

**Discours de M. Paul Andreu  
prononcé lors de la réception sous la Coupole  
de M. Hugues R. Gall**



Cher Hugues Gall,

Vous me l'avez demandé. Je vous reçois dans notre académie. Mon premier devoir est de te vouvoyer. Voilà qui me ramène quelques années en arrière, au début de notre amitié. Je rencontrais alors le directeur du théâtre de Genève. J'ignorais qu'il était l'auteur d'un rapport récent sur la gestion de l'Opéra de Paris et que moins d'un an ensuite il en deviendrait le directeur général. Rien de surprenant dans cette ignorance. Certes nous partageons une profonde admiration pour Charles Garnier, mais comment l'aurions-nous su l'un et l'autre, et si nous nous l'étions dit à cette occasion, n'aurions-nous pas éprouvé ce regret qui accompagne le dévoilement trop rapide à un étranger d'un goût dont on ne peut s'expliquer simplement, en quelques mots, et qu'on pense aussitôt trahir, à l'évoquer dans une conversation dont l'avenir dira peut-être qu'elle était sans suite. Notre conversation eu des suites, toutes liées à l'opéra, - l'opéra dont j'ignorais presque tout à vrai dire mais que vous contribueriez si efficacement et si généreusement à me faire connaître – mais dont la seule importante aujourd'hui est que vous m'avez fait cet honneur - ce plaisir- de me dire, alors que nous fêtions votre élection toute récente « tu ne le sais pas encore, mais c'est toi qui me reçois ». Je ne suis pas un habitué de cet exercice académique. Pour le dire avec moins de contorsions, vous êtes le premier, cher Hugues Gall, qui ait pris le risque de m'y contraindre. Vous ne vous plaindrez pas du résultat. Vous connaissez les risques de la distribution. Vous n'avez cessé de les prendre. Cela aura été votre tâche la plus importante et la plus intime que de les prendre, dans un métier dont les réussites ne se nourrissent que d'échecs, ceux des autres d'abord mais, inexorablement aussi, ceux dans lesquels on s'est précipité avec passion et conviction. Réussite et échec sont les deux faces de la même pièce de monnaie. Il faut jouer. Votre force, votre réussite aura été de le faire avec tant de discernement, tant de passion, tant de désir, que vous aurez connu beaucoup plus souvent la réussite que l'échec. Revenons tous à un moment auquel seuls quelques uns ici ont participé et que pour ma part j'imagine. Nous sommes à Genève, le 11 septembre 1980. C'est le moment précis de silence qui sépare le fracas de la chute de Don Giovanni du premier chaos des applaudissements. Où êtes-vous ? Qu'importe. A ce moment là tout bascule pour vous. Dans cet infime moment de silence, dans cette discontinuité comme en comporte tout destin, vous naissez à vous-même. Vous êtes un directeur de théâtre.

Tout vous y a préparé dans vos choix et vos chances antérieurs. Vous serez cela désormais. Ce moment de silence fait désormais partie de vous. Il vous constitue au plus intime. Il ne cessera de vous habiter.

Vous avez été nommé directeur de l'opéra de Genève le 1er juillet 1980. Ce Don Giovanni est votre premier spectacle. Vous en avez confié la mise en scène à Maurice Béjart. Est-ce une audace ? Oui, c'en est une. Elle ne tient pas dans le désir de surprendre ou d'étonner mais dans l'obéissance à cette lecture possible de l'œuvre que vous avez eue, celle d'un mouvement qui se déploie, s'enferme dans son cercle pour se perdre enfin dans son centre. Et qui alors découvrira le mieux ce mouvement à la vue, qui, mieux que personne, le règlera, sinon Maurice Béjart ? Horst Steindirige, Ruggiero Raimondi, Katia Ricciarelli chantent ... Comment citer tout le monde ? Quelle injustice de ne pas le faire ! Le public applaudit. C'est un immense succès.

Quelles pensées vous viennent alors ? Aucune peut-être. Aucune sans doute, tant ces moments de passage sont intenses. Vous ne vous en souvenez plus. Vous me permettez de me laisser aller à mon imagination.

Vous pensez à Rolf Liebermann.

Pendant sept années, de 1973 à 1980, vous avez été son adjoint à l'Opéra de Paris. Quand il arrive de Hambourg en 1973, il y a quatre ans déjà que, nommé Secrétaire général de la Réunion des Théâtres lyriques Nationaux, vous avez contribué à mettre en place les nouvelles structures qui permettront de rétablir les missions du Palais Garnier. Vous avez négocié les nouvelles conventions collectives de l'orchestre, des chœurs, du ballet et des services techniques. Tout est en place, autant au moins qu'il est possible, dans un monde dans lequel se côtoient et collaborent dix-huit métiers, tous d'une grande précision, tous également nécessaires à la réussite de l'ensemble. Ceux qui les exercent sont des passionnés, qui oublient parfois le monde autour d'eux, qui sont en bref à la fois compétents, attachants et difficiles. Peut-on diriger un théâtre sans les connaître, sans les comprendre, sans les aimer – et l'amour a toujours ses exaspérations - ? Cela doit être difficile. Pour ce qui vous concerne, vous avez pris les choses à la base, avec patience, et Rolf Liebermann peut travailler. Il le fait avec vous. Il vous associe à la rénovation de Garnier qui redevient un des lieux importants dans le monde lyrique et chorégraphique. C'est un homme sans doute ouvert et généreux mais aussi, j'en suis certain, d'une grande lucidité. Il voit en vous celui qui peut l'aider dans une tâche écrasante, celui qui au-delà, nourri de cette nouvelle expérience, pourra reprendre cette tâche entièrement. En l'aidant, vous apprendrez encore, bientôt vous serez prêt. Il quitte l'Opéra de Paris en 1980. Il revient à la composition un long moment sacrifiée. Vous partez à Genève et vous y resterez quinze ans.

Quinze ans ! Dans un monde où partout, quoi qu'il ait à faire, chacun se presse désormais et s'impatiente, dans lequel on trouve plus de sprinters – bons ou mauvais – que de coureurs de fond, vous faites figure de Marathonien !

Quinze ans qui commencent par ce Don Giovanni et se poursuivront avec de votre part le même engagement, le même sens du risque, le même respect de la création

et du public. Jamais vous ne céderez à la tentation de la provocation, mais toujours vous ferez confiance à ceux qui dérangent, aux créateurs. Après les avoir choisis et rassemblés, après avoir assuré les conditions matérielles et souvent psychologiques nécessaires à leur travail, vous les laisserez libres. Libres jusqu'à l'erreur que vous pouviez redouter ou prévoir. Libres parce que, vous le savez, comme bon nombre de nous ici, la création ne se nourrit que de liberté.

Deux créations mondiales marqueront ces quinze ans. Celle d'une œuvre de Girolamo Arrigo, *Le Retour de Casanova*, et celle d'une œuvre de Rolf Liebermann, *La Forêt*.

Le Théâtre de Genève renoue avec sa tradition. Il redevient un des haut-lieux de la vie musicale suisse et mondiale.

Et parce que rien jamais ne s'arrête, parce qu'il faut toujours recommencer dans le théâtre, changer de point de vue, courir un nouveau risque, laisser libre cours à la création, vous ferez une nouvelle production de *Don Giovanni* à Genève, en avril 1991, dans une mise en scène de Matthias Langhoff cette fois.

Mais revenons encore un moment si vous le voulez bien au premier *Don Giovanni*, à celui de 1980. Revenons à ce moment où les applaudissements éclatent et libèrent la tension extrême de la représentation, sans la faire oublier mais en la gravant au contraire dans la gratitude des mémoires. A quoi pensez-vous ?

Comme tous les biographes abusifs, je reviens à cette question. Je la sais fallacieuse sans doute. Qu'importe.

J'imagine que vous pensez à ce pays où vous vous trouvez, la Suisse. Peu de gens savent que vous y avez vécu enfant. Moins encore que c'est là que la musique vous a attiré pour la première fois, et définitivement blessé. Vous y pensez sans doute en cet instant.

Vous me l'avez dit mais j'ai oublié combien d'années vous avez passées, élève, dans un collège suisse. J'ai oublié quel collège – un collège public, pas un de ceux qui rassemblent pour qu'ils sachent ensuite se reconnaître une progéniture vouée à l'importance. Mais je me souviens de l'image d'un enfant qui quitte son lit pour se rapprocher de la source de la musique qu'il entend, au plus près, sans se montrer. Il est derrière la porte. Une femme de l'autre côté – enseignante ? surveillante ? – joue du piano. Le même morceau le plus souvent.

Quelle merveille que la musique ! Quelle merveille qu'une telle chose existe dans le monde, fasse exister le monde, l'ouvre comme un fruit.

Jamais cet enfant n'oubliera ces moments. Avait-il froid ? Tremblait-il de plaisir ? Il ne vivra plus en tous cas désormais sans musique.

Vous apprenez plus tard à jouer du violon. A l'âge où les distances avec les autres semblent si grandes qu'on doute de pouvoir les franchir, à l'âge où on rêve de séduire plus encore que d'aimer, la musique vous semble capable de faire ce miracle : abolir les distances et ouvrir les cœurs.

Vous abandonnez le violon. Vous apprendrez que la musique, comme tous les arts, n'a soin que d'elle-même, ne transmet pas de message, réside entièrement dans l'être. Vous l'aimerez encore d'avantage.

Oui, vous pensez à votre enfance en ce jour de septembre à Genève, ou plutôt elle est là, présente à votre esprit sans que vous l'évoquiez, comme elle l'a été souvent

auparavant, comme elle le sera encore chaque fois que quelque chose d'important se passera dans votre vie.

Elle est là, oui, avec aussi sa suite inattendue et improbable dans laquelle la mort prématurée de votre père vous a précipité. Il avait pour ses affaires un avocat qui vous aidera, qui vous trouvera du travail et qui, appréciant votre intelligence des personnes et des situations, vous prendra comme chargé de mission dans les cabinets des ministères dont il aura la charge de 1967 à 1969. Cet avocat, c'était Edgar Faure. Il est ministre de l'agriculture de juillet 1967 à juin 1968. Vous avez vingt-sept ans, vous faites partie de son cabinet. Il passe au secteur, particulièrement agité en mai 1968, de l'Education Nationale. Vous l'y suivez. Ainsi s'explique que dans vos nombreuses décorations figurent celle, violette, des palmes académiques et celle verte – verte déjà – du mérite agricole à côté de celles, plus attendues, des Arts et Lettres, du Mérite National et de la Légion d'Honneur. A vingt-sept ans, faire partie d'un cabinet ministériel, même si ce n'est que comme le plus modeste des chargés de mission, est une épreuve dans laquelle beaucoup succombent. Il leur suffit d'oublier un instant que l'autorité que leurs interlocuteurs leur reconnaissent, au point d'admettre parfois leurs bévues comme justes, n'est qu'un habit qui leur est prêté, pour devenir pétris d'eux-mêmes et suffisants, certains irrémédiablement.

Pour ceux, qui comme vous, savent que dans ces positions ils ne font que refléter la lumière du pouvoir, mais qui apprennent à voir le monde et à le comprendre dans son éclairage, c'est au contraire une formidable école. Vous y aurez appris beaucoup sur l'Administration française, ses qualités et ses faiblesses, les difficultés qu'elle a parfois à se mettre en route mais son intelligence ensuite et son opiniâtreté. Vous en ferez partie ensuite ou vous travaillerez avec elle. Vous la servirez sans la tromper. Vous la critiquerez quand ce que vous avez à faire l'exigera.

Il ne sera pas indifférent aux défenseurs des animaux d'apprendre qu'une de vos missions fût que se mette en place une réforme sur la manière dont ils étaient tués à La Villette, et que vous la menâtes à bien.

Quelque effort que j'ai fait, je ne suis pas parvenu à trouver comment prétendre que ceci aussi vous prédestinait à devenir un Directeur de théâtre. La thèse que j'énonçais tout à l'heure trouve là sa limite sinon sa faiblesse !

En revanche, que vous ayez été vice-président de la Commission « Musique et enseignement » et que vous ayez contribué à la création du département d'enseignements artistiques de l'Université de Vincennes, puis à la refonte des études artistiques et à la création du baccalauréat à options artistiques, la renforce singulièrement.

Qu'Edgar Faure vous ait aussi chargé de suivre les relations avec l'Unesco et l'application du traité franco-allemand va dans le même sens de ma démonstration, et me donne aussi l'occasion de dire que le ministre en vous confiant cette dernière tâche mettait à profit une de vos qualités « de naissance ». Vous parlez l'allemand parce que c'était la langue de votre père. J'ai fait l'erreur de penser que c'était l'origine de votre second prénom, Randolph. Mais non, vous naissez en mars 1940 et le second prénom que votre père vous donne est intentionnellement celui du fils de

Churchill. Mais après Hugues et Randolph, vous vous appelez Arthur, comme Rimbaud, et Rainer enfin, comme Rilke.

Les ministères changent et vous avec eux. En juillet 1969 vous voilà chargé de mission auprès d'Edmond Michelet, Ministre d'Etat chargé des Affaires Culturelles. Vous êtes chargé des problèmes de la musique et de la réforme de l'Opéra de Paris. Nous y voilà. Pour la première fois et pour toujours désormais, vous êtes associé au monde lyrique et chorégraphique. Vous êtes nommé, je l'ai dit, Secrétaire général de la Réunion des Théâtres Lyriques Nationaux en octobre 1969. Il y aura cette longue et fructueuse période où vous êtes à Genève, ces quinze premières années comme directeur de théâtre. Mais dans la perspective des trente-cinq ans que vous aurez passés à vous occuper d'opéra et de danse, elle n'est plus qu'un des deux temps de votre action, un temps essentiel certes, mais moins long que l'autre, qu'elle sépare en deux périodes, et qui vous lie à l'Opéra de Paris. De 1969 à 1980 puis de 1995 à aujourd'hui, c'est vingt ans que vous passerez à son service. L'histoire de l'opéra Bastille est récente, mais dans celle tellement plus ancienne, en temps et en création, de l'opéra Garnier, quel directeur a eu une plus longue, une plus persévérante action ?

J'ai parlé de la première période, de la mise en place de structures nouvelles, de votre rôle à côté de Rolf Liebermann à Garnier.

En 1993, beaucoup de problèmes se posent à nouveau. L'opéra Bastille s'est ouvert entre temps. L'Opéra Garnier a été délaissé. De nouvelles réformes s'imposent sur le plan administratif et financier, dans l'organisation des services. Jacques Toubon, Ministre de la Culture, vous charge d'établir un rapport sur la situation de l'Opéra de Paris et vous désigne comme directeur à partir du 1er août 1995. Votre rapport est approuvé au mois de novembre 1993. Il est rendu public. Il sert de base à une réforme très vaste, puisqu'elle va de la reconstitution du répertoire à l'adoption de nouveaux statuts. Nommé directeur délégué en 1994, vous êtes nommé Directeur de l'Opéra de Paris le 24 juillet 1995. Vous quittez Genève. La République et Canton de Genève vous marque sa gratitude en vous conférant la « Bourgeoisie d'honneur ». Vous voilà à nouveau à Paris et, parce que vous serez confirmé en juillet 2001 dans vos fonctions, vous y êtes pour neuf ans.

Il m'est difficile de rendre compte de votre action durant ces neuf années sans rien omettre d'important. Je vais essayer de le faire en évoquant d'abord avec un certain égoïsme professionnel la rénovation du Palais Garnier.

Vous aimez passionnément cet ouvrage depuis des années. Plus que d'autres, il marque ceux qui en ont la charge et les contraint à son service. Notre confrère Marc Saltet, qui en fut le conservateur, dit qu'il en a été lui-même marqué « au fer rouge ». Sans doute portez-vous tous les deux la même marque sous votre habit vert.

Vous ne supportez pas en tous cas qu'il soit maltraité et c'est une condition que vous mettez à revenir à Paris qu'il soit restauré et rénové. Cela devait être fait en cinq ans. Il en faudra neuf en définitive mais vous laisserez en quittant votre poste de Directeur un ouvrage presque entièrement restauré, doté d'équipements nouveaux, ayant repris dans ses façades les couleurs et l'éclat que son auteur lui avait donnés au mépris du gris parisien et du simple calcaire. La rénovation intérieure s'achève aujourd'hui avec celle du foyer qui a retrouvé son mobilier.

De tous ces travaux, ceux qui méritent le mieux la reconnaissance des amoureux de l'ouvrage sont ceux des nouveaux équipements scéniques. Un projet avait été élaboré pendant que vous étiez en Suisse. Pour répondre à ce qui semblait être les exigences modernes, il cassait tout ou presque dans l'espace de la scène. Faut de disponibilités budgétaires suffisantes – l'indigence est parfois une chance – sa mise en oeuvre avait été repoussée. En complet accord avec le conservateur, vous l'annulez et on en établit un autre, conforme à l'esprit de l'ouvrage, qui laisse en accord la scène et la salle. Plus encore qu'en lui redonnant ses couleurs, vous avez sauvé le théâtre en lui évitant de devenir un Casimodo moderno-historique. Les créations qui ont eu lieu depuis le premier mars 1996, date à laquelle le Palais Garnier rouvre ses portes, sont là pour témoigner de votre justesse de vue. L'Opéra de Paris a deux théâtres aux qualités complémentaires qui lui permettent une grande variété de créations. Les œuvres de Rameau, Platée et Les Indes Galantes, eussent-elles été plus belles ailleurs qu'au Palais Garnier, ou avec d'autres équipements que ceux qui ne remettaient pas en cause l'équilibre interne de ce théâtre ? Et où, ces mêmes années, La Guerre et la Paix aurait-il pu déployer sa démesure plus librement qu'à l'Opéra Bastille ?

Vous avez joué de ces salles comme d'instruments différents, avec des résultats remarquables.

Faut-il des chiffres ? Trois suffiront. 380 représentations par an, un taux de fréquentation de 92%, l'un des plus forts du monde, 850 000 spectateurs par an. Ils sont importants mais comme tous résultats statistiques – rassurez-vous, je vais m'abstenir ici, par égard pour ceux qui nous écoutent, de mes sarcasmes habituels contre les statistiques et l'usage qu'en fait le monde culturel – ils ne disent rien de ce qui compte vraiment.

Faut-il une liste des spectacles montés et de leur distribution ? Elle est trop longue, trop dense, pour que je tente de la résumer. Elle fait l'objet d'un livre qui décrit chaque saison de 1995 à 2004.

Il contient une post-face : un entretien dans lequel vous résumez en quelques pages votre action, votre projet, les principes et les convictions sur lesquels ils se fondent. Tout y est si clair que ceux qui l'ont lu se demanderont par quelle perversion, ou quel courage absurde, j'ai résisté à me contenter de vous citer. La raison est simple. Je veux dire clairement ce que vous ne dites que par allusions dans cet entretien, avec tant de retenue, tant de pudeur, qu'il serait possible de feindre de l'ignorer. Dans votre projet, dans votre action, vous vous tenez au cœur de la création. Vous la servez. Vous la rendez possible. Vous ne créez pas le spectacle, certes. Vous n'êtes ni l'auteur de la musique ni celui du livret. Vous n'êtes pas le directeur musical du spectacle ni son metteur en scène ni un de ses interprètes. Vous n'avez pas créé les décors. N'avez-vous rien créé ? Mais si bien sûr et le 11 Septembre, à Genève, dans le tumulte des applaudissements auxquels l'émotion vous rend presque sourd, vous en êtes certain : vous avez créé les conditions de la création. Vous l'avez fait comme vous aviez appris à le faire, comme vous le ferez pour chaque spectacle désormais, en rassemblant des artistes dont vous pensez que de leurs accords et de leurs oppositions naîtra un spectacle nouveau, digne de la mission confiée au théâtre que vous dirigez. Vous ne vous livrez pas à je ne sais

quel calcul de marketing, dosant ce que chaque décision rapportera en nombre de spectateurs, en scandale propice à la communication ou en adhésion de la critique. Vous agissez au nom d'une vision de l'œuvre. J'imagine qu'elle est tantôt très précise, aigüe même, et d'autres fois plus floue, toute prise encore dans l'attente de la découverte. Le travail de ceux que vous rassemblez la confirmera, la précisera ou au contraire la déjouera. Vous les laissez libres. Au processus de création que vous mettez en place en son nom, vous n'imposez pas votre vision. Il se déroule sans entrave. C'est en cela que votre création consiste. Vous êtes un directeur de théâtre, pas un promoteur de spectacle. Et dès lors vous pouvez tout faire avec bonheur et persévérance, même les tâches les plus ingrates, pour que ce rassemblement si étrange d'hommes et de moyens qu'est un théâtre soit à tout moment un outil efficace au service de la création. Redéfinir un équipement, améliorer les conditions d'une répétition, désarmer un conflit naissant, tout ce qui concourt à la création du spectacle devient une tâche passionnante puisqu'elle sert une passion. Vous vivez dans l'instant des spectacles, dans la durée de leur élaboration et dans celle, à vrai dire sans fin, du maintien permanent de la compétence et de la cohésion d'un groupe d'hommes, de la qualité et de la disponibilité des équipements dont ils disposent et qu'ils font fonctionner. Vous le faites en serviteur – j'aime ce mot pour ses beautés, hélas trop souvent négligées ou moquées – vous le faites en créateur.

Rien n'entame votre passion, rien ne lasse votre patience. Les échecs ne vous arrêtent pas. Les succès ne vous font pas perdre la tête. Vous me l'avez dit un jour, si un mot peut à vos yeux résumer votre vie, c'est le verbe « construire ». Pour celui qui construit, qui met en place, organise et fait croître des structures, rien n'est abandonné, sinon un instant, au regret, aucun bonheur n'est un séjour durable, tout est, ou devient, un matériau utile et, aussitôt, indispensable.

C'est un des points par lesquels vous êtes proche de beaucoup des membres de cette Académie.

Les autres sont nombreux et suffiraient à justifier votre présence parmi nous. Au service de la musique, vous ne vous êtes pas limité à la qualité des interprétations. Vous avez aussi contribué par des commandes et des créations à la naissance ou à la connaissance d'œuvres nouvelles. J'en ai cité deux qui datent de votre vie à Genève. J'en citerai cinq autres liées ensuite à votre direction à Paris ? Salamambo de Philippe Fénelon, K... de Philippe Manoury, Médéa de Rolf Liebermann, Péréla de Pascal Dusapin et enfin L'espace Dernier de Matthias Pintsche.

Vous avez confié des décors à des artistes, peintres, décorateurs, architectes. Vous n'avez cessé de collaborer avec des architectes, et en particulier, pour la rénovation du Palais Garnier, avec les architectes des monuments historiques. Vous accomplissiez là votre mission. Vous êtes allé au-delà quand à ma demande vous m'avez ouvert les portes de l'opéra au milieu de la consultation de Pékin. Grâce à vous, grâce à vos directeurs techniques, Gilles Modolo et Stefano Pace, j'ai eu accès à tous les lieux dans lesquels se prépare et se fait le spectacle. Quelle précision j'ai découvert ! Dans l'espace d'abord - elle ne m'étonnait pas, j'y étais habitué depuis longtemps dans mon travail - mais surtout dans le temps. Il m'a

semblé enfin le découvrir ce temps, dont Aristote dit qu'il est la mesure du mouvement. C'était de votre part pure générosité, amour de l'architecture, goût de construire, assurément. Je vous en remercie une fois encore et ne cesserai de le faire.

Que vous dirai-je d'autre, cher Hugues Gall ? La nuit dans laquelle j'écris les mots de ce discours est semblable à celle artificielle et pure dans laquelle s'efface la salle du théâtre pour préparer à la seule lumière de la scène, à celle qui s'attache au corps des danseurs et qui se reflète dans tous les yeux des spectateurs. Dans cette nuit j'écoute Don Giovanni. Je pense et je repense à ce moment, tant de fois évoqué, à Genève. Le temps s'écoule-t-il rectilignement suivant une pente uniforme ? Non il s'enroule, se plie et se déplie, repasse au même point.

Que venez-vous donc faire ici, en ces murs, parmi nous mais surtout parmi les ombres de tous ceux qui eux aussi furent immortels mais périssables ? Mais construire, bien sûr, encore construire ! Sans doute ne suis-je pas le plus légitime à le dire mais je dois à cette compagnie de le faire : on ne nous habille pas de vert, on ne nous chaharre pas de broderies pour que nous séchions ensuite comme dans un herbier. C'est la vraie raison de votre présence : nous devons, nous devrions, construire. Faites donc ici ce que vous avez toujours fait ailleurs ! Quinze ans dans un théâtre, vingt ans dans l'autre, le marathonnier que vous êtes est ici pour longtemps, le temps ne lui manquera pas !

Construisez, Cher Hugues Gall, construisez ici, construisez !