. Lorsqu'on parle d'un travail d'amateur, on entend plutôt le contraire. Et pourtant, les histoires de blagues de collégiens que se font les musiciens professionnels, de l'Opéra de Paris notamment, sont légions, et l'on imagine aisément toute la passion qu'un musicien amateur peut mettre dans un projet qui lui permet de jouer enfin pour un public. Où la rigueur est-elle la plus grande ? Les choses ne sont effectivement pas si simples. Les associations de réinsertion sont directement confrontées à cette problématique : les jeunes croient davantage à la volonté de les aider des bénévoles qu'à celle des professionnels, soupçonnés d'entretenir une situation qui les fait vivre. La rigueur des amateurs est ici dictée par l'obligation de résultat, à laquelle les professionnels sont peut-être moins soumis.*

Mathias Szpirglas : En France, les musiciens professionnels ont tendance à regarder de haut leurs collègues amateurs. Ils font une grosse erreur car ce sont eux qui achètent leurs disques ! Les Anglais et les Allemands ont une vision beaucoup plus ouverte de la pratique musicale amateur.

Michel Berry : *Les relations de pouvoir sont telles dans un orchestre professionnel que la rigueur doit s'accommoder de nombreux affects, comme la haine, l'admiration ou l'angoisse. Avez-vous observé leur manifestation dans votre orchestre ?*

M. S. : Non, parce que les enjeux sont différents, et ne portent pas sur des carrières. Les musiciens amateurs sont là pour jouer ensemble ; il n'y a pas de compétition entre eux, même si les jalousies et les blessures d'amour-propre sont inévitables. Néanmoins, le stress peut parfois atteindre des extrémités : lors d'une représentation, l'un de nos violoncellistes est entré sur scène à moitié ivre, après avoir vidé une bouteille de vodka !

Int. : *Notre culture est obsédée par la rentabilité, l'économie et la production. Les différentes périodes de la vie se définissent toujours par rapport au travail : la formation à un travail, le travail lui-même, le repos après le travail. Pierre Larrouturou, dans le débat de la Présidentielle, a eu raison de souligner que la vie salariée représente aujourd'hui 14 % de la vie éveillée. Il reste 86 % pour l'amateurisme. Pourquoi, dans ces conditions, attache-t-on encore autant d'importance à la vie économique ? Parce qu'elle occupait 80 % de la vie en 1830 : on ne faisait pas d'études ; il n'y avait ni vacances ni jours fériés ; on mourait avant l'âge de la retraite. Que l'on apprenne la gestion à l'ENS Cachan pour gérer des projets amateurs me paraît donc tout à fait précurseur !*

L'alchimie du groupe

Int. : *Vous avez été confrontés à des problèmes difficiles que connaissent toutes les associations. Mais la mobilisation générale lors des premières représentations semble, à la fin, les avoir totalement dissous. Et pourtant, malgré le succès du spectacle, le groupe a éclaté. Pourquoi ?*

M. S. : Son éclatement est à mettre sur le compte des grandes vacances. Deux mois passés loin les uns des autres, un changement d'emploi du temps à la rentrée de septembre et le départ de certains à l'étranger ont suffi à briser notre dynamique collective. Il peut difficilement en être autrement avec une population d'étudiants.

Int. : *Ce projet est né de votre coup de foudre pour Le malade imaginaire à l'âge de 16 ans, or vous poursuivez aujourd'hui cette aventure avec une nouvelle pièce. Ainsi, tout au long de sa préparation, vous avez minimisé les contraintes du projet auprès des participants pour*

entretenir leur motivation. Enfin, le groupe qui s'est constitué malgré les épreuves a fini par se dissoudre. Pourquoi tant de détours ? Quel était l'objectif réel de l'aventure ?

M. S. : Il était clair dès le début : créer une troupe durable de comédiens et de musiciens. Mais nous le comprenons aujourd'hui, cette ambition est impossible à réaliser avec un collectif nomade, constitué d'étudiants sujets à des changements de situation radicaux et à des impératifs non maîtrisables. C'est le principal enseignement que nous avons tiré de ce projet : il ne faut pas se tromper de cible. Les jeunes actifs sont sans doute ceux qui pourraient permettre de pérenniser l'organisation.

Rémi Moureau : L'objectif était aussi de se faire plaisir. Le passage devant le public n'a finalement représenté qu'une partie de ce plaisir, nourri aussi de la simple contribution au projet et de l'appartenance au groupe. J'ai éprouvé une joie particulière à voir se former peu à peu l'esprit de troupe entre les comédiens et à observer les réactions de la salle, depuis les coulisses, lors des premières représentations.

Par ailleurs, j'ai beaucoup apprécié d'être surpris par les comédiens. C'est pourquoi je ne crois pas souhaitable de travailler trop longtemps dans la même troupe, au risque de se scléroser.

M. S. : Oui, le groupe doit rester ouvert à des nouveaux venus et profiter de la richesse et de la diversité des personnalités qui le composent.

Int. : *En réalité, ce qui n'est pas normal, c'est quand tout marche bien dans un projet ! Trois éléments doivent être réunis pour garantir son bon déroulement : un mythe, une tribu et des rites. En vous écoutant, il m'a semblé que c'était tantôt l'un, tantôt l'autre qui était mis en avant, mais jamais les trois à la fois. Les comédiens étaient soudés : nous avons la tribu. Ils arrivaient souvent en retard aux répétitions : le rite est mis à mal mais observé. Et le mythe ? Sans lui, c'est tout l'édifice qui s'effondre. Il ne suffit donc pas de vouloir créer une dynamique de groupe. Une vigilance extrême au maintien de ces trois pôles est vivement recommandée !*

Int. : *Comme metteur en scène d'une troupe de théâtre d'amateurs, j'ai éprouvé les mêmes difficultés que vous. Toutefois, alors que vous avez insisté sur le groupe, j'ai mis l'accent sur la spécificité des individus. Je profitais du retard de certains comédiens pour approfondir le travail avec d'autres, ce qui incitait les retardataires à venir à l'heure lors de la répétition suivante. Les contraintes dictées par le hasard peuvent se révéler enrichissantes pour peu qu'on les exploite !*

M. S. : Ce n'est pas possible dans un orchestre : tout le monde doit impérativement être présent pour que le travail commence. Tous les musiciens jouent toujours ensemble. Les répétitions sont donc pénibles et fatigantes en musique. Il faut beaucoup d'efforts pour un résultat final satisfaisant. Les comédiens n'ont pas le même rapport à la répétition. Ils peuvent discuter entre eux lorsqu'ils ne sont pas au centre du travail scénique.

Int. : *La fabrication d'une identité collective est plus difficile lorsque les individus possèdent des ego forts, comme c'est le cas dans le domaine artistique. La volonté d'exister pour soi demande davantage à s'exprimer que dans d'autres types de regroupement humain. En outre, les groupes spécialisés de haut niveau sont souvent agités par des conduites infantiles. Vous avez indiqué que la répétition était le lieu de constitution de l'identité individuelle, alors que l'identité collective était née au moment de la représentation. Le processus est-il identique pour les comédiens et les musiciens ?*

M. S. : Les seconds ont plus de mal à trouver leur place. De manière générale, il est plus gratifiant d'être acteur que musicien ! On ne peut rien y faire, à moins de donner un rôle au musicien.

R. M. : Dans la scène finale, la plus attendue, les musiciens rejoignent les comédiens et se mélangent à eux. Elle a été particulièrement difficile à mettre en scène, ce qui a grandement

découragé les acteurs. Mais après la première représentation, elle a permis que les deux groupes fusionnent. Sans elle, cela n'aurait peut-être pas été possible.

M. S. : À l'époque de Molière, les comédiens étaient également musiciens et chanteurs. Mais rien n'indique que l'auteur ait prévu leur présence à tous sur la scène. Dans les comédies ballets, l'orchestre était situé sur le côté.

La rentabilité au rendez-vous

Int. : *Le coût des mises en scène de William Christie est colossal. Malgré ses triomphes, ses spectacles n'ont cessé d'accumuler les pertes. C'est le cas de tous les opéras, et souvent du théâtre amateur. Si vous avez dégagé des bénéfices, n'est-ce pas uniquement parce que vous n'avez pas rémunéré les participants ? Quels ont été vos coûts ? Quels étaient vos sponsors ?*

M. S. : Nous avons reçu quinze mille francs de la Commission de la vie interne de l'ENS Cachan, qui subventionne chaque année des projets d'élèves, et trois mille francs du groupe Hatier International. Nos dépenses se sont élevées à trente-cinq mille francs. La différence a été couverte par les recettes du spectacle. Mais nous avons aussi rédigé un dossier pédagogique à l'intention des professeurs de collège, qui nous a aidés à vendre notre projet pour la représentation scolaire. Ce dossier était conçu comme un outil éducatif pour les enseignants mais ils n'en ont guère tiré parti : les collégiens devant lesquels nous avons joué ne savaient même pas que le spectacle était musical !

R. M. : Les professeurs de français s'intéressent plus au texte qu'à la musique. Une pièce de Molière, au programme, avait toutes les chances de leur plaire. En revanche, ils sont peu intervenus pendant la représentation pour réfréner les élans de leurs élèves ! À nous de faire la police dans la salle.

M. S. : Par chance et par relations, nous avons réussi à éviter les frais de location de salles. J'ai envoyé le dossier à la mairie de Meudon, qui a tout de suite accepté de nous aider. Cachan nous a prêté une salle parce que nous sommes une association locale. Nous avons aussi joué au Théâtre de la Plaine, dans le cadre de l'opération "Scène ouverte" organisée par la Ville de Paris. Un hôpital et une école nous ont aussi accueillis.

Sur les six cents places de la salle de Cachan, quatre cent quatre-vingt étaient occupées le premier soir et trois cent quatre-vingt le second. Nous avons toujours eu à nous réjouir d'une bonne affluence. Les bénéfices réalisés ont été investis sur notre prochain projet.

Présentation des orateurs :

Mathias Szpirglas est en première année de thèse de gestion au Centre de gestion scientifique de l'École des Mines. Il dirige depuis près de deux ans un ensemble orchestral à l'ENS Cachan, lié à de projets théâtraux.
szpirgla@paris.ensmp.fr

Rémi Moureau : ingénieur en thermohydraulique, responsable Qualité au Commissariat à l'Énergie Atomique. Comédien amateur (une trentaine de pièces depuis 15 ans), metteur en scène de *Le malade imaginaire* de Molière, *Salomé* d'Oscar Wilde, *Un mari idéal* d'Oscar Wilde.

Diffusion mai 2002