

L'attribution d'un label de « qualité » sur les Opéras en région

IV. 8. 1. Les premiers moments du dispositif

Le label est octroyé et le processus de labellisation lancé pour des raisons qui appartiennent à l'histoire et à la situation politique de la ville qui le demande, d'une part ; la force de conviction de son maire d'autre part, et parce qu'un processus aussi mouvant, une fois enclenché, produit des questionnements qui trouvent leur solution dans une nouvelle labellisation. Le cas d'un constat de déséquilibre territorial (Figure 1) appelant à la labellisation d'un nouvel Opéra dans une région particulière, que cette structure ait ou non les attributs que l'on avait pourtant exigés des précédentes¹⁴⁶, est en ce sens exemplaire. Ce sont ces récits individuels que nous avons retracés par voie d'enquête.

Lyon, la première ville à recevoir ce label pour son Opéra, était à l'époque une structure développée de telle sorte qu'on pouvait, jugeait le ministère de la Culture, lui donner les moyens d'un politique artistique pour se développer sur les plans international et national. Il était vu comme juste et souhaitable de lui accorder de jouer dans la « cour des grands ». Les grandes villes ont alors pensé que l'État pouvait les aider et contribuer à leur rayonnement. Le label, pour ainsi dire, était né.

« Ce qu'on sait en revanche c'est qu'à l'époque, l'Opéra de Lyon était à l'évidence une structure qui s'était développée de telle sorte que

¹⁴⁶ Cet arbitrage n'est pas du goût de tout le monde, d'autant qu'il invite à la comparaison. La labellisation amènera avec elle un changement léger ou majeur des normes prévues au départ, rendant difficile la lecture du label pour quiconque n'en connaît pas le récit.

l'encouragement financier pouvait lui permettre d'avoir un poids plus important sur le plan national et international. D'où l'idée de donner à Lyon les moyens d'une politique artistique, une politique pour le développement des représentations pour les Lyonnais, et aussi de jouer dans la cour des grands. Suite à cette décision, évidemment, les municipalités, les grandes villes, pour aller vite, ont regardé ça et se sont dit : « après tout, l'État, pourrait bien augmenter notre dotation et, de telle manière que nous puissions nous aussi à notre tour avoir un rayonnement plus important ».

À Strasbourg, la question du label s'est posée au moment où la ville de Strasbourg a mis en place des fonds conséquents dans le but d'augmenter le nombre de représentations données à l'Opéra. Profitant d'un système unique en France, le syndicat mixte, Strasbourg a reçu l'accord de l'État, devant à un projet original, qui réunissait trois villes, à un développement avéré et visible et la reconnaissance d'une qualité artistique qui confortait l'État.

« L'Opéra du Rhin à cet égard était plutôt bien placé dans la mesure où, avec mon arrivée en 1991, et une dotation municipale de la ville de Strasbourg, et pas de la ville de Mulhouse, qui s'est considérablement augmentée, la question du label s'est posée, puisque la ville de Strasbourg a mis en place beaucoup d'argent pour une augmentation significative du nombre de représentations. Dès lors s'est mise en place une réflexion entre la ville de Strasbourg et l'État pour mettre en place un label. »

À Strasbourg, comme à Lyon, il y avait sur place une masse critique pour s'intéresser à l'Opéra. C'est Laurent Spielmann, actuel directeur de l'Opéra national de Lorraine, qui dirigeait la maison. C'est lui qui a négocié le label avec le maire de la ville, et il est apparu assez naturel pour l'État de donner des moyens supplémentaires pour rééquilibrer l'écart entre la dotation strasbourgeoise et la dotation de l'État. Les choix faits, nous le voyons bien, sont largement liés à la force de conviction des villes.

À la suite de Strasbourg, Bordeaux et Montpellier se sont portées candidates. Concernant Bordeaux, il suffit presque de faire l'addition : une grande ville, avec un maire, Alain Juppé, d'une stature particulière dans l'Administration, le sud-ouest qui n'avait pas encore été labellisé, et la Région qui répondait à l'appel, bref, l'ensemble correspondait à l'idée que l'on se faisait du label.

« Alors c'est aussi beaucoup lié, là, je dirais, à la force de conviction des villes. Aussitôt qu'il y a un adjoint à la culture [...] C'est évident, il y a eu à, à Lyon, puis à Strasbourg, des politiques qui se sont engagés de manière très active, dans cette demande de reconnaissance. »

À Montpellier, nous avons presque son contraire : une ville de gauche, et un maire, George Frêche, qui, depuis son élection voulait faire de Montpellier une ville musicale, et qui s'est battu pour ce label qu'il a bien fini par obtenir, au désagrément d'autres villes et Opéras qui s'interrogent encore sur sa justification. D'autant qu'après Montpellier, vint le cas de Nancy, le « plus petit des Opéras nationaux ».

« Parce qu'en fait, c'est vrai, le label c'est une reconnaissance, une identification qui fait, alors dans le réseau, on dit là, l'Opéra national du Rhin, qui, en plus, a sa particularité d'être sur trois villes... c'est vrai, c'est, c'est une reconnaissance ! C'est évident. Et puis c'est aussi des moyens considérables ! »

À Nancy, le label national a été accordé sur un projet en préfiguration stratégiquement négociée et devant inclure, à terme, le théâtre d'opéra de Metz. L'attribution par le ministère permettait, lit-on sur le site web de l'Opéra national de Lorraine qu'il est devenu, « de faire son entrée au sein de ce réseau d'excellence des six grandes Maisons d'Opéra en France », qui « sanctionne un rayonnement régional » à mettre au jour.

Cette labellisation est présentée dans les documents de communication comme une « distinction » et une « véritable reconnaissance de la qualité du travail artistique et des compétences des équipes » de l'Opéra national de Lorraine. Le premier contrat de plan entre l'État et la région avait pour objectif de doter la Lorraine, une région considérée sous-alimentée sur le plan des aides dans le domaine de la culture, d'un Orchestre national, d'un Centre national de la danse et d'un Opéra national.

« Pour aller au bout de cette décision politique, qui avait été annoncée dans un premier contrat de plan, puis suivie dans un deuxième, datant de 2001, il fallait bien trouver une solution, à commencer par le ballet, devenu centre chorégraphique national, ensuite l'orchestre. Restait à mettre en place un Opéra national. »

Le projet de Catherine Trautmann, alors ministre, consistait à jumeler les efforts des Opéras de Metz et de Nancy pour « obtenir les masses financières critiques et mettre en place une circulation dans le domaine lyrique et de bénéficier par là d'un label national ». Il s'est trouvé que la ville de Metz a refusé l'idée de mettre en place un opéra national pour « deux raisons », telles qu'exprimées par Laurent Spielmann. La première raison est « parfaitement légitime » : il vaut mieux qu'il y ait plus d'offres lyriques sur le territoire que de les réduire ; les publics peuvent se déplacer d'une ville à l'autre. La deuxième raison concerne non pas l'opéra, mais la ville : Metz ne souhaitait pas « devenir une sous fonction de l'Opéra de Nancy ».

« Alors la question de Metz et Nancy c'est une question qui date d'avant... trois générations peut-être ! Ah oui, non seulement c'est vrai que dans les perspectives qu'on voit au secteur lyrique, mais pas seulement d'ailleurs au secteur lyrique il existe tout de même ce qu'on appelle peut-être un peu à tort, des mutualisations, en tout cas des rapprochements des maisons, on est, enfin, dans ce type de réflexion, essentiellement quand même il faut le reconnaître pour des raisons budgétaires, en se disant, pour le ministère ça coûte cher, effectivement. Voir quels peuvent être les ponts, autres que ceux de la coproduction des moyens autres que ceux d'une simple coproduction. Quand on a effectivement les deux maisons comme Metz et Nancy, se dire qu'elles se font la guerre c'est un petit peu ridicule. Bon, donc. Alors il y a eu en effet des tensions qui ont amené l'état à se désengager du financement de Metz. Au motif principal parce que c'était précisément parce que nous avions préconisé un rapprochement de ces deux maisons que, à cette époque, Metz avait refusé, mais c'était la responsabilité du politique qui a fait que, effectivement, le rapprochement ne s'est pas fait et on revient, effectivement, je ne sais pas, c'est en cours. »

Or, les discussions concernant Nancy sont d'ordre technique avec la Direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles (DMDTS) de l'époque, qui était opposée à l'idée d'octroyer le label, même si un effort financier de la part de l'État était envisageable, sans la réunion des deux villes en une seule entité « Opéra national ». Une ville, Nancy, qui souhaitait ériger un Opéra national, se retrouvait mise en rapport avec une autre ville, Metz, qui, elle, ne souhaitait ni label ni rapport avec Nancy concernant son Opéra. Il a été décidé de reprendre le tout du début, à partir de Nancy, en projetant une volonté de la part de Metz de se joindre au projet dans les années à venir. La décision fut donc prise à travers ce

contrat de plan et de cette idée d'ouverture envers Metz dont on souhaite toujours le rapprochement. « Évidemment, disait Laurent Spielmann, il y a eu un projet artistique qui a séduit, il faut au moins cela, nous disait l'actuel directeur présent lors des négociations, c'est essentiel, mais ce n'est pas suffisant. Il faut une politique ». La ville de Nancy, qui voulait obtenir ce label pour son Opéra, et montrer qu'elle en avait la stature, a demandé à l'État des moyens supplémentaires pour que soient démontrées les capacités de l'Opéra de Nancy à devenir opéra national de région. Pour le directeur de l'Opéra, il s'agissait là d'une « bonne politique de la ville de Nancy », qui a permis l'obtention du label avec les dotations supplémentaires qu'il apporte, et des moyens financiers en plus pour les trois premières années de « préopéra national ».

« D'un point de vue financier, cela a permis à la ville de faire des économies budgétaires dans le cadre du développement. Car le problème de la ville de Nancy, comme de la plupart des municipalités en France, l'opéra est un budget tellement important qu'il représente en général pas loin de 50 % d'une dotation à la culture dans une ville. Pouvoir compter sur les aides publiques venant d'autre [sources] Région, État [...] permet à la ville non pas de se défaire d'un Opéra, mais de rééquilibrer leur politique culturelle de telle sorte que le seul opéra ne soit pas celui qui va prendre tous les financements et plus la ville est petite plus le problème se présente de manière forte. Il y a des obligations basiques ne serait-ce qu'en matière de salaires, pour pouvoir tout simplement faire de l'opéra. »

Le projet de préfiguration qui a servi de base pour la négociation d'une labellisation de l'Opéra de Nancy et de Lorraine incluait donc un rapprochement. Pour le ministère, ces mutualisations demeurent « la voix du bon sens ».

« Metz n'avait pas très envie de se rapprocher de Nancy à plus forte raison de se fondre dans celle de Nancy, parce qu'il y avait quelque part l'idée que Metz devait garder son autonomie, sa réalité, sa personnalité, celui de Nancy aussi, et que, on était très... La guerre qu'a Nantes-Angers, où les structures étant très différentes et très inégales, finalement, au niveau des forces respectives, où ils ont choisi la voie du bon sens. Mais ça ne s'est pas fait de façon aussi simple que ça. »

La labellisation de l'Opéra de Nancy ne faisait pas l'unanimité, surtout au sein de la profession. Frédéric Chambert, actuel directeur général du Capitole de Toulouse, a été pendant trois ans Conseiller pour la musique, pour le ministre de la Culture, avant de prendre la direction de ce théâtre. Il avait auparavant occupé

des fonctions à l'Opéra de Paris, en tant que directeur adjoint. Dans ce cabinet ministériel vint surgir le projet de labellisation de l'Opéra de Nancy.

« Il se trouve que pour des raisons politiques, il a fallu faire de l'Opéra de Nancy, qui est un tout petit opéra, un opéra national. Symétrique de celui de Montpellier.

J'ai dit à mon ministre :

— Écoute, c'est grotesque cette affaire !

Il m'a dit :

— Mais non, il faut le faire, il faut le faire !

J'ai dit :

— Écoute, la seule façon de t'en tirer la tête haute, c'est dans la foulée je fais de Toulouse un opéra national. Tu dis « je relance le label opéra national, machin, voilà, et compagnie, Toulouse-Nancy, le petit et le grand... », et là, on peut fabriquer quelque chose qui ressemble à quelque chose ! Bon, je veux moi être conseiller, je suis ton conseiller, je suis un homme d'opéra, mais enfin c'est grotesque !

Bon. Il dit :

— Très bien, combien ça coûte ?

J'ai dit :

— Oh, 4-5 millions d'euros. Tout de suite.

— Bon on regarde si c'est possible.

— Oui, c'est possible.

Et il dit :

— OK, banco. »

Après le cinquième et dernier, Nancy, les labellisations opéra national se sont en quelque sorte figées, l'État ayant pris conscience que « la technique utilisée n'était pas sans conséquence », non seulement sur le paysage lyrique, mais sur la légitimité du dispositif lui-même : pourquoi là, et pas ailleurs ?

« Et là, Nancy. Pourquoi là ? Pour l'ego, on dirait que c'est le projet artistique, mais l'enjeu n'était pas vraiment là. À tout point de vue, Nancy ne pouvait pas bénéficier d'un label. Toulouse avec Nicolas Joël depuis devenu directeur de l'Opéra de Paris avait une dimension internationale forte, avec un projet qui répondait à l'attente de son public. Je parle de Toulouse à dessein puisqu'il ne pouvait y avoir de comparaison entre Toulouse et Nancy puisque la reconnaissance n'y était pas la même. Pourquoi alors que ça aurait pu paraître une évidence ? Bizarre. Quelque chose d'étonnant qui a posé des questions notamment aux acteurs de la profession. »

Fut alors posée la question : Toulouse ou Nice ? Toulouse et Bordeaux sont des villes en revanche trop éloignées géographiquement pour mener ensemble une telle réunion d'affinité. « Il y a donc une répartition à l'échelle du territoire qui fait que parfois c'est possible et ailleurs pas. Alors la question encore de Toulouse : pourquoi pas le label ? ».

« Toulouse est un exemple typique de réussite opératique qu'on ne comprend pas. Mais si on décide de prendre Toulouse pour un label national : pourquoi pas Nice ? Ce dont on se rend compte au fond, c'est que la répartition sur l'ensemble du territoire est inégale et qu'il n'y a pas de politique égalitaire des villes qui font de l'opéra. On pourrait bien après tout prendre un modèle et dire voilà, c'est comme ça que ça se passe pour toutes les maisons d'opéra. Alors est-ce que c'est la taille de la ville, la qualité artistique, est-ce les rapports politiques entre les villes ? On est arrivé à une situation paradoxale en France où le politique joue un rôle de plus en plus considérable. »

À Toulouse, la subvention de la ville est de 25 millions sur l'Opéra, plus l'Orchestre, sur un budget municipal de la culture qui est de l'ordre de 120 millions. Il s'agit donc de 1/5 du budget de la culture dans cette ville seulement, investissement compris ; et il représente autour de 80 % du budget de la musique. Avec 20 millions d'euros, le Capitole ne couvre que son budget de fonctionnement. En comparaison, le financement de l'Opéra national de Paris, un sujet de discussion d'importance nationale, avec tous les ans une « bataille homérique » au sujet du budget qui lui est accordé et pour obtenir du financement en région. Néanmoins, chacun est conscient que, comparé au poids

relatif de l'Opéra de Paris dans le budget de l'État, celui, par exemple, du Capitole de Toulouse représente un poids bien plus important.

« Comparé au poids de l'Opéra de Toulouse dans le budget de la ville, le rapport est à 1/100, il est à 1/1000 ! Mettez 150 millions de subventions rapportées au budget de la France vous trouverez très facilement. Et prenez 25 millions rapportés au budget de la ville. Le budget du ministère de la Culture c'est à peu près 1 milliard 2 cent mille euros. Prenez 150 millions sur 1 milliard 2 cent mille euros : vous êtes à moins de 10 %, ce qui est déjà énorme. »

Il se trouve que celui qui dirige le Capitole aujourd'hui est celui qui, à l'époque, avait appelé le maire de Toulouse depuis son bureau du ministère de la Culture pour lui proposer le label. Entre-temps, Nicolas Joël, metteur en scène et directeur artistique du Capitole depuis 1990, a été nommé à l'Opéra national de Paris pour succéder, en 2009, à Gerard Mortier¹⁴⁷. C'est Frédéric Chambert qui lui succède à Toulouse. Mais les labels ne sont plus d'actualité.

« J'appelle le maire de Toulouse — à l'époque, ce n'était pas celui-là, il m'a renvoyé vers le directeur des services. Je lui dis :

— la seule condition c'est qu'il y ait la Région ou le Département, parce que l'État ne veut pas être en tête-à-tête avec une seule collectivité territoriale.

Et le monsieur qui était mon interlocuteur me dit :

— oui, moi, très bien. L'État est prêt à mettre combien ?

Je lui dis :

— L'État est prêt à mettre 20 %.

Il me dit :

— Il faut que le Département mette 20 % et que la Région mette 20 %.

¹⁴⁷ L'ancien directeur du Capitole de Toulouse, Nicolas Joël lui a succédé en prenant avant même son départ du Capitole le titre de directeur délégué de l'Opéra de Paris de sorte à préparer ses premières saisons. Nicolas Joël a commencé sa carrière à l'Opéra du Rhin, comme assistant-metteur en scène.

Je dis :

— *Ça, monsieur le directeur général, c'est impossible. Vous ne trouverez pas un Département prêt à mettre 20 % de budget dans l'opéra, le Département n'a pas la mission culturelle...*

— *Ah, mais, c'est le ticket d'entrée !*

Alors je lui dis :

— *Vous vous rendez bien compte qu'en me disant cela, la conversation s'arrête.*

Il me dit :

— *Vous en tirez la conclusion que vous voulez. »*

La décision s'est prise sur une donnée, un calcul, mais en creux il y a la valeur que chacun accorde à cet Opéra. La labellisation est profondément politique. Sans parler de l'idée que chacun se fait de ce qu'est, ou devrait être, *la* ou une maison d'opéra d'intérêt national, nous dirions, par extension, d'intérêt général, voire de bien commun, pour reprendre un principe de base souvent évoqué.

« La seule raison pour laquelle le théâtre de Toulouse n'a pas le label national, c'est la mésentente historique entre les différentes collectivités locales. C'est-à-dire que Toulouse est une ville, a été pendant très longtemps, jusqu'en 2008, une ville de droite, par hasard, par un accident de l'histoire dans une région de gauche, bon, une région de gauche très, rose rouge, rose vif, le socialisme méridional. »

La ville qui gouverne ce Théâtre a toujours préféré payer, « payer beaucoup d'argent plutôt que de le partager ».

« Alors, le Théâtre du Capitole est historiquement un théâtre municipal, comme tous les théâtres de France. Ensuite, il est devenu [national] dans les autres, dans d'autres villes, comme à Lyon, le premier, à Strasbourg, à Bordeaux, plus récemment à Montpellier, ce qui en fait est aberrant, ou Nancy, pour des raisons équivalentes à celles de Montpellier. »

Pour les autres directeurs, on se dit que, peut-être, Toulouse avait-elle un rapport plus difficile avec l'État, d'autant que oui, avec l'État, « c'est plus compliqué ».

« Un ancien Front national, passé au RPR, ou à l'UMP par la suite c'est quand même un peu sulfureux. Aujourd'hui, on peut bien imaginer que la politique des amis, qui a toujours existé, mais encore plus aujourd'hui sur la place publique. Toulouse donc, passée à gauche, pourrait peut-être l'obtenir. »

La ville était encore gouvernée « à droite », et le Maire a préféré garder son Opéra. La question est presque simple : quel est le rapport des élus municipaux avec l'État dans le domaine de la culture ? Et enfin, qu'est-ce qui, compte tenu de l'existant, peut être développé ?

« Alors, Toulouse. La ville de Toulouse n'a jamais voulu partager les bijoux de famille avec l'ennemi. Or, l'État met un peu d'argent dans le Capitole. L'État met 2.8 millions dans le théâtre du Capitole, ce qui n'est pas rien, si vous voulez. Mais sur le budget général, si on inclut l'Orchestre, qui est 2 millions d'euros à peu près, ce n'est rien du tout ! Si vous voulez, c'est la raison en est là, ça traduit simplement la dimension politique de l'opéra, et ça, c'est une constante : c'est d'abord l'Académie royale de musique en France créée par Louis XIV, et le lien entre le pouvoir et l'opéra est consubstantiel, et voilà, or, objet de pouvoir; l'opéra c'est un instrument de rayonnement pour le politique, c'est un instrument de légitimité ! »

À Strasbourg, en 1989, à l'arrivée de Catherine Trautmann, un choix fut fait pour la ville en matière de culture et ce choix fut d'ordre institutionnel. Au même moment, à Nantes, arrivait Jean-Marc Ayrault, député-maire, socialiste également, et le choix fait pour le développement de la ville en matière culturelle fut d'aller vers l'associatif, en permettant à des groupes comme Royal de Luxe de se développer, avec projets multiples, un développement culturel organisé à partir de la jeunesse, notamment la jeunesse étudiante, et une politique plus ouverte vis-à-vis des musiques actuelles.

« Vingt années après, la ville de Nantes s'est mise d'accord avec la ville d'Angers. L'Opéra Nantes-Angers s'est mis en place. [C'est vingt ans après que] le projet interrégional entre la Bretagne rennaise et la Bretagne nantaise se met en place. On voit que quelles que soient les politiques culturelles mises en place dans les villes, l'opéra continuera de jouer un rôle central, pas au même rythme suivant les villes, mais [il] va continuer à porter les projets culturels d'une ville même si ce n'est pas le centre de la politique, si ce n'est de la politique budgétaire. »

Le volet politique concernait aussi l'aménagement du territoire, une des trois priorités du ministère de la Culture, avec le maintien de la qualité et le développement des publics pour le lyrique. À Strasbourg, qui connaissait, historiquement, une histoire forte autour de la musique, il a été décidé de s'appuyer sur les institutions présentes, dont le Théâtre national de Strasbourg, le seul théâtre national entièrement financé par l'État en province, tout en les reliant par la mise en place d'une structure : le Festival musique, qui sert de point d'appui pour le développement de projets artistiques avec les autres partenaires et d'un niveau (qualitatif), nous précise-t-on, équivalent à celui observé sur le plan national et international.

« Alors un autre exemple qu'on peut évoquer tout de suite là c'est Angers-Nantes, par exemple, où effectivement, sans qu'il y ait fusion complète entre les deux maisons, enfin elles sont, c'est une seule et unique entité, dorénavant, voilà. Avec ma foi, un résultat artistique tout à fait intéressant. Bon, on ne va pas sans doute arriver à ne plus avoir que trois maisons d'opéra en région, mais en tout cas, ça nous intéresse beaucoup de, et c'est une réflexion que nous menons, d'essayer de, sur l'ensemble du territoire, de voir qu'elles sont les coordinations qui peuvent s'instaurer entre ces maisons encore une fois au-delà des simples échanges de coproductions, quand on veut travailler sur des coproductions, ce qui est quand même ici, ce qui devrait être en tout cas leur rôle que ça ne l'est aussi. »

À Nantes aussi, c'est reconnu, mais en prenant un autre principe de base. Il a donc été décidé de défaire les projets financiers de l'Opéra de Nantes au profit de l'associatif. La question des rapprochements entre structures s'est posée dans le cadre de la labellisation, mais pas seulement, puisque le couple Angers-Nantes a donné l'exemple. Les Opéras en région étant mis en concurrence, ne serait-ce qu'à travers la ville qui les soutient et se fait représentée par ces derniers, il en faut peu pour nous permettre de penser que d'autres rapprochements et d'autres mutualisation des outils propres au lyrique verront le jour dans les années à venir, sous cette forme organisationnelle ou sous une autre.

IV. 8. 2. Changement de statut pour assurer la traçabilité de l'utilisation des subventions

La décentralisation des dépenses en matière culturelle confère à la municipalité une responsabilité telle que celle-ci et le gouvernement en sont venus à connaître un niveau de partage des dépenses qui les obligent à coordonner leurs actions sur le plan des finalités. Ce soutien vient à certaines conditions, l'une étant le fonctionnement dans un cadre juridique permettant à l'État de suivre l'utilisation des fonds accordés, ce que ne permet pas la régie directe, par exemple. Pour les Opéras ne disposant pas d'autonomie juridique et surtout financière, a été demandé un changement de statut.

Les Opéras en France fonctionnent, historiquement, en régie municipale directe ou à personnalité morale distincte (budget annexe), un cadre juridique commun pour la gestion des activités culturelles en France. La régie municipale, qui fait de l'Opéra un service de la ville avec tout ce que cela comporte comme façon de travailler, est répandue parce qu'historique, mais pas unique.

Des cinq Opéras labellisés, deux étaient déjà des Associations (Lyon, depuis 1986, et Montpellier, depuis 1990) et deux sont devenus des Régies personnalisées (Bordeaux, depuis 2002, et Nancy, depuis 2004). Le statut de syndicat intercommunal (Strasbourg, Mulhouse, Colmar) de l'Opéra national du Rhin date de 1972. Aucun, donc, n'est une régie municipale, cadre juridique historique pourtant, mais non admis dans le cadre du label.

« Avignon est en régie municipale, bien sûr. Puis c'est plus simple à gérer. Parce que, un directeur d'Opéra en régie s'occupe, euh, de rien, il ne s'occupe pas des dépenses et pas du tout des recettes, par exemple, les recettes il ne sait pas du tout ce que c'est. Et le reste il signe des dépenses. Donc c'est quelque chose qui est pris en charge par les services de la ville, il n'a à s'occuper que de l'artistique. Alors que quand on est un directeur d'un Opéra, on est avant tout un gestionnaire en privé [...] on est responsable de l'équilibre financier, et là, on a un autre raisonnement, totalement différent. C'est vrai, on le voit avec Nicolas Joël, qui dirige l'Opéra de Paris aujourd'hui, l'Opéra de Paris qui est totalement autonome, un établissement public national, donc il a à se préoccuper de combien de recettes propres, combien de charges, etc. alors que, quand il dirigeait Toulouse, il ne faisait que faire la programmation, voir les choses, et puis, il restait dans un budget,

les grandes lignes d'un budget, mais il n'était pas très, très inquiet. Psychologiquement, c'est une autre façon de procéder. »

L'Opéra national de Bordeaux a donc dû adopter de nouveaux statuts dans le cadre de la labellisation. La structure a fait le choix d'endosser celui de Régie personnalisée, ayant pris effet le 1^{er} janvier 2002¹⁴⁸. Les régies personnalisées sont dotées de l'autonomie financière recherchée et constituent des personnes morales distinctes de leur collectivité territoriale de rattachement, ce qui permet d'individualiser la gestion des activités. Elles peuvent être utilisées pour la gestion d'un service public à caractère administratif (SPA) ou à caractère industriel et commercial (SPIC)¹⁴⁹ qui, comme son nom l'indique, est un statut privé.

La Régie personnalisée de l'Opéra national de Bordeaux est administrée par un conseil d'administration (neuf membres, soit six issus de la Ville, deux de l'État et un du Conseil Régional) et son président ainsi qu'un directeur. Le Président et le Vice-président doivent être membres du conseil municipal de la ville de Bordeaux. Il s'agit d'une régie personnalisée à caractère administratif et donc d'un statut public. Ce statut est particulier dans le paysage culturel français.

Le choix a été donné à Bordeaux qui a plutôt opté pour une régie personnalisée, un choix répandu, qui permet de conserver une présence dans le domaine public et de montrer, nous dit un directeur administratif et financier, que la « structure est dédiée à une mission de service public culturel ». « C'est une des particularités du système français », nous disait un directeur administratif et financier, que d'avoir confié des missions de service public à des structures qui sont statutairement d'ordre privé.

Il faut dire qu'en plus de distinguer le budget de l'opéra de celui de la Ville, ce statut protège le gouvernement de l'Opéra des aléas politiques, car la mise en place d'un conseil d'administration le rend invisible aux élus et aux audiences

¹⁴⁸ Statut Régie personnalisée de l'Opéra national de Bordeaux, en Annexe.

¹⁴⁹ Éric Baron. *Mode de gestion des équipements culturels*, séminaire de formation, 7 février 2008, PUG, p. 69.

publiques : l'arène est cernée avec des administrateurs qui y siègent. Donc, avec ce passage au droit privé, l'intérieur de la maison est plus visible, plus scruté par les parties prenantes, mais moins exposé par celles qui n'en sont pas.

Tableau 5. Tableau comparatif entre une régie directe et une régie personnalisée

| | Régie municipale directe | Régie personnalisée (SPA) |
|----------------------------|---|--|
| Statut du personnel | Fonctionnaires de droit public (sauf exception) | Droit public ; emplois créés par le conseil d'administration (CA) |
| Régime fiscal | Exonération des impôts locaux et nationaux | En fonction de l'activité Exonération de la taxe professionnelle |
| Organes | Intégré à la personnalité morale de droit public | Conseil d'administration (les agents de la commune ou de la régie peuvent être membres), président (nécessairement un membre du Conseil municipal) et directeur |
| Ordonnateur | Le directeur sous l'autorité du président du conseil (municipal -CM, général -CG, régional -CR) | Président du conseil |
| Représentant légal | Le président du conseil (CM, CG, CR.) | Président du conseil, délégation de signature possible au directeur |
| Pouvoirs de gestion | Le directeur sous l'autorité du président du conseil (CM, CG, CR.) | Décision par le CA, le président prend les mesures nécessaires à l'exécution (nomme les personnels, notamment), le directeur assure le fonctionnement des services |
| Vote du budget | Par délibération du conseil (CM, CG, CR.) | Par le CA |

Source : Tableau construit sur la base de celui d'Éric Baron. Mode de gestion des équipements culturels, séminaire de formation, 7 février 2008, PUG.

La régie personnalisée, une forme intermédiaire entre la régie municipale et un cadre privé, si elle donne effectivement une véritable responsabilité, une véritable implication (la responsabilité *per se* ne se substituant pas à l'implication), dans l'exercice de cette fonction de responsabilité, nous disaient plusieurs professionnels occupant des postes variés. Elle constitue pour les professionnels une forme intermédiaire si elle induit, donc, une vraie implication de la part de la

direction de l'Opéra qui rapprocherait ainsi l'organisation de la maison de celle d'un théâtre.

« À Bordeaux, par exemple, on a accepté que ce soit un opéra national, à condition qu'ils adoptent un système qu'on appelle une Régie personnalisée, qui est une régie municipale, mais totalement autonome à qui on va donner les moyens précis, des meubles précis, un personnel à gérer, de façon à ce que, on puisse voir, qui fait que quand on va avoir 500 000 euros de plus [...] on puisse suivre. C'est vrai pour la Région [...]. Nous, on a besoin de voir les responsables qui consomment l'argent supplémentaire. Pareil pour Nancy qui a mis du temps à s'y mettre, mais qui a fini par adopter un système de régie personnalisée. Donc, cette question de se séparer du cadre historique qu'est la Régie, c'est-à-dire carrément un service de la ville, c'est déjà dans certains endroits un problème ! On a des gens qui disent : moi, je préfère rester en Régie, c'est plus sécurisé, etc. Et puis la façon de travailler est très différente. »

Le statut juridique choisi amène néanmoins à l'Opéra un certain nombre de lourdeurs structurelles qui sont largement acceptées du fait de la hauteur des budgets et de la reconnaissance, par les directions de l'Opéra, du fait que les tutelles leur « donnent la possibilité d'être à la fois un outil qui est indépendant » qui sera « aussi être sous leur contrôle, car ce sont eux qui siègent bien sûr au CA », précisait le directeur administratif de l'Opéra national de Bordeaux.

L'Opéra national de Lorraine, à Nancy, a également opté pour ce cadre après avoir observé le fonctionnement de Bordeaux. La Régie personnalisée de l'Opéra national de Nancy et de Lorraine a pris effet le 1^{er} janvier 2007. Le Président et le Vice-président du conseil d'administration doivent être membres du Conseil Municipal de la Ville de Nancy. Le Président prépare le budget et nomme les personnels. Même détaché de celui de la ville, le budget de l'Opéra est toujours préparé par la ville avant d'être soumis au vote de l'organe délibérant.

À Lyon, c'est l'Association qui constitue le cadre juridique pour l'Opéra. Les nouveaux statuts ont été approuvés par l'Assemblée générale fondatrice du 5

septembre 1986 et modifiés — plusieurs fois — en 1990¹⁵⁰, 1995, 1996, 1998, 2003, 2004, 2005 (art 1 et 6), 2005 (refonte du texte).

À Montpellier, l'Association Opéra et Orchestre national de Montpellier a été créée, le 17 décembre 2001. Le décret confirme la fusion de l'association de gestion des Opéras de Montpellier et de l'Orchestre National de Montpellier, créant ainsi une nouvelle structure qui prend l'appellation Association de l'Opéra National et de l'Orchestre National de Montpellier. En 2002, l'association prend le nom d'Euterp. René Koering avait été nommé l'année précédente (2000) Surintendant de la musique et reprenait la direction générale des Opéras de Montpellier en même temps que celle de l'Orchestre National de Montpellier, avec deux directeurs délégués : Philippe Grison, pour l'Orchestre National de Montpellier, et Christoph Seufferle pour l'Opéra. Quant à l'Opéra national du Rhin (2004-2008), il a conservé son statut de Syndicat intercommunal, constitué entre les villes de Colmar, Mulhouse, Strasbourg. Le directeur artistique est nommé par le comité du syndicat sur proposition du ministère de la Culture. Le Président dirige les affaires courantes de la maison.

Un autre statut, l'Établissement public de coopération culturelle (EPCC), est entre-temps créé, entre autres, pour sortir de ce « soit soit » : soit public, à caractère administratif, soit privé à caractère industriel et commercial. L'EPCC concerne a priori le spectacle vivant à caractère industriel et commercial.

« On choisit de rester dans le domaine public [avec une] formule qui permet d'essayer de résoudre une équation qui est un petit peu complexe. Alors, moi je trouve que cela apporte une vraie transparence et un cadre, c'est-à-dire un certain nombre de règles précises [à] respecter au plus près. Nous sommes sous le contrôle de l'État. Nos budgets passent, bien entendu, par ceux-là. On a donc un certain nombre de garde-fous, moi je dis que plus que des cadres et des variables, on a des garde-fous, et nous essayons de les utiliser au mieux. »

¹⁵⁰ La Ville de Montpellier inaugure en 1990 son cinquième opéra, le premier à coexister avec l'Opéra Berlioz au Corum, le centre des congrès de Montpellier (architecte : Claude Vasconi), une grande salle de 2000 places face à une vaste scène de 20 m d'ouverture.

L'autre statut qui aurait pu être envisagé, l'EPCC, est construit sur la base du projet artistique du directeur général, d'ailleurs embauché sur ce projet par un conseil d'administration politique. Pour la régie personnalisée, ce projet n'est pas un impératif ; à Bordeaux, il n'est devenu nécessaire qu'avec la signature de la deuxième convention. La direction administrative de l'Opéra parle ainsi de ce projet qui est « dans l'esprit », assez proche de celui de l'EPCC dans sa mise en œuvre, puisque basé sur le projet artistique du directeur général. L'Opéra national de Bordeaux se réjouit de son choix d'une Régie personnalisée à la vue des indicateurs qui sont « bons », du fait qu'ils ont pu développer un projet.

IV. 8. 3. La convention opéra national : un instrument technique, juridique et disciplinaire

IV. 8. 3. 1. Les conventions et les missions stipulées en matière de programmation, de formation et de rayonnement

À l'heure actuelle, cinq Opéras de région sont liés au label opéra national ; trois en sont à leur deuxième, voire troisième convention. L'Opéra national du Rhin a au départ pour particularité de réunir les trois villes alsaciennes de Strasbourg, Colmar et Mulhouse depuis 1971 autour d'un projet commun, chacune détenant un pôle de l'ensemble aujourd'hui labellisé, selon l'activité de création : l'opéra à Strasbourg, les Jeunes du Rhin, département de formation pour jeunes chanteurs à Colmar, le ballet à Mulhouse (centre chorégraphique national depuis 1985). Le tout emploie deux cents permanents et regroupe tous les corps de métier du spectacle. Fait à retenir, l'orchestre : l'Orchestre symphonique de Mulhouse, est extérieur à l'entité, mais travaille en étroite collaboration avec cette dernière. C'est sous le règne de Laurent Spielmann, l'actuel directeur général de l'Opéra national de Lorraine (depuis 2001), que l'Opéra du Rhin obtient le titre d'Opéra national.

L'Opéra national de Lyon a signé sa deuxième convention opéra national 2006-2010, entre l'État, la Ville de Lyon, la Région Rhône Alpes, le Département du Rhône, L'Association Opéra national de Lyon. Elle a été signée, précise l'entente écrite, en considération de la convention précédente 2001-2005 au titre du label d'Opéra national, du rapport d'inspection et d'évaluation de la DMDTS en date du 28 juin 2005, de l'évolution qualitative et quantitative des activités de l'Opéra au cours des dix dernières années grâce à l'important effort budgétaire de ses partenaires publics, et de la volonté de ces derniers réunis pour poursuivre le soutien apporté à la politique de recherche d'excellence artistique de l'Opéra national de Lyon.

La convention de 2008-2012 de l'Opéra national de Bordeaux s'inscrit également dans la continuité du précédent contrat (2001-2005). Elle est signée par l'État, la Ville de Bordeaux, le Conseil régional d'Aquitaine, qui gouvernent ce faisant l'Opéra national bordelais et qui, par ce renouvellement de la première convention signée en 2001, expriment leur volonté d'apporter un soutien aux activités de la structure pour renforcer les conditions de pérennité. L'autonomie en matière de choix artistiques est préservée de fait sans mettre cette responsabilité artistique du directeur général en avant comme le permettaient les statuts d'un EPCC.

La première convention (2006-2010) de l'Opéra national de Lorraine, signée en 2007, entre l'État, le Conseil général de Lorraine, la Communauté urbaine du Grand Nancy et la Ville de Nancy, a été conclue vu le contrat de plan État/Région 2000-2006, vu le contrat d'agglomération de la communauté urbaine du Grand Nancy 2000-2006, et vu le protocole relatif à la mise en place d'un pôle lyrique, symphonique et chorégraphique en Lorraine. Par la convention 2006-2010, les signataires décident de fixer les objectifs de l'action de l'Opéra National de Lorraine. L'article 14 de la convention stipule que « Conformément à la conviction de préfiguration, les signataires confirment que l'Opéra national de Lorraine doit bénéficier d'une nouvelle forme de gestion autonome », et que « ce nouveau mode de gestion doit être effectif au 1er janvier 2007 ». La structure a la possibilité d'être érigée soit en EPCC soit en Syndicat mixte, ou encore en Régie

personnalisée. Le texte de l'entente, qui accepte le projet artistique du directeur (Laurent Spielmann), stipule également que, avant la définition du choix d'un nouveau mode de gestion, les partenaires devront être informés des incidences financières (coûts de production, personnels, etc.) du choix formulé, et qu'à la fin du premier semestre 2008, les partenaires signataires examineront le rapport d'évaluation du comité de pilotage mis en place pendant la période de préfiguration qui s'est réuni jusqu'en 2006.

« Aujourd'hui à Nancy nous avons un public important, 2 800 abonnés à l'opéra, 1 500 à l'orchestre, que nous proposons 5 000 places par production, bientôt 6 000, avec une salle de 1 000 places, alors qu'à Metz c'est une salle de 750 places, avec trois représentations seulement sur chaque production. C'est un vrai problème parce que moins vous avez de places à offrir, moins vous avez de spectateurs. Jean-Marie Blanchard, mon prédécesseur en 1998 avait le même cahier des charges qu'à Metz : 9 ou 10 productions par an jouées trois fois. Quand il a proposé de faire six productions seulement, mais de les jouer 5 ou 6 fois chacune, cela faisait 2 000 spectateurs à trouver sur chaque production. Il a réussi, parce que l'offre crée la demande. À Metz, contrairement à ce que l'on pourrait croire, le système fait que le nombre de places que l'on peut proposer au public est largement moindre puisque la salle est plus petite, avec un résultat de l'ordre de 50 ou 60 % de remplissage seulement des salles, alors qu'à Nancy on est à 95 % . »

L'engagement de toutes les parties vise à encadrer et à garantir les conditions d'un budget stabilisé pour poursuivre la politique de recherche artistique et de rayonnement ; exercer les missions permanentes ; conforter et développer l'emploi dans des formes stables. Le directeur reste le dirigeant à la tête de la maison, même en ce moment où il lui est demandé de produire un projet artistique, que les statuts juridiques correspondent ou non à un EPCC, sur la base duquel la décision du renouvellement sera — aussi — prise.

« Et il suffit effectivement de regarder la convention opéra national pour regarder effectivement le rôle central du directeur général et qui fait effectivement que le conseil d'administration n'intervient pas entre guillemets sur ce qui concerne ce projet et la mise en œuvre de ce projet. Il est là pour la suivre, la surveiller, et interroger sa mise en œuvre. »

Au ministère, sont expliquées les attentes en matière de missions données aux Opéras labellisés. La première concerne une attention particulière portée au répertoire, que l'on retrouve en fait dans la plupart des structures de service

public. Une attention plus particulière encore, sur le plan artistique, concerne la création, que l'on distingue bien de la reprise. Nous écrivons « attention particulière » puisqu'il s'agit d'en marquer l'importance, mais sans obligation juridique, sinon la crainte de se voir retirer le financement en cas — visible — de manque d'efforts consentit à cet effet.

« C'est-à-dire qu'on leur disait : “vous essayez, enfin, vous allez y arriver, de couvrir tout le spectre, je dirais, depuis les musiques anciennes, baroques, jusqu'à la création contemporaine, y compris en passant commande à des compositeurs”, et on a enfin chiffré même ça, c'est-à-dire, donc, on leur dit : “vous faites, a minima, puisqu'on a une convention pluriannuelle sur cinq ans, et bien vous ferez pendant cette période-là, deux, voire trois choix”. »

L'attention est ensuite portée sur le rayonnement. Le texte de la convention précise que l'Opéra national de Bordeaux, qui diffuse ses productions dans les villes de la région, aura à réaliser un inventaire des lieux d'accueil qui permettra de mettre en place une politique de décentralisation avec des accords-cadres spécifiques. L'objectif est de rendre l'action menée en région plus lisible, à la fois pour les citoyens et les tutelles qui jugent de la bonne marche des réponses données à la convention. Le suivi de cette politique de diffusion sera assuré par un « comité technique de décentralisation » interne à l'organe de gouvernance.

« Pour les inciter à sortir de la ville siège là où ils sont, et de leur dire, eh bien il y a le territoire autour d'eux et une de leurs missions c'était effectivement aussi de faire de la diffusion, des tournées, donc, en région. »

Comme celles de Montpellier, de Nancy et de Strasbourg, la première convention opéra national de Bordeaux, signée en 2001, présentait, en plus des orientations générales fixées par les partenaires financiers, des articles relatifs à la durée et aux conditions de résiliation et les dispositions administratives et financières et d'autres relatives au suivi et à l'évaluation, un certain nombre de dispositions relatives aux missions exigées et réparties en trois catégories :

1. Artistiques et culturelles — missions permanentes
2. Diffusion en région ; publics et éducation artistique

3. Formation et insertion professionnelle

Le rayonnement régional par le biais de ces partenariats fait partie de leurs missions, dont celle « d'apporter ce niveau d'excellence artistique dans des lieux qui n'auraient pas forcément la possibilité de l'avoir ». « Au ministère, confirme dans la foulée notre interlocuteur, les obstacles, on les voit immédiatement », car effectivement, entre autres problèmes, se pose la question de la taille des structures pouvant les accueillir. Qu'à cela ne tienne, l'important, précise-t-on, notamment dans les Opéras, c'est que l'on puisse voir affichée la provenance du spectacle : « Ballet de l'Opéra national de Bordeaux », par exemple. Une autre politique de diffusion nationale et internationale est en place, notamment pour le rayonnement du Ballet.

« Ce qui fait qu'il y a... et c'est la première chose que j'ai découverte rapidement en venant du théâtre, c'est une histoire [qui] a un rapport à l'État qui n'a rien à voir avec celui qui existe sur la décentralisation dramatique en France. Il y a eu d'abord une continuité de l'exploitation des maisons, alors qu'effectivement en ce qui concerne le théâtre dans une ville comme Bordeaux il devait y avoir, à la fin de la première guerre mondiale, avant 1920-1930, une quinzaine de théâtres dans une ville comme Bordeaux. Avec l'arrivée du cinéma parlant, du cinéma et du cinéma parlant, tout ceci a effectivement été laminé. Donc on s'est retrouvé effectivement avec un paysage dans lequel le théâtre en tant que tel n'a pas connu sa place, a perdu complètement sa place, pour qu'il y ait une continuité dans l'histoire de ces maisons. [...] Avec des modes qui ont légèrement changé, mais toujours avec la ville qui, depuis l'Empire on va dire, a pris toute sa place à l'intérieur de la gestion de cet outil. Ce qui fait que le lien d'un opéra quel qu'il soit est avant tout un lien avec sa tutelle, la ville. »

Dans le cadre de sa politique de décentralisation, tel que le donne à lire son site internet, l'Opéra national de Bordeaux « a souhaité intensifier sa relation au territoire en créant un réseau de pôles partenaires constitué de structures culturelles conventionnées » (annexes 4, entretien no 5). Toute cette décentralisation s'ajoute à l'activité de tournées déjà effectives des ballets et des productions lyriques que l'on retrouve à Paris, et même en Allemagne. L'action de diffusion décentralisée est volontaire et permise grâce à la prise en charge par l'Opéra national de Bordeaux sur son budget général des charges fixes.

Le ministère leur a aussi demandé de porter une attention sur les coproductions, qui ne sont pas aussi nombreuses que souhaité, ni même que l'on ne pourrait le croire. Enfin, une dimension résumée par la notion d'insertion professionnelle est ajoutée à ce que l'on attend de ces structures.

« C'était ça en fait l'objectif. En gros, enfin voilà, pour vous résumer quelles étaient, enfin, quelles sont toujours d'ailleurs, car ce sont les mêmes [...] plus de dix ans maintenant, bon, on a un petit peu modifié, comment dire, l'aspect quantitatif des choses, mais en tout cas les missions restent les mêmes. Et donc un échéancier financier, effectivement, est joint aux conventions pluriannuelles. Un échéancier qui fait l'objet, lui aussi, de négociations bien sûr difficiles, longues et compliquées entre tous les financeurs, mais sachant que, dans cette affaire, c'est l'État [qui] a été le prescripteur et en tout cas l'entraîneur, en quelque sorte, parce que les villes, disons l'ensemble des collectivités territoriales y ont vu un intérêt immédiat. »

L'Opéra national de Lyon, par exemple, a mis en place un atelier lyrique qui répond à cette attente. Les réponses diffèrent, mais l'objectif est le même, pense le ministère, et correspond tout à fait à l'esprit de la demande : recruter de jeunes chanteurs, les aider dans leur parcours de professionnels, et faire en sorte que ces jeunes artistes soient pendant un an, deux ans, « au sein de la maison, voir ce que c'est qu'un plateau de théâtre », car il « n'y a rien comme d'y être immergé, puis de participer aux productions, avec de petits rôles, un peu plus grands ensuite », nous rappelait un de nos interlocuteurs responsables du lyrique au ministère de la Culture et de la Communication. Cette dimension relative à la formation paraît dans les conventions en ces termes :

1. Dispositions relatives à la formation, à l'insertion et à la reconversion professionnelle et à la responsabilité sociale et citoyenne
2. Mission de formation et d'insertion professionnelle
3. Politique interne de formation et de reconversion des artistes permanents
4. Valorisation des métiers et savoir-faire artistiques et techniques
5. Responsabilité sociale et citoyenneté (missions éducatives, d'action culturelle, d'accessibilité tarifaire, de développement durable)

Ces catégories, à partir du renouvellement des conventions qui a commencé par Lyon, et ensuite Bordeaux (2008-2012), ont été réunies désormais, sous le titre « Dispositions artistiques et culturelles », d'une part, et « Dispositions relatives à la formation, à l'insertion et à la reconversion professionnelles et à la responsabilité sociale et citoyenne » d'autre part.

« Évidemment, le directeur est de tout temps lié avec le politique, cela restera, tant que l'opéra sera un enjeu de pouvoir, c'est un lieu de pouvoir. La maison d'opéra se trouve sur la place publique sur laquelle il y a une église, une préfecture, un évêché, une intendance militaire... ça, c'est une chose qui est ancienne et qui perdurera d'une manière ou d'une autre, même si les opéras vont changer de place, ce sera de nouvelles constructions. Mais globalement, le rapport au politique, le rapport au pouvoir restera entier. »

Le projet artistique (objectifs et modalités) du directeur de l'Opéra, que l'État a demandé à partir de la deuxième convention comme élément devant faire partie du processus de renouvellement, repose sur la valorisation de l'héritage, et est de ce fait clairement inscrit dans le territoire et son histoire, et dans la transmission d'un passé. Il vise, à Bordeaux, à imposer une image de marque, à placer au premier plan l'innovation (pour fuir la « sclérose qui guette les maisons d'opéra »), les nouvelles formes, les expositions dans des lieux d'art contemporain, et la construction d'une identité propre. Il y est aussi question d'accessibilité, d'élargissement de l'audience, d'inscription de l'Opéra dans son époque et de développement durable. Le projet développe aussi la mission de formation et d'insertion ainsi que la mission d'action culturelle et de médiation. L'orientation artistique, qui propose des créateurs au rayonnement international, implique aussi des rencontres avec le public et les stagiaires d'un dispositif appelé « Nouveau studio ».

Un recensement des dispositifs d'action culturels effectué en 2011 par la Réunion des Opéras de France auprès des opéras de son réseau distingue les dispositifs dits « Pour tous » de ceux « Pour des publics spécifiques ». À l'Opéra national de Bordeaux, les premiers comportent une politique tarifaire, entre autres pour les étudiants, des journées portes ouvertes, des visites guidées, des conférences, des ateliers de pratique amateur, animés par les artistes de la maison ou des artistes

invités ; les deuxièmes concernent les publics handicapés, dont les publics non voyants¹⁵¹, la petite enfance, les seniors, le milieu hospitalier, le milieu rural, des ateliers de réinsertion sociale et des zones d'éducation prioritaire. Plusieurs entreprises soutiennent les activités de l'Opéra national de Bordeaux (annexe), par le biais de l'association Arpeggio¹⁵², mais pour ce qui concerne l'action culturelle, les partenariats sont établis avec les tutelles — Ville de Bordeaux, État, Région Aquitaine — ainsi qu'avec des mécènes.

« Ne nous dites pas “on va se faire de la danse, du cirque et de l'opéra, et machin” ! Ce n'est pas possible, nous on le sait ! C'est notre métier. C'est que de la communication. En fait, quand elle dit “nous on va le faire quand même”, vous nous dites que vous allez fermer l'Opéra. Vous communiquez que vous ne le fermez pas et puis en fait vous allez le fermer. »

C'est la ville qui hérite d'un Opéra, mais il ne sera « Opéra » que si celle ville dans laquelle il se trouve situé en veut et le souhaite, que si la Ville veut cet Opéra qui est sur son territoire et veut *un* et surtout *son* Opéra. Il est clair que dans le cas contraire, la ville ne peut pas se permettre, du moins sans remous au sein de la population, de la région et surtout du ministère, de tout simplement le fermer. Il y a aussi, pour le politique, la question, « comptable et certainement sociale » des emplois. Ce qui ne veut pas dire que l'Opéra en France ne peut pas se renouveler, élargir son périmètre en valorisant ce qu'il fait.

« Eh ben, ça fait des remous ! Et puis ça va même jusqu'au ministère ce genre de chose après. Et puis, ils vont dire : “Bon, vous êtes une municipalité, d'accord, mais enfin, mais il y a la préfecture, hein, quand même” ! »

Cette reconnaissance régionale, nationale et internationale des qualités des manifestations artistiques devient un impératif auquel veulent répondre les grandes villes qui souhaitent faire croître, ou réalisent la valeur symbolique,

¹⁵¹ Audiodescriptions ou encore accompagnement spécifique ; conférences tactiles, ateliers de chant et une maquette tactile en cours d'élaboration pour les familiariser avec le lieu.

¹⁵² Association à but non lucratif dont l'objet est de promouvoir le développement et le rayonnement de l'Opéra national de Bordeaux en France et à l'étranger.

politique et économique d'une ville reconnue pour son ouverture, sa vitalité, son prestige artistique et la qualité esthétique de son urbanisme comme milieu de vie. La responsabilité municipale ne se limite donc pas à son cadre juridique, mais s'étend inévitablement aux sphères et fonctions symbolique, sociale et politique, surtout lorsque pour une municipalité, les responsables du ministère de culture interviewés le savent, la politique culturelle représente une occasion privilégiée d'affirmer sa différence.

IV. 8. 3. 2. Les technologies, la visibilité et la communication-outil

Les technologies de l'information et de la communication ont contribué à faire croître la notoriété de l'opéra et de ses agents dans le monde, mais ont peu touché la forme. La radio, le disque, et là le web, et de plus en plus les opérations de transmission « live in HD » propulsées par le Metropolitan Opera de New York, produisent leur effet à l'extérieur de l'opéra et dans l'organisation même de la maison. Le téléchargement d'opéras sur leurs sites web a fait aussi son apparition, notamment avec Glyndebourne, un festival lyrique anglais, qui avait proposé son *Tristan et Isolde* à télécharger en entier en 2009¹⁵³. De nos jours, l'équipement sonore surpasse la qualité acoustique des théâtres et garde chez eux bien des mélomanes.

Des tentatives sont faites, en commençant par les grandes structures en concurrence sur le plan international, vers la mise en place de stratégies de valorisation, de mise en marché et de recherche de financement qui ont été développées dans celui des industries du disque et du cinéma. Le Metropolitan Opera développe aux États-Unis et dans le monde une importante activité de transmission de performances dans les salles de cinéma et en plein air¹⁵⁴ qui

¹⁵³ Url : http://www.glyndebourne.com/operas/tristan_und_isolde/download [consulté le 11 septembre 2010]

¹⁵⁴ Le Metropolitan Opera est à ce jour le seul à transmettre toutes ses performances (récitals, soirées gala, opéras) à la radio, et à la télévision et, depuis 2006, plusieurs de celles-ci en haute définition dans plus de 424

rencontre suivants et opposants en France¹⁵⁵ comme ailleurs. On voit donc se multiplier les initiatives de la sorte dans un nombre croissant de salles de cinéma en Amérique, en Australie, au Japon et aussi en Europe, où la pratique est moins répandue. Il est vrai qu'elle coûte cher. Les opéras présentés sont les plus populaires — commercialement intéressants — qui soient. L'Italie et le XIXe y sont favorisés, familiarité et visées commerciales obligent.

La réalité des retransmissions et des diffusions en France n'est pas suffisamment importante pour pouvoir espérer toucher, et encore moins fidéliser¹⁵⁶ un public plus vaste. Les difficultés financières, techniques et esthétiques qu'elles posent ont empêché la conduite d'une véritable politique de diffusion télévisée des productions lyriques : coûts élevés d'enregistrement, offres adressées aux maisons sans attrait, producteur devant généralement supporter les charges additionnelles, notamment les droits d'auteurs ou le coût des rémunérations supplémentaires que les syndicats français réclament pour les retransmissions, etc. Les Opéras sont déficitaires ou doivent compter sur le seul effet de valorisation de l'activité.

Le manque d'équipement des maisons pour filmer leurs spectacles complexifie l'enregistrement. L'installation de ce matériel dans les théâtres lyriques historiques reste en plus un véritable casse-tête. Le refus des directeurs artistiques qui y voient plus une dénaturation du spectacle qu'une valorisation, celui des syndicats qui y voient une surcharge ou une redéfinition de leur activité, les demandes innombrables d'autorisation et le labyrinthe administratif que tout cela représente de surcroît, ne favorise pas la généralisation de ces pratiques, d'autant plus rarement lorsqu'il s'agit d'opéras de province (Saint-Cyr 2001 : 123-124). Il faut y croire aussi, où l'avoir vu ailleurs, ce qui est de nos jours de plus en plus le cas, les projections sur écrans de cinéma ou sur le web étant de plus en plus

salles de cinéma, aux États unis et de plus en plus souvent ailleurs dans le monde. Un outil marketing probant.

¹⁵⁵ À noter que Gerard Mortier était un fervent opposant à ce genre de production. L'Opéra national de Paris commence donc à peine à en proposer, à commencer par son Ballet, en décembre 2009.

¹⁵⁶ La fidélisation, un mot qui apparaît dans les discussions et dont la source est le marketing.

fréquentes. Pourtant, nous dit Saint-Cyr, « si les maisons d'opéra ont cru, il y a une vingtaine d'années, que les médias et plus spécialement la télévision allaient leur procurer des ressources et un public supplémentaire, cette illusion semble s'être dissipée depuis » (Saint-Cyr 2001 : 123). Le gain financier ne peut pas plus maintenant, qu'à cette époque, figurer en tant qu'objectif pour le lancement d'une telle activité.

En France, l'Opéra a plutôt tendance à gagner du public en développant les médias numériques et notamment à avancer leur « politique de sensibilité vers les populations jeunes, qui utilisent de manière virtuose et quotidienne ces divers médias ». Ces efforts se soldent par une augmentation jugée très importante du nombre de spectateurs qui réservent par le biais du site internet de l'Opéra.

« [...] qui est riche, qui est vivant, qui est utile, pour les spectateurs c'est-à-dire qu'il lui permet de réserver des places pour les spectacles, de trouver tout un tas d'informations artistiques, mais aussi pratiques, sur les tarifs, sur les heures de spectacle, sur la localisation, et donc ce média est aujourd'hui très important parce que pendant très, très longtemps, en termes de hiérarchie de vente de places le guichet était en tête, suivi du téléphone, suivi de l'internet, quand on a mis ce média en place. »

Ces derniers sont pour beaucoup (à près de 50 %), de nouveaux spectateurs : « c'est-à-dire qu'un spectateur sur deux qui achète un billet sur internet ce n'est pas un ancien spectateur qui a changé de mode de réservation, c'est un nouveau spectateur » (annexes 4, entretien no 6).

« Alors la difficulté pour nous aujourd'hui c'est de le faire revenir, une fois qu'il a acheté une place, c'est-à-dire qu'il n'est plus un nouveau spectateur, mais qu'il soit relativement fidélisé, sachant que le mode de consommation du XXIe siècle aujourd'hui est un mode de consommation dans lequel on zappe beaucoup et donc on prend peu d'engagements sur le long terme et donc c'est une gestion aussi, comment dire, qui est plus stressante, parce que le remplissage vient plus tard, donc plus proche de l'événement, ce qui est pour nous une habitude, des réflexes à prendre qui sont un tout petit peu différent. »

Les supports présents et utilisés sont de plus en plus nombreux, nous disait un responsable des communications et du développement, « à commencer par les plus classiques », « puisqu'ils existent depuis très longtemps et sont exploités par tous les théâtres, parfois depuis le XIXe siècle », soient « l'affiche, le programme

du spectacle, les insertions ou la sensibilisation de la presse à l'activité de la maison » (annexes 4, entretien no 6). À ces derniers s'ajoutent aujourd'hui « le siècle numérique et donc des moyens de communication au travers de nouvelles technologies en particulier du monde de l'internet » (annexes 4, entretien no 6).

« Donc le monde virtuel, le monde de l'internet est aujourd'hui pour nous considérable, cela d'autant qu'il permet une réactivité très importante que permet moins la communication papier. En un clin d'œil, un changement de distribution de dernière minute est intégré, alors qu'une fois que les affiches sont installées, les brochures sont publiées, on n'a pas le temps d'agir en temps réel sur ces documents. Donc là, il y a, je veux dire, il faut vivre avec son temps, il y a une volonté manifeste de, d'intégrer dans notre communication sur les nouveaux médias, cela nous donnant une visibilité plus importante sur la Toile bien sûr, qui a une lisibilité plus importante auprès des populations plus jeunes. »

À Bordeaux, de même qu'à Lyon, Strasbourg et Nancy, les dernières années ont en effet été marquées par un effort particulier en ce sens, notamment dans le développement de leurs sites internet. Le téléphone a été largement dépassé par l'internet et l'Opéra national de Bordeaux voit les ventes par internet croître au point de se rapprocher des ventes au guichet.

« Ça a cru d'autant plus que nous avons mis des systèmes encore plus pointus en termes de gestion numérique puisqu'aujourd'hui on a la possibilité depuis deux ans d'imprimer chez soi des billets, c'est-à-dire d'avoir des billets dématérialisés, c'est-à-dire qu'on vient en imprimant soi-même avec son billet et qu'on n'a pas besoin de faire la queue pour récupérer le billet quelque part et on va directement vers la salle où les contrôleurs sont équipés de petits scanners, de douchettes, qui permettent de lire les codes barre des billets et donc de valider l'entrée du spectateur dans la salle. »

Le lancement de saison donne aussi l'occasion de s'adresser directement aux personnes qui sont jugés susceptibles de se rendre dans les salles voir les spectacles.

« Un temps la presse, ensuite c'est l'accueil de nos abonnés, les fidèles, qui ont l'occasion de poser des questions sur la programmation, et ensuite des rendez-vous ponctuels avec nos comités d'entreprise, les mécènes, partenaires, qui sont invités à des rencontres spécifiques autour de la saison. Donc, ça aussi, ce sont des moments de communication très importants que l'on fait pour pouvoir communiquer sur les spectacles, sachant que ces premiers contacts pris avec les spectacles de la nouvelle saison, et la réussite

de la conférence de presse, et la réussite de la rencontre avec nos abonnés, et des rencontres avec les mécènes, c'est aussi la garantie de la présence des spectateurs, du relais de l'information, ce sont des moments très importants. »

L'Opéra national de Bordeaux s'associe aussi à des actions caritatives « dans le cadre de son travail de communication » (annexes 4, entretien no 6) : un programme d'action culturelle qui leur permet d'être présents au CHU Pellegrin et qui offre la possibilité aux malades et/ou au personnel soignant de venir entendre des opéras ou assister à des concerts.

« Et puis plus globalement, la communication, j'allais dire, d'un Opéra c'est aussi ses relations, on en revient à ce qu'on a dit au départ, avec la presse, la presse locale, presse nationale, presse internationale. La difficulté lorsqu'on est en province, c'est évidemment de faire venir les journalistes jusqu'à Bordeaux pour qu'ils viennent assister à nos représentations, puisque comme vous le savez, la plupart des journaux ont leur siège à Paris. Donc il faut motiver la tribu de journalistes pour leur indiquer la spécificité de telle ou telle production, l'intérêt à venir, tel chanteur, tel chef d'orchestre, qu'il faut venir entendre, écouter, donc c'est notre travail quotidien de les sensibiliser à la richesse de notre programmation, et, euh, ça se passe pas mal ! On est aidé dans cela par une agence de « comm », qui s'appelle [...], et qui nous accompagne dans notre travail avec la presse, rédigeant, enfin réalisant les dossiers de presse, relançant les journalistes. »

Ces relations avec la presse s'ajoutent à l'achat d'espace dans un certain nombre de publications, « pour que notre lisibilité nationale et internationale soit réelle ».

« Aujourd'hui, on se concentre principalement pour des raisons budgétaires, parce que nous n'avons pas les mêmes budgets que l'Opéra de Paris, comme vous le savez, c'est une bonne concentration de nos achats d'espaces pour le lancement de saison avec des achats dans la presse nationale et dans la presse spécialisée, c'est-à-dire Diapason, Classica, et ensuite on a ponctuellement des achats dans des décrochages locaux de l'Express, et du Figaro, du Nouvel Obs. Et on a depuis quelques années, ce n'est pas régulier, ça dépend du contexte, des partenariats avec Télérama. »

La direction travaille aussi avec la presse locale, « un média qui s'appelle Sud-Ouest, dans lequel on publie à la rentrée un supplément de quatre pages, qui nous coûte 16 000 euros, qui est une sorte de récapitulatif de la saison », et un autre média cette fois destiné aux jeunes, en plus de la presse gratuite et de la presse culturelle.

« Qu'est-ce que je pourrais dire d'autre sur la communication en général ? C'est notre désir d'exploiter, d'utiliser, des objets qui participent par extension de l'ouverture de notre communication, nous avons créé une boutique avec des objets griffés Opéra national, qui est une façon de rapporter des souvenirs au-delà de la scène, des cartes postales également. »

Des actions qu'ils qualifient « d'images pures », telles que l'exposition de photos de grand format sur les grilles du jardin public de Bordeaux « en l'honneur d'un des danseurs étoiles du Ballet qui termine sa carrière à la fin de la saison ». Ces manifestations sont ponctuelles. D'autres tendent « à aller chercher le spectateur et à le surprendre dans des lieux où il ne s'attend pas à nous voir » (annexes 4, entretien no 6) : le Chœur a donné récemment son premier flash mob au marché des Capucins et une autre au marché des grands hommes, dans l'hypercentre de Bordeaux. Ces animations « ont pour vocation de nous faire connaître et de montrer combien la culture peut se partager, y compris dans des lieux insolites » (annexes 4, entretien no 6). « La communication c'est aussi d'avoir créé des sous-bocks » et d'utiliser la carte postale, dans les bars, les restaurants, les lieux culturels, « qui désacralise un petit peu l'image élitiste de l'opéra ».

La visibilité médiatique qui servait la légitimité du monarque¹⁵⁷ ne suffit donc plus à celle des institutions sur lesquelles ce dernier jetait son dévolu. La notion d'ouverture s'y est substituée. Cependant, elle ne se confine plus ici à des actions vers l'extérieur ou encore à un discours de démocratisation culturelle : elle baigne dans le projet organisationnel et institutionnel et passe par des outils de gestion, de communication et des instruments politiques, conventions et labels.

L'opéra ne peut rien, concluait Laurent Spielmann, directeur de l'Opéra national de Lorraine, devant ces changements de société : « C'est un lieu, me semble-t-il, encore de résistance, mais il n'est pas du tout certain que cette résistance-là pourra perdurer », car « la forme que nous proposons aujourd'hui risque très vite d'être une forme du passé, donc muséale, patrimoniale, même si on parle de création

¹⁵⁷ Lionel Tardy (2006) a travaillé cette notion en s'intéressant de près aux mises en scène des pouvoirs institutionnels, la visibilité des institutions comme pouvoir en représentation.

musicale même si on parle de nouveauté », entre autres en rapport avec le numérique, « et pas seulement en termes de communication, mais dans le spectacle »¹⁵⁸.

On ne change en revanche pas un théâtre « comme ça », a-t-on souvent entendu de la bouche des professionnels, et d'autant moins un Opéra. Aussi, le noyau (Figure 6) ne disparaît pas au profit du plan épaissi par les dispositifs et la multiplication des parties prenantes. Tout au plus deviendrait-il encore plus invisible. L'opéra, comme spectacle vivant, tributaire de la lourdeur de son genre en tant que dispositif et de la sédimentation de ses façons de faire, se présente à nous comme l'une des dernières formes médiatiques à subir les contraintes de rationalisation liées au déploiement, dans la sphère culturelle, des logiques médiatiques marchandes, même s'il est depuis longtemps sous l'emprise d'un star-system où le marché y a toujours occupé une place prépondérante. La déferlante que l'on connaît dans la sphère culturelle n'a jamais été d'une telle ampleur et les dispositifs en place pour la déployer, l'entretenir, en lien avec le marché mondial non plus.

IV. 8. 3. 3. Donner à voir les forces artistiques et les financeurs au travers du dispositif

L'internationalisation de la culture oriente inévitablement les politiques publiques, mêmes sous sectorielles, des villes, surtout des plus grandes dont le rayonnement dépend le plus souvent de leur vitalité culturelle affichée. Cette internationalisation demeure fortement liée à ce gage de qualité et d'excellence que l'on veut soutenir chez soi dans le but second de le projeter à un extérieur dont on souhaite la reconnaissance. Toutes ces caractéristiques et bien d'autres

¹⁵⁸ Entretien avec Laurent Spielmann, octobre 2009, à Nancy.

rendent les Opéras dépendants de l'intérêt, ou du manque d'intérêt, de la Ville à leur égard¹⁵⁹.

Cette dernière peut également faire plus ou moins obstacle à une participation de l'État dans les affaires de « son Opéra ». Il peut s'agir de conflits politiques, d'une histoire d'autonomie que l'on veut conserver à tout prix, des priorités du maire, d'une sédimentation de décisions prises au cours de l'histoire de la ville, de projets qui concernent l'ensemble de l'offre culturelle sur son territoire et qui impliquent la structure, ou encore d'obstacles liés au statut juridique, comme dans le cadre de régies directes. Les Opéras, dépendants des soutiens publics, sont attendus sur leur respect des exigences de politique culturelle qui concernent en premier lieu celles inscrites dans les conventions, mais également les exigences plus générales de la politique nationale, pour une combinaison d'attentes allant comme suit :

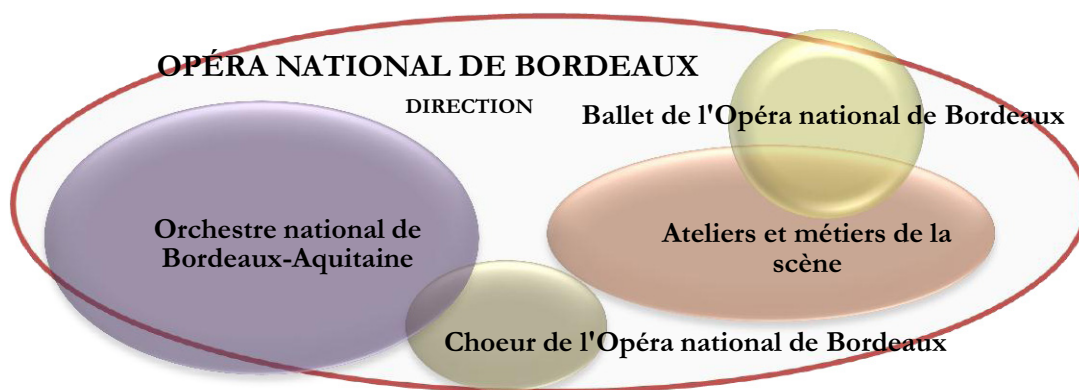
1. La diversité de la création et de la production (et donc le maintien d'emploi des personnels artistiques et techniques)
2. L'assurance de la diffusion et de la distribution des produits nationaux
3. La pérennisation des arts du spectacle vivant et de l'action culturelle
4. Le respect d'un certain nombre de critères dits sociaux
5. La coexistence de productions ouvertes à l'international et indépendantes
6. L'assurance pour les consommateurs de coûts d'accès acceptables par les catégories sociales les plus larges, pose la question d'un quadrillage de plus en plus fin de l'économie de l'opéra

¹⁵⁹ Dominique Ponsard nous disait (décembre 2009) que l'histoire des opéras, puisqu'ils ont « servi pendant des périodes compliquées à faire des gestes importants », c'est en quelque sorte « l'histoire de la ville derrière ces bâtiments et derrière leur activité, finalement ». Il ajoutait encore que l'indépendance artistique d'un opéra, « sans faire de psychologie rapide », c'est « quelque part l'affirmation d'une forme de politique culturelle de la ville, voire d'une identité de la ville », qui placerait des enjeux symboliques qui font parfois obstacle au rapprochement des opéras.

L'Opéra national de Bordeaux est composé de trois entités qui font de lui un des rares opéras à fonctionner avec un outil complet, soit orchestre, chœur et ballet, qui ont chacune une identité propre et une activité artistique individuelle en parallèle : l'Orchestre national de Bordeaux Aquitaine, le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux et le Ballet de l'Opéra national de Bordeaux. La Figure 9 illustre cet ensemble. L'Opéra National de Bordeaux, par exemple, regroupe environ 360 personnes, dont 200 artistes permanents, soit : autour de 80 personnels administratifs membres de la Direction administrative et financière, de la Direction artistique, de la Direction des publics et du développement, de la Direction des ressources humaines ; 80 artistes et artisans des Ateliers et métiers de la scène (Direction technique), 40 danseurs du Ballet de l'Opéra National de Bordeaux, 40 choristes du Chœur de l'Opéra National de Bordeaux, et de 120 musiciens de l'Orchestre National Bordeaux Aquitaine.

C'est à l'arrivée d'Alain Lombard en 1988 que l'Orchestre Bordeaux-Aquitaine est devenu l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine et a donc une identité propre, jusqu'à ce que Thierry Fouquet, arrivé en 1996, crée l'Opéra de Bordeaux, devenu quelques années après l'Opéra national de Bordeaux, englobant les entités artistiques existantes, dont l'Orchestre national Bordeaux-Aquitaine.

Figure 9. L'Opéra national de Bordeaux et ses forces artistiques



À son arrivée, Thierry Fouquet a pris la décision de recentrer les activités de la structure autour de ses fondamentaux, qui sont ceux de l'opéra : orchestre, lyrique, ballet et chœur. D'où, le changement de nom qui serait plus représentatif de la structure organisationnelle et de l'identité de la maison.

« Donc, l'idée c'est aussi d'entretenir la pérennité et la lisibilité de l'identité de l'orchestre au travers de l'image de l'Opéra national de Bordeaux, l'enjeu est aussi de ne pas laisser entendre ou croire aux musiciens qu'ils sont devenus des musiciens de fosse, c'est-à-dire d'opéra, accompagnant les opéras, c'est-à-dire ayant perdu leur identité d'orchestre symphonique qui est la star de la soirée lorsqu'il se produit dans le répertoire symphonique. L'enjeu est donc un enjeu de statut, d'institution, mais il est aussi à la fois artistique et d'image et d'équilibre entre la lisibilité de l'institution « Opéra national de Bordeaux » et de ses forces artistiques. »

L'Opéra national de Bordeaux organise chaque année une exposition d'été construite par les ateliers sous la direction de Julio Attili. Ces expositions, qui sont faites autour des costumes, des décors, du travail des artisans, du maquillage, des techniques du mouvement ou d'éléments de décors, sont parfois créées à l'extérieur, en région, et peuvent aussi voyager. Depuis le printemps 2010, existe une application iPhone qui permet au public de retrouver toute la programmation de l'Opéra national de Bordeaux, des informations que l'on trouve sur le site internet et des actualités grâce au système de géolocalisation, « par lequel on peut repérer très facilement, les salles dans lesquelles nous donnons les spectacles, puisque nous donnons un grand nombre de spectacles à l'Opéra national de Bordeaux » (annexes 4, entretien no 6). L'intérêt de cet outil se trouve dans la multiplicité des salles dans lesquelles l'Opéra national de Bordeaux se présente.

« Nous avons où nous avons décidé nous de privilégier le Ballet, dont une barre publique à l'extérieur, sur les cours du Chapeau rouge, ce qui fait que les badauds, les passants, s'arrêtent, voient comment on travaille, et ce sont les artistes du Ballet, dirigés par Charles Jude qui ont donné ce cours public à l'extérieur. Actions donc, un petit peu « choc » aussi, comme celle-là, journées portes ouvertes. »

D'autres actions concernent la sensibilisation, l'ouverture du théâtre à des publics divers et souvent nouveaux : sensibilisation aux formes artistiques au travers de journées portes ouvertes, trois pour la saison 2010-2011, qui « permettent de

briser un tout petit peu les tabous et de montrer comment on travaille, quels sont les métiers très multiples qui existent dans un théâtre, dans un opéra », et de « partager la richesse patrimoniale et artistique qui se trouve dans nos murs et aussi d'en parler » (annexes 4, entretien no 6). En mai 2011, 7000 personnes se sont rendues à l'Opéra national de Bordeaux pour la journée *Tous à l'opéra !* (annexes 3, p. 173).

Jusque sur les sites internet des Opéras, des vidéos montrant les répétitions, le montage des spectacles, les classes de ballet, sont de plus en plus nombreuses. En insistant de plus en plus sur les métiers de l'opéra, comme le montre l'enrichissement des sites internet des Opéras en France, c'est la légitimité et la valeur de l'Opéra et de ses spectacles par ses forces de travail qui les produisent qui est mis en avant. Cette focale rejoint le besoin des pouvoirs publics quant à la légitimité des subventions octroyées aux Opéras. Une vulgate industrielle qui déplace les vulgates historiques que l'on ne ressort que dans le cadre de dispositifs personnalisés au contact avec les visiteurs.

Les flash mobs du chœur de l'Opéra national de Bordeaux dans les marchés publics de Bordeaux et autres visites impromptues ou hors cadre, comme il s'en fait depuis plusieurs années déjà, se présentent moins comme des outils demandant une connaissance musicale que comme des dispositifs requérant plus qu'une introduction, au sens d'intrusion, dans la vie de la population, mais bien la rencontre d'une curiosité et d'un appétit pour le plaisir et qui servent la représentation de l'Opéra bordelais lui-même, sa programmation, son incarnation au-delà de sa matérialité et de son nom et en plus des renseignements disponibles concernant les caractéristiques telles que les heures d'ouverture, ou la localisation.

« Autant pour les spectateurs, j'allais dire, qui assistent aux spectacles donnés par nos forces artistiques à l'étranger ou ailleurs en France, mais aussi vis-à-vis les bordelais qui constatent avec plaisir, comment dire, des bordelais responsables de la culture à Bordeaux, de la région, qui nous soutiennent aussi, qui constatent que l'Opéra national de Bordeaux a un rayonnement international, ou en tout cas... un rayonnement, oui international, mais un rayonnement qui est important aussi sur la politique artistique du territoire national. »

Ces outils concernent la notoriété de l'Opéra national de Bordeaux. D'autres actions menées sont d'ordre artistique : une partie de la programmation fonctionne sur des coproductions, des coproductions avec des théâtres importants, parfois européens, et des festivals prestigieux, « comme ça a été le cas avec le Festival de Glyndebourne, puisque nous avons été le premier théâtre en France, à réussir à établir un partenariat avec Glyndebourne, donc ça a été une étape importante pour nous » (annexes 4, entretien no 6). L'exportation au-delà des murs de la maison des forces artistiques constitue « un très fort potentiel de développement de l'image de l'Opéra national de Bordeaux » (annexes 4, entretien no 6).

Ces activités de rayonnement profitent aussi à l'Opéra bordelais sur le plan national, tel que l'illustre une production du *Trouvère*, donnée à Bordeaux, et dont la distribution s'est ensuite produite en format concert au Théâtre des Champs Élysée. Le site internet donne même les archives des saisons jusqu'à 2006, une section dédiée aux ateliers avec une description des éléments entrant dans la réalisation des décors, une présentation (générale, sans les noms des individus en poste) du personnel plateau¹⁶⁰, de la direction technique et du bureau d'études.

« Avec un très grand succès, ce qui veut dire que les artistes que nous avons nous-mêmes sélectionnés sont aussi invités dans d'autres lieux et le succès remporté par ces artistes témoigne aussi de notre volonté de nous inscrire, comment dire, comme des acteurs principaux parmi les scènes lyriques françaises. »

Il s'agit ainsi de la présentation du schéma propre à un Opéra, et en particulier de l'Opéra national de Bordeaux, en tant qu'Opéra. La visibilité a donc à voir avec la façon dont on peut rendre visibles, par des cadres, des artifices, des mécanismes tronqués, une absence, une « chose » qui ne peut pas se voir, mais qui est là, que l'on veut faire traverser le temps ou l'espace, faire passer : le Beau, le bon, le meilleur, l'histoire, la qualité, l'ordre, etc. Elle est indispensable à la connaissance et, par conséquent, à la reconnaissance, et inversement.

¹⁶⁰ Ensemble du plancher de la scène et des coulisses ; ensemble de la distribution d'un spectacle.

Nous constatons, tel que l'illustre la Figure 9, que les rapports entre les entités ne sont pas tout à fait les mêmes que lorsqu'il s'agissait d'un théâtre, car en étant à l'intérieur d'un dispositif opéra national, non seulement ils doivent en porter le nom, mais la relation qu'ils entretiennent les uns avec les autres et avec la structure administrative qui coordonne les activités de l'ensemble s'en trouve transformée.

Cette lisibilité, avec le label national, tel que tente de l'illustrer la Figure 9, est plus délicate à organiser puisque l'Opéra national de Bordeaux, et chacune des entités, que sont les forces artistiques, doivent au même moment rendre visible la relation qui les unit à l'entité globale et le rapport de filiation, si l'on peut dire, qui les unit.

Cette mise en lumière a, au moins, deux fonctions dans le cadre du label opéra national : d'une part rendre visible les métiers de l'opéra, et par là démystifier et magnifier son excellence, et, d'autre part, de rendre visible, voire tangible, ce à quoi sert sa subvention : le soutien d'un grand nombre d'emplois, et pas que du visible, justement, dans la personne du directeur, mais des emplois hautement qualifiés, des métiers uniques et appartenant à l'opéra qui, si ce n'était des pouvoirs publics, seraient amenés à disparaître, et avec eux tout un monde appartenant à l'histoire, européenne, à l'imaginaire, au monde de l'excellence créative. Voilà des arguments qui peuvent traverser le temps et s'accommoder aux exigences démocratiques, même en des temps de restrictions budgétaires.

L'Opéra national de Bordeaux doit montrer non seulement l'expression de ses artistes sur scène et à l'extérieur, mais aussi des expositions d'objets, de réalisations de ses ateliers. L'idéal d'une division sophistiquée du travail, qui satisfait simultanément aux exigences de segmentation (Menger 2002 : 8) est également mise en lumière, à un moment où la production artistique est élevée au rang de bien public, en raison des bénéfices allant à la société, qui a renforcé les mécanismes de socialisation du risque créateur — subventions publiques, dispositions juridiques cumulées — (Menger 2002 : 24-25). On y montre que la professionnalisation des activités est indissociable de leur spécialisation, l'artiste

recevant ici, publiquement, l'identité professionnelle d'un praticien (Menger 2002 : 26). Ensuite, il y a le travail de création, ce travail « d'autant plus invisible qu'il est assimilé à des dons naturels », un processus de naturalisation bien connu des femmes, dont les tâches ne sont pas reconnues comme des « activités » et qui ne peuvent devenir visibles qu'en ayant recours à des procédés spécifiques de mise au jour (Menger 2002).

« Vous savez, il y a un grand principe en acoustique, c'est pour ça qu'on aime les salles de concert comme la Philharmonique de Berlin, des salles qu'on appelle "en terrasse de vignoble", les salles rondes, c'est qui voit bien entend bien. C'est quand on voit le hautbois dans l'orchestre, on entend la partition un peu mieux. On ne peut pas tout voir, à l'opéra, mais si on a été sensibilisé à tel ou tel aspect de la partition, de la difficulté vocale... »

La création artistique suppose le besoin d'un tiers afin de se faire connaître et légitimer sa valeur auprès des publics (politiques, citoyens, donateurs, etc.), ainsi que celle de ses produits. C'est en ce sens que nous l'appelons organisation « culturelle », car pour devenir (et être devenue) culturelle, cette création, ces supports de mise en valeur, doivent circuler, être vus, reconnus, adoptés. La labellisation renforce l'idée d'une insuffisance de la qualité artistique en regard du marché : il faut donc la rendre perceptible, parfois même l'illustrer, montrer *ce qu'est* la qualité artistique, autant que le produit artistique lui-même, et montrer que l'État, légitime et institutionnalisé, le sait, sait l'identifier et en garantit la préservation.

À l'opéra, la visibilité veut dire donner à voir. La programmation, par exemple, est le résultat visible d'un travail invisible complexe et compliqué, combinant les trois paramètres propres aux trois protagonistes de la direction d'un Opéra : l'artistique, le financier, ou l'administratif, et le technique. Elle est invariablement construite à partir des pouvoirs formels ou informels existant dans l'économie de l'Opéra. L'organigramme, comme pratique de mise en visibilité, donne à voir, à l'opéra, le plan tel que l'ordre social permet de le voir. À l'interne, l'organigramme informel reste invisible, pour maintenir l'ordre entre des pôles déjà (Partie 2) en tension.

La visibilité est une pratique sociale régulée par des normes (Tardy 2006), et pose forcément la question de ce qu'on ne montre pas¹⁶¹. C'est en ce sens qu'elle interroge les pratiques de dissimulation indispensables à la compréhension de la mise en scène¹⁶² (Goffman 1991). La visibilité implique des choix, des orientations, des cadres, et de fait la production d'absences. La visibilité, en particulier dans le cadre d'une labellisation, renvoie à tout cela. Elle renvoie aussi à la mise à jour (actualisation), à la mise au jour (divulgaration) et à la mise en lumière, un peu comme dans une installation artistique où l'on ne cache pas, les dispositifs, le montage et les outils, « comme si » ils faisaient partie de l'œuvre ; où l'on donne à connaître au visiteur les mécanismes qui font advenir l'œuvre, qui lui paraît du coup (potentiellement) plus claire, dans un cadre « contrôlé », et donc prévisible, et donc plus sécurisant parce que compréhensible et plus aisément « rationalisable ».

Lorsque sont montrés les ateliers et les techniciens aux publics extérieurs, c'est la maîtrise que l'on montre, et les corps de métier à préserver, pour légitimer les fonds publics, bien que ce ne soit pas toujours dit directement. D'ailleurs, nous avons pris note de la façon dont on parlait de la technique dans les Opéras, dans les écrits sur le sujet, quand on en parlait. Il s'agissait soit de parler des ateliers, et là nous sommes dans une forme de rapport au patrimoine des métiers français valorisés par le ministère de la Culture, soit de parler de syndicats, avec en fond, la présence de la technique. Avec les questions de communication « sur la maison », la visibilité sociale a imposé une figure de l'artisan et des métiers de l'opéra dont les personnels ont profité, ne serait-ce que par l'ajout d'un argument en faveur de la sauvegarde de leurs emplois. De plus, en développant des

¹⁶¹ L'invisibilité peut aussi être considérée comme une faiblesse ou un signe d'humilité, de ce « qui n'est pas digne d'être remarqué » (Tardy 2006 : 21).

¹⁶² « On définit généralement la visibilité comme la simple qualité pour un objet d'être vu plus ou moins nettement dans un espace donnée. À la base de la notion, il y a le constat d'une incomplétude du regard, d'une incapacité naturelle ou d'un choix sélectif conscient ou inconscient. Si les possibilités visuelles sont de l'ordre du biologique ou du technique, les modalités de choix du vu ou du non-vu sont assurément de l'ordre du social » (Tardy 2006 : 17).

pratiques pour exister dans l'espace social, le groupe doit se rendre visible à lui-même et refonder son identité collective¹⁶³.

« Et que donc l'idée de rouvrir un Opéra qu'on a avait fermé dix ans avant, ça montre bien qu'il y a quelque part dans l'idée que, à Lille, il faut qu'il y ait un Opéra, et en plus avec une directrice qui dit la modernité de ce que l'Opéra, par rapport à sa relation aux publics, qui montre qu'on ouvre l'opéra (...). On le voit bien dans l'initiative de la ROF sur Tous à l'opéra : on le faisait pas beaucoup avant, on va trouver que la vie que ces maisons peuvent apporter dans une ville, en disant "venez voir ce qui est intéressant, il y a des ateliers de décors", et là ça rejoint ce que vous disiez, le caractère multiple des talents qui sont nécessaires pour faire marcher un Opéra, que ce soit les artistes eux-mêmes, dans lesquels il y a des musiciens, il y a des chanteurs, il y a des danseurs, des choristes, il y a un certain nombre de choses comme ça, des techniciens [...]. Des corps de métier dans le domaine du maquillage, du costume, etc., une richesse que... en fait, on peut mettre en valeur, surtout à travers un fonctionnement plus moderne de ces maisons. »

La visibilité sociale et médiatique des métiers sert ici d'outil de légitimation et donner à voir consiste à faire en sorte de justifier les octrois. Ce qui n'est pas dit, en revanche, c'est que ces métiers, et la notion même de métier, représentent potentiellement cet « ingouvernable » et ces « vieilleries » (Amgaben 2007) dont les pouvoirs publics en faveur d'une rationalisation ne savent que faire.

¹⁶³ Voirol parle de l'article de Susana Bleil (2005 : 21).