

Les Opéras en France , des dissemblances majeures sous une apparente uniformité

II. 3. 1. Systèmes politiques et histoires nationales en matière de soutien aux arts

Chargées d'une responsabilité de service public, les Opéras sont intégrés à un monde où la structure, qui produit et diffuse les arts de la scène, intervient dans la construction d'une identité politique nationale en même temps qu'elle revendique, à travers une programmation ayant passé le jugement des pairs, à l'échelle des réseaux auxquels appartiennent les professionnels qui la dirigent, un universalisme artistique et administratif supposé la positionner sur un échiquier transnational. Pour ces organisations, cela suppose un important travail partenarial et une gestion de plus en plus « équilibrée », entre les demandes et les idéaux des uns et des autres et leurs propres besoins et intérêts et l'idée qu'elles se font de leur raison d'être. Cette gestion complexe des demandes s'ajoute aux efforts de mise en forme que ces impératifs exigent une fois mis à l'épreuve de la réalité du terrain et en rapport à l'autonomie à laquelle, expertes, elles tiennent. La dispersion et la recherche d'ententes spécifiques et temporalisées entre elles, l'État ou les diverses instances de gouvernance auxquelles elles sont liées, et la logique ascendante de projets imbriqués à divers réseaux et stratégies interorganisationnelles, complexifient encore cette recherche d'autonomie, de légitimité et de spécification de leur raison d'être.

L'histoire politique et le système politique d'un pays qui en découle ont une incidence déterminante sur les politiques culturelles pour lesquelles le pays choisira d'opter et sur le lien qui l'unira aux Opéras dont il aura hérités de son histoire. Aucun modèle n'est transposable ou exportable de façon utile, et aucun ne sied à tous dans les mêmes rapports et les mêmes proportions. Chaque pays se doit de bâtir son propre modèle en demeurant au courant et en prenant leçon de ce

qui se fait ailleurs, tout particulièrement dans un monde où ces politiques sont de plus en plus mesurées entre elles et confrontées à la dynamique et aux cadres internationaux. En Europe, dans les opéras financés à 80 % par une ou plusieurs organisations publiques, c'est à ces dernières qu'incombe le choix de la direction générale de la structure. Ainsi, dans la plupart des maisons allemandes financées par des villes ou par des *Länder*, les maires ou les ministres chargés de la culture dans les *Länder* assurent ces choix (Agid & Tarondeau 2010).

Le modèle allemand, essentiellement « princier » (Mulcahy 1998 : 248-249) par son histoire³⁵ et son choix de compter sur des subsides locaux, donne aux *Länder* indépendants qui composent son territoire et dans lesquels se trouvent aujourd'hui des municipalités qui leur sont indépendantes, avec une marge de manœuvre complète en matière de compétence culturelle. L'État, particulièrement décentralisé, qui compte plusieurs ministères de la culture, a inscrit à sa constitution la qualité « sous nationale », c'est-à-dire régionale, des affaires culturelles et de l'éducation. L'hégémonie nationale y est grande, mais le rôle du gouvernement central dans les affaires culturelles demeure faible.

L'Allemagne compte à ce jour près de 90 théâtres dans lesquels sont présentés des spectacles d'opéra. En matière d'opéra, le pays jouit de la plus forte densité géographique au monde et produit un nombre conséquent (plus que tout autre pays européen) de jeunes chanteurs, qui y étudient et s'y forment des carrières internationales magistrales, en plus de s'attirer les plus grandes voix. Le contexte politique des XVIII^e et XIX^e siècles ayant morcelé le paysage théâtral laisse ce dernier moins structuré qu'en France. La musique y trône en reine, depuis les chapelles de la cour de Saxe, il y a 350 ans. Il n'existe pas de théâtre privé dédié à l'opéra en Allemagne et la confédération ne possède pas elle-même de théâtre musical ou d'opéra permanent³⁶. Aujourd'hui, plus de 130 orchestres

³⁵ Le territoire qu'on nomme aujourd'hui Allemagne était, jusqu'au XVIII^e siècle, fortement subdivisé en *Länder* souverains qui sont aujourd'hui des provinces fédérées.

³⁶ Ces données sont fournies par la Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins 2006/2007. Nous les tirons du panorama 2008 de la situation allemande, rédigé par Gerd Uecker (et traduit par nous de l'allemand à l'anglais) et intégré à la publication d'Agid & Tarondeau 2010.

symphoniques (70 consacrés au théâtre, les autres sont radiophoniques) jouent habituellement en Allemagne devant un public en augmentation. Après l'effondrement de la monarchie, l'État a pris en charge les structures théâtrales existantes. À l'heure actuelle, l'État, la ville ou la commune sont les gestionnaires majoritaires des théâtres et des opéras.

L'État britannique, de type mécène et aux ancêtres puritains réfractaires à l'idée d'établir des liens entre le gouvernement et les arts (jugés frivoles et immoraux), gère quant à lui les interventions gouvernementales en matière culturelle en sous contractant auprès d'instances spécialisées situées « *at arm'slength* » (Ridley 1987), c'est-à-dire à distance de son pouvoir. Ce modèle est par ailleurs bien connu des Canadiens et des Québécois, leurs gouvernements s'étant largement inspirés de ces formes pour organiser la gouvernance du secteur culturel. C'est ce qui explique qu'à la Royal Opera House (ROH) de Londres, le choix du directeur général (*Chief executive*) soit communiqué au président du Conseil des arts (*Arts Council of England*). Le Royaume-Uni utilise par ailleurs depuis fort longtemps la déductibilité fiscale pour les particuliers qui financent des organisations « charitables » soit directement soit par l'intermédiaire de fondations ou de trusts familiaux. Ainsi, 17 à 20 % des ressources annuelles de Covent Garden proviennent de dons, de contributions et ressources similaires entre 2006 et 2008, soit 15,3 à 16,2 millions de £ sur un budget total de 90,4 millions de £ en moyenne au cours de cette même période (Agid & Tarondeau 2010).

Aux États-Unis, la décentralisation porte un autre visage : les institutions, instances et prérogatives locales sur l'éducation, la culture et les affaires sociales priment, mais cette dissociation du pouvoir provient ici d'une crainte historique d'un État centralisateur dont l'interventionniste serait perçu comme de l'ingérence. Cette crainte érige des barrières entre l'État central et les gouvernements locaux et maintient le pouvoir entre les mains du mécénat corporatif et individuel et autres initiatives privées et locales. Dons et contributions privées proviennent de quatre sources principales : les versements effectués directement par les particuliers, par des sociétés, par des fondations

d'entreprises, et par des trusts et fondations gérant des patrimoines familiaux. Le recrutement du directeur général appartient au Conseil d'administration de l'établissement ; les *trustees* engagent leurs fortunes personnelles (près de 50 % du budget des opéras, l'autre moitié provenant de revenus propres) dans le soutien de ces opéras et il est dans leur intérêt de veiller à la qualité des recrutements (Agid & Tarondeau 2010). Aucune instance politique n'est impliquée, au sens où on l'entend en Europe³⁷. Le pouvoir politique l'est uniquement au travers des déductions fiscales auxquelles ont droit les donateurs aux organismes à but non lucratif (telles les structures culturelles, en concurrence avec les établissements de santé, d'assistance sociale et d'éducation...) et les fonds de dotation (qui sont considérés comme des revenus de source privée). Les revenus des fonds de dotations (*endowments*) entrent dans cette catégorie.

La France a pris ou plutôt conservé pour modèle un système dit « royaliste », qui trouve ses fondements historiques dans une période qui remonte à Louis XIV, monarque ayant accueilli l'opéra en France. Dans ce modèle, l'État, qui possède un seul ministère de la Culture, fixe les objectifs et donne les moyens de les atteindre. La responsabilité de l'État en matière de ce que nous appelons aujourd'hui la politique culturelle date de la Déclaration des Droits et Devoirs de 1795 qui affirme que le « droit des citoyens à former des établissements d'enseignement et des sociétés libres pour concourir au progrès des sciences, des lettres et des arts ». L'idéal républicain présuppose au départ l'universalité de la valeur artistique et la nécessité de la délectation esthétique offerte non seulement aux érudits, mais à l'ensemble des citoyens. Les Opéras français sont appelés à assumer le rôle de pôles artistiques majeurs et d'« équipements culturels » au service des citoyens, du développement urbain, par le biais, en ce qui les

³⁷ « Le système culturel est cogéré par d'innombrables acteurs indépendants qui agissent selon des principes qu'ils se sont choisis, selon les priorités qu'ont librement définies. De cette multitude d'acteurs et d'actions naissent des projets. Il ne faut donc pas voir le système culturel américain comme une politique, mais comme un mouvement, avec la mise en branle spontanée d'une partie de la société qui fait politique sans le vouloir » (Martel 2006 : 523).

concerne, de nouvelles formes de gouvernance, et de dispositifs en concurrence avec l'offre culturelle globale, les nouvelles technologies et l'industrie culturelle.

En matière de lyrique, la subvention de l'État français aux deux établissements parisiens représente en 2009 72,42 % de l'aide du Ministère aux structures membres de la Réunion des opéras de France (ROF)³⁸. Le secteur lyrique attise beaucoup de passion en France et les villes se demandent si ce monument n'est pas une charge trop lourde, même si peu ou prou oseraient les fermer. Les coûts de structure étant élevés et le besoin de financement criant, la régie municipale directe est de plus en plus considérée comme un obstacle à l'arrivée de nouveaux partenaires. La constitution d'un conseil d'administration est fonction des cadres juridiques adoptés, l'accroissement des financements croisés (État, Ville, Région, Département) qui poussent vers une territorialisation accrue des activités (avec leurs logiques et demandes respectives qui tendent à s'empiler). On retrouve également de profondes dissemblances structurelles, d'autant plus que tous ne possèdent pas en leur sein la même combinaison ou l'ensemble des éléments qui composent, historiquement, les opéras.

II. 3. 2. Cadres juridiques, catégories d'emplois, produits et charges : état des lieux depuis 2006

En 1997, un colloque sur l'avenir de l'opéra au XXI^e siècle³⁹ présentait en synthèse pour l'avenir des orientations nouvelles autour de trois thèmes : les problèmes institutionnels des Opéras de région ; donner les moyens d'accroître les publics de l'art lyrique sur le territoire national en inscrivant les opéras dans une logique d'outil de développement culturel au service d'une ville et d'une région,

³⁸ Les enquêtes commandées par la Réunion des Opéras de France (ROF) et dont nous nous servons ici distinguent les données incluant l'Opéra national de Paris de celles l'excluant.

³⁹ *Les enjeux de l'opéra au XXI^e siècle*. Actes du Colloque, du 8 octobre 1997, Paris : Réunion des théâtres lyriques municipaux.

et se conclue sur le rôle de l'État et des politiques culturelles qui doit s'accompagner d'une réflexion sur la possibilité d'élargir les publics.

C'est à partir de l'ensemble de ces réflexions et de ces propositions que l'État a souhaité construire avec les structures et avec les collectivités territoriales, un paysage lyrique cohérent, constitué de pôles nationaux de référence, de théâtres lyriques à vocation régionale, de festivals et de structures de diffusion très décentralisées. Il était question d'une politique du XXI^e siècle à établir, afin que, d'un point de vue lyrique, « la France ne devienne pas un désert culturel »⁴⁰. Et quelle ville prétendrait au statut de métropole européenne sans disposer d'une maison d'opéra, donc d'un véritable outil de production lyrique ?

En France, les cadres juridiques des théâtres lyriques se sont diversifiés et les dissemblances structurelles majeures malgré une apparente uniformité. Les statuts font partie de cette économie de l'opéra. Les cadres juridiques des théâtres d'opéra français sont en réalité multiformes, complexes et donnent lieu à des déséquilibres notamment financiers. La majorité fonctionne en régie municipale, qu'elle soit directe (Rennes, Saint-Étienne, Nice, Limoges), autonome (Caen, Avignon, Tours, Capitole de Toulouse), personnalisée EPA (Bordeaux, Nancy), ou communautaire (Metz) ; deux sont des syndicats mixtes (Angers-Nantes) ; trois sont des associations loi 1901 (Lyon, Chorégies d'Orange, Montpellier) ; cinq sont des établissements publics de coopération culturelle (Lille, Rouen, Toulon) ou à caractère industriel et commercial (Opéra de Paris) ; deux sont des SARL en délégation de service public (Reims). On trouve aussi des syndicats intercommunaux (Opéra du Rhin, partagé entre Strasbourg, Colmar et Mulhouse). Cette panoplie diversifie grandement les modes de gestion et les possibilités de développement.

Chacun se distingue des autres par le bassin de population concernée, les moyens financiers et le degré d'engagement des collectivités à son égard, ses effectifs (et leur statut), la multiplicité des compétences, la composition de son outil de

⁴⁰ *Op.cit.* P.167.

production (ballet, chœur, orchestre, ateliers), le cadre juridique, le mode de gestion, le nombre de productions et de levers de rideaux, le nombre de salles à disposition et la jauge. La diversité des situations est telle qu'il a toujours été difficile d'obtenir un état des lieux sur la base d'indicateurs partagés et comparables.

L'Île-de-France (plus de 11 M habitants), la région Rhône-Alpes (plus de 6 M habitants) et celle de PACA (4 781 000 habitants) sont les régions les plus peuplées et les plus fournies en nombre de scènes lyriques : cinq opéras se trouvent en PACA (Avignon, Nice, Marseille, Toulon et Orange), trois en Ile-de-France (Paris Opéra national et Comique et Massy), et deux en Rhône-Alpes. Seule la Lorraine compte deux opéras (Opéra national de Lorraine et l'Opéra-Théâtre de Metz métropole) pour une population de 2 339 000 habitants. L'Auvergne, la Picardie, la région Poitou-Charentes n'ont pas d'opéras. Ces opéras, seuls et entre eux, regroupent un nombre important de métiers de la scène et restent en ce sens aujourd'hui encore uniques en leur genre.

« C'est vrai qu'on est un peu gêné par la qualification de ces lieux-là. Alors, moi, j'appelle ça des scènes lyriques. Par exemple [...] le Théâtre de Caen, qui est en fait un théâtre de ville, avec une dominante lyrique, parce que c'est un choix un petit peu de la ville, mais surtout des directeurs qui se sont succédés, et surtout l'actuel directeur; mais, moi, j'appelle ça « scène lyrique », parce qu'il y a une dominante lyrique, mais c'est en fait une scène pluridisciplinaire, qui est ouverte musique, danse, théâtre, ce qui n'est pas le cas de l'Opéra de Lyon. L'Opéra de Lyon, c'est une scène spécialisée avec une force de production, un orchestre qui lui est attaché, un ballet... voilà. Ce que n'a pas le Théâtre de Caen : le théâtre de Caen, si vous voulez, je ne sais pas que vous citez d'autres comme exemple ? Besançon, par exemple, c'est pareil : il y a une dominante lyrique [...] est un petit peu coproducteur, a des moyens, disons pour participer à de petites coproductions, mais enfin ça n'a rien à voir avec l'Opéra de Lyon, l'Opéra du Rhin, l'Opéra de Bordeaux, qui voilà, qui, là ce sont les maisons, j'ajoute Montpellier et Nancy qui sont les cinq opéras nationaux. »

En France, cinq Opéras nationaux (Strasbourg, Nancy, Bordeaux, Lyon, Montpellier), sept Opéras de taille moyenne (Nantes, Avignon, Nancy, Metz, Tours, Rennes et Angers) et cinq petits (Toulon, Limoges, Tourcoing, Reims et Dijon), se partagent le territoire avec quelques théâtres pluridisciplinaires à

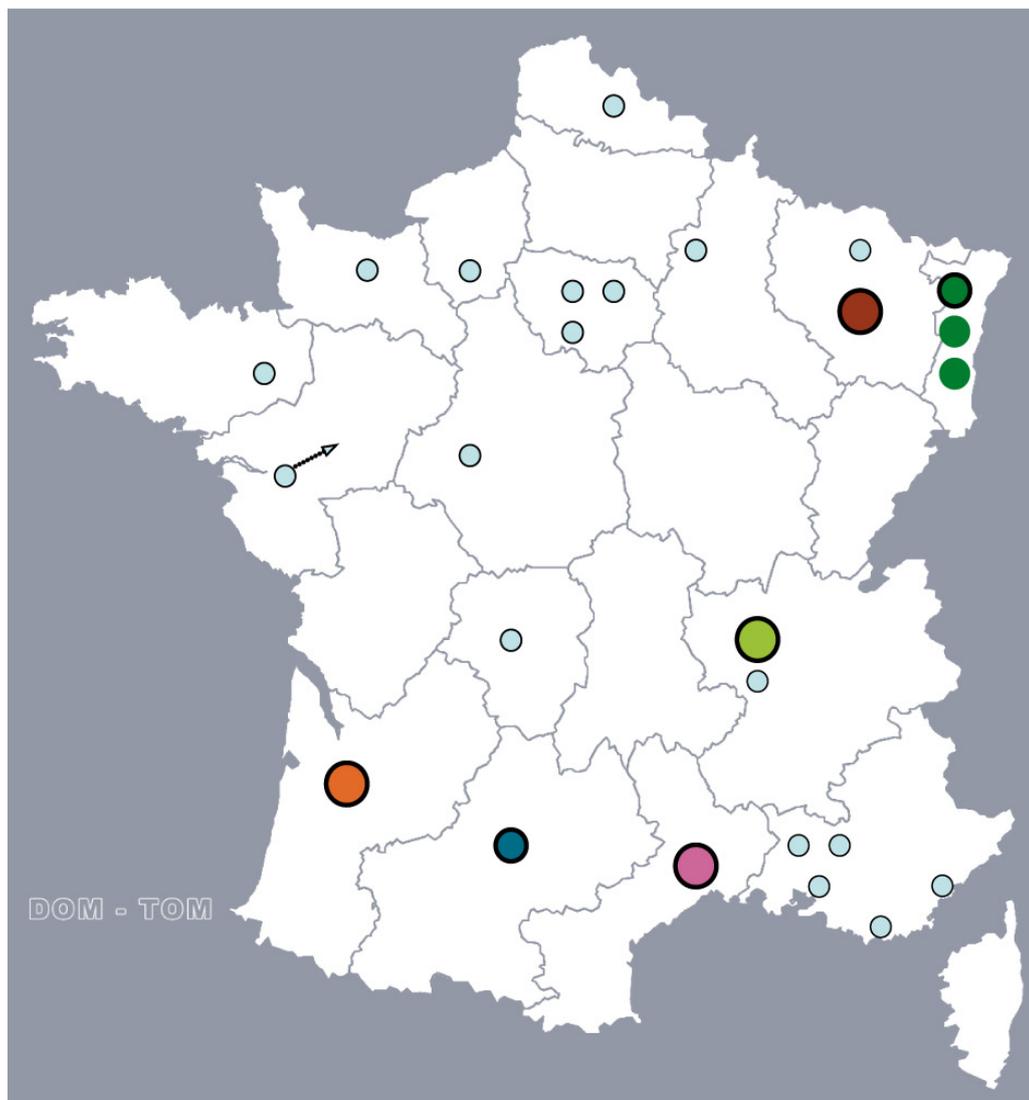
dominante lyrique, ou « scènes lyriques », selon la dénomination officieuse du ministère : Rouen, Caen, Saint-Étienne, Besançon et Massy.

La sauvegarde des métiers de l'opéra, c'est la sauvegarde d'un nombre important d'emplois culturels dans une ville, qui veille aussi à la sauvegarde du bâtiment. La situation varie également selon le nombre d'emplois artistiques et techniques permanents, et selon la catégorie de ces personnels en fonction du cadre juridique à l'intérieur duquel opère la maison. Cette diversité est entre autres conditionnée par les moyens financiers et l'engagement des collectivités publiques dont le soutien est le résultat de l'histoire plus que d'une décision concertée.

Les vingt-cinq opéras de la Réunion des opéras de France emploient à l'heure actuelle 6 500 équivalents temps plein dont 80 % d'emplois artistiques ou techniques⁴¹, dirigés dans la majorité des théâtres selon le droit public, une autre réalité distinctive des opéras dans le lot des institutions du spectacle vivant.

⁴¹ Données de 2010.

Figure 1. Emplacement des Opéras nationaux de région en France



-  Opéra national de Lyon
-  Opéra national de Bordeaux
-  Opéra national de Montpellier
-  Opéra national de Lorraine
-  Opéra national du Rhin
-  *Théâtre du Capitole de Toulouse*

Les charges du personnel représentent 69 à 70 % de la totalité des charges : moins d'un tiers de ces charges correspondent aux charges du personnel intermittent (à mettre en parallèle avec les emplois), le reste se répartissant entre les permanents et les mises à disposition. Cette répartition est rapportée à un quart lorsque l'on inclut l'Opéra national de Paris.

On constate, sur les années 2006 à 2009, une grande stabilité des charges qui augmentent d'environ 2 % par an, soit l'évolution du coût de la vie. En 2007, le coût total des charges représentait 445 694 265 € pour 23 opéras, 480 213 522 € pour 24 structures en 2008, et 513 448 574 € en 2009 pour 25 structures. En 2009, la répartition des charges sans l'Opéra national de Paris s'effectue comme suit : les charges de personnel représentent 69,84 % de l'ensemble des charges ; les services extérieurs⁴² 6,62 %, et les autres services extérieurs⁴³ plus de 9,97 % des charges. Les charges de l'Opéra national de Paris représentent 37,37 % des charges globales en 2009. Concernant le personnel, l'apport extérieur en nature baisse de 3 % en 2009 par rapport à 2008, alors qu'entre 2007 et 2008, cet apport avait augmenté de 25 %. Les charges de personnel intermittent augmentent de 7,74 % entre 2008 et 2009, ce qui se traduit par une légère augmentation des charges de personnel due principalement à l'augmentation des salaires intermittents.

L'Opéra national de Paris emploie à lui seul, en 2009, 1560 personnes (effectif permanent en équivalent temps plein) : 550 pour l'artistique, 371 pour l'administratif, fonctions support et commerciales, et 636 pour la technique, métiers du plateau et des ateliers⁴⁴. Les 24 Opéras de la ROF représentent, en

⁴² Sous-traitance, location immobilière, location mobilière, charges locatives, l'entretien immobilier, l'entretien mobilier – maintenance, les assurances et la documentation générale.

⁴³ Personnel extérieur ; honoraires parts imprésariales ; publicités - relations publiques, transport de biens et collectifs, voyages et déplacements, défraiements, mission, réception, frais de télécommunication, frais bancaires, concours divers, cotisations.

⁴⁴ URL : http://www.operadeparis.fr/cns11/live/Opéra_national_de_Paris/L_Opera/L_Opera_de_Paris/les_effectifs.php?lang=en [consulté le 23 septembre 2011]

Équivalent Temps Plein : 6 429 emplois en 2006, 6 409 emplois en 2007, et 6 488 emplois en 2008, dont 81 % de catégorie artistique ou technique. En 2006-2007, 72 % du personnel est employé de façon permanente. L'année suivante, en 2008, les emplois artistiques autres que ceux concernant l'Orchestre, le Ballet et le Chœur sont en baisse par rapport à 2006, soit de 11 % à 6 % en 2008, et le personnel technique perd 1% en 2008, par rapport aux deux années précédentes (passant de 34 à 33 %). On remarque en effet, ces dernières années, une tendance à la baisse des emplois artistiques dans la répartition des emplois par type d'emploi, alors que la part d'emplois administratifs croît entre 2006 et 2008.

« Elle me dit : « Si on jouait une ou deux productions ça coûterait moins cher » ! Mais je dis : Mais Madame le Maire, mais je vais vous dire une chose : si on ne joue plus du tout, ça vous coûtera encore moins cher. Jusqu'au jour où vous vous poserez la question : pourquoi est-ce qu'on a un orchestre permanent ? Pourquoi vous avez un chœur permanent, pourquoi vous avez un ballet permanent, pourquoi vous avez un encadrement artistique permanent ? Et ça, on ne veut pas toucher. Parce qu'il y avait bien évidemment des problèmes sociaux à la clé, ce qui est évident, des problèmes d'ordre humain, surtout d'ordre social. Donc, globalement on ne touche pas aux structures, parce qu'on pourrait avoir une véritable réflexion aussi sur la structure, sur le fonctionnement de la structure, au niveau de la technique. »

L'Opéra national de Paris représente en effet en 2009 plus de 37 % des produits globaux. Si les charges de l'Opéra national de Paris ont, selon les conducteurs de l'étude, peu d'influence sur l'évolution et la répartition globale des charges, ses produits viennent freiner la progression des produits de l'ensemble des opéras. Les données de l'Opéra national de Paris influencent en revanche la répartition : les subventions représentent plus de 80 % des produits pour l'ensemble sans l'Opéra national de Paris, avec l'Opéra national de Paris les subventions représentent plus de 70 %, soit environ 10 points en moins. La part des recettes propres est de l'ordre de 16 % sans l'Opéra national de Paris, et de 23 % avec l'Opéra national de Paris. La part des recettes en billetterie reste stable sur trois ans sans l'Opéra national de Paris, mais diminue en 2009 en intégrant l'Opéra national de Paris. Les 25 opéras membres de la Réunion des Opéras de France représentent un budget de l'ordre de 500 millions d'euros en 2009. Ce sont les

données de l'Opéra national de Paris qui augmentent la part des recettes propres dans le portrait d'ensemble du territoire. La part de mécénat reste très faible par rapport à l'ensemble des produits, 1,72 % en comptabilisant l'Opéra national de Paris contre 0,67 % sans eux, en 2009. Le mécénat de l'Opéra national de Paris représente 73 % du mécénat total en 2007, puis 80 % en 2008 et 75 % en 2009.

Tableau 1. Produits et charges de 2007 à 2009 des structures lyriques en France⁴⁵.

Valeurs en euros	2007 23 Opéras	2008 24 Opéras	2009 25 Opéras
Total charges⁴⁶	445 694 265	480 213 533	513 448 575
Total produits — Opéra national de Paris	270 930 057	309 552 958	320 413 970
Total produits — Opéra national de Paris	452 160 094	497 873 816	501 803 721
Subventions — Opéra national de Paris	223 337 580	252 210 996	258 918 727
Subvention + Opéra national de Paris	322 920 949	355 771 679	363 675 903
Évolution Mécénat — Opéra national de Paris	2 390 090	309 552 958	320 413 970
Évolution Mécénat + Opéra national de Paris	9 016 725	9 311 801	8 636 645

Source : Réunion des opéras de France

À titre comparatif, au Metropolitan Opera⁴⁷, à New York, le total des charges d'exploitation (en dollars américains) représentait 238 945 000 \$ en 2007, soit une

⁴⁵ Enquête annuelle sur les 25 opéras de la Réunion des Opéras de France. Éléments financiers –année 2009, et évolution 2007-2008-2009. Fournis par la Réunion des Opéras de France.

⁴⁶ Inclus les services extérieurs, impôts, taxes et versements assimilés, salaires et charges, gestion courante, frais financiers, charges exceptionnelles, dotations aux amortissements et provisions, impôts sur les sociétés.

augmentation de 14.3 % par rapport à 2006. La structure enregistrait cette année-là des bénéfices de l'ordre de 194 545 \$ ou 76.9 % des dépenses totales, comparativement à 80.2 % en 2006 ; la billetterie comptait pour 35.8 % du total des revenus. Il faut savoir que 44.9 % de ces derniers provenaient de diverses contributions (dons, gouvernements, Fondations). Les dépenses en mercatique atteignaient 15 532 112 \$ et 11 910 590 \$ en 2007 et 2006, respectivement. Ces montants couvrent la gestion et les activités générales, et sont inclus dans les dépenses des représentations. Les douze plus grands opéras américains bénéficient aussi de fonds de dotations dont les montants varient. Les capitaux sont placés en bourse. Pendant les périodes de crise, le montant des capitaux et des revenus disponibles diminuent.

À l'extérieur des États-Unis, les financements publics peuvent aller jusqu'à 90 % des revenus des opéras. Les ressources de billetterie atteignent en moyenne 35 % du financement des maisons d'opéras aux États-Unis contre 10 à 20 % en Europe (Agid & Tarondeau 2010). La Scala de Milan, par exemple, reçoit 40 % de ces fonds de sources publiques, soit 25 % du total des subventions données au secteur culturel⁴⁸. Une grande majorité des Opéras européens reçoit près de 70 à 80 % de ses moyens financiers d'organisations publiques et le pouvoir dit tutélaire des villes, des régions, voire des États nationaux, gouverne la plupart des Opéras.

En France, en Belgique, en Hollande, en Norvège et en Italie, les États, qu'ils le fassent seuls ou non, financent plusieurs opéras. Les subventions de l'État représentent 15 % des subventions sans l'Opéra national de Paris (12,4 % de la totalité des produits), on approche des 40 % en intégrant l'Opéra national de Paris (environ 29 % de la totalité des produits). Avec les ventes et recettes propres de l'Opéra national de Paris, la part des recettes propres représente plus de 22 % des produits contre 16 % sans les données de l'Opéra national de Paris. La variation

⁴⁷ Ces données proviennent du rapport 2006-2007 du Metropolitan Opera. Bien que les montages financiers soient très différents et que cet Opéra appartienne au cercle dans lequel figure plutôt l'Opéra national de Paris, les proportions donnent une certaine idée des répartitions.

⁴⁸ URL : <http://www.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/4381128.stm> [consulté le 15 septembre 2010]

du mécénat, avec les chiffres de l'Opéra national de Paris entre 2008 et 2009, baisse de 7 points alors que l'ensemble des produits se stabilise.

La question du nombre et de l'organisation de ces postes et de ces métiers est plus rarement posée. On en parle, mais on ne la pose pas. Les Opéras de Bordeaux et de Toulouse emploient chacun environ 450 personnes ; l'Opéra national du Rhin et l'Opéra national de Lorraine en emploient environ 240 et 160 respectivement. L'emploi d'un personnel artistique permanent est un élément distinctif des théâtres lyriques et le ferment de leur imbrication et de leur relation au corps social d'une ville, d'une agglomération ou d'une région. Les charges fixes sont par ailleurs, et pour ces raisons, vertigineuses, puisqu'il s'agit essentiellement d'entreprises de main-d'œuvre : métiers de la musique (chef d'orchestre, musiciens d'orchestre), de la danse (maître de ballet, danseurs), de la voix (chef de chœurs, choristes), de la scène (directeur technique, directeur de scène, éclairagiste, électricien, machiniste, sonorisateur), des ateliers de décors (décorateurs, serruriers, sculpteurs) et de costumes (couturiers, retoucheurs, habilleurs, maquilleurs, perruquiers, bottiers). Cette multiplicité des compétences n'est réunie en aucun autre lieu et offre une certaine stabilité d'emplois artistiques sur le territoire. Les productions sont par ailleurs partout créées avec les mêmes outils complets rassemblés ou non dans une même maison : ballet, chœur, orchestre, ateliers. La teneur de cette « combinaison » conditionne la création et le répertoire sur le plan même de la forme, des moyens et de l'esthétique (Serrou 1997 : 39).

« Lorsqu'on voit des maisons à l'étranger, parce qu'il faut faire la comparaison pas seulement à l'échelle nationale, mais vous allez à l'Opéra de Rome, à 650 personnes à l'Opéra de Rome, un nombre de représentations par ans, ce n'est pas extrêmement important c'est formidable, d'avoir autant de monde, je serais ravi, mais on n'a pas plus de résultats ou moins de résultats. Alors est-ce que l'économie des maisons d'opéra, les difficultés de celles-ci ne sont pas aussi liées au nombre de personnes qui y travaillent ? »

Sur le territoire français, une dizaine d'opéras disposent d'un dispositif complet de production et de forces artistiques et techniques permanentes — orchestre, chœur, ballet, troupe lyrique et/ou maîtrise. Les autres fonctionnent avec des ententes,

voire dans une logique de mutualisation que le ministère de la Culture et de la Communication encourage fortement. Plus de la moitié des salles ont une jauge comprise entre 1 000 et 1 500 places. La moyenne est de 1 251 places. Cinq opéras seulement ont une jauge supérieure à 1 500 places, ce qui n'est pas sans conséquence pour l'équilibre budgétaire, le nombre de levers de rideaux et le choix des programmations. Les jauges sont difficiles, compte tenu des coûts de production, 1000 places, tout au plus, pour les théâtres historiques, un nombre relativement bas de représentations offertes compte tenu des moyens à disposition.

Les communications et les relations publiques sont en légère hausse, mais constituent le plus souvent des mises à disposition pour l'ensemble des membres de la ROF (de 3 % des emplois en 2006, et 2007, à 4 % en 2008). Ils sont en hausse dans les Opéras nationaux. Le secteur administratif est en effet celui qui, de manière générale, emploie le plus de permanents. En revanche, rares sont les artistes du lyrique qui occupent le poste de direction d'un Opéra. Si c'est le cas, c'est qu'ils ont quitté le métier pour se consacrer à autre chose. De même, la part d'emplois mis à disposition est en constante évolution. Les comptes des Opéras sont en général équilibrés ou légèrement excédentaires (entre 1 et 2 %) ; en 2009, on constate un déficit plus important dû à l'Opéra national de Paris qui a notamment mis en place les provisions pour indemnités de congés payés de ses salariés.

Cette réalité pose la question de la permanence artistique ; d'autant que l'activité lyrique reste faible. On compte près de 200 représentations lyriques par année à Paris, 1000 sur tout le territoire. À peine 450 sont assurées par treize structures, ce qui est à la fois peu et beaucoup, pense le ministère de la Culture et de la Communication, compte tenu des coûts que représente chacune des représentations. Les pouvoirs publics sont conscients des faibles jauges de ces théâtres, souvent anciens, qui limitent le nombre de spectateurs potentiels, malgré des taux d'occupation importants.

Tableau 2. Catégories et nombres des emplois dans les structures lyriques en France

Sans l'Opéra national de Paris ⁴⁹	Permanents			Occasionnels			Mis à disposition ⁵⁰		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Artistiques	46 %	46 %	45 %	53 %	51 %	48 %	42 %	37 %	46 %
Techniques	35 %	35 %	35 %	31 %	32 %	31 %	27 %	32 %	24 %
Administratifs	19 %	19 %	21 %	16 %	16 %	21 %	31 %	31 %	30 %
Total général			4604			1325			6488

Source : Tableau présenté à partir des données de la Réunion des opéras de France

Il n'empêche que, pour l'État, le fait que nous en serions à environ un million de spectateurs pour les treize théâtres lyriques qu'il aide, à l'extérieur de Paris, la question de la légitimité, et de la légitimation des dépenses publiques, se pose.

|| À Nancy nous n'avons pas de newsletter. En ce moment, c'est la mode. À Nancy, nous ne sommes pas en mesure de le faire, nous n'avons pas les moyens physiques, nous ne sommes pas assez nombreux pour réaliser ce genre de chose. En termes de résultat de fréquentation, nous n'avons pas à nous plaindre. Nous ne réalisons pas tout ce que nous pourrions réaliser

⁴⁹ Les emplois de l'Opéra national de Paris représentent 29% des emplois globaux de 2006 à 2008.

⁵⁰ Orchestre, personnel géré directement par les collectivités. Dans l'étude globale, les données de l'Opéra national de Paris viennent renforcer le poids des emplois techniques. Ils représentent pour l'Opéra national de Paris 44% des emplois en 2006 contre 43% en 2008.

dans ce domaine-là, mais ce que nous réalisons permet de remplir notre cahier des charges, c'est-à-dire : qu'est-ce que nous avons envie de faire ? Donc, faut-il avoir 350 personnes pour réaliser un programme, la question se pose pour l'avenir. Je pense qu'elle est essentielle.

On constate aussi une baisse considérable du nombre de représentations⁵¹. Pour information, l'Opéra de Marseille donnait à lui seul, entre 1794 et 1796, près de 800 représentations. C'est dire à quel point la situation a changé. Car l'opéra, c'est aussi une histoire d'organisation, ses formes organisationnelles sont reproduites et appropriées et/ou inventées dans les pratiques et les interactions de la vie quotidienne de ceux que nous pourrions surnommer les habitants de la maison, terme générique de l'Opéra comme forme schématique d'une organisation singulière. Le temps y a fait son œuvre et les représentations, les connaissances, les musiques, les techniques du corps comme les normes et les conventions qui s'y sont frayé un chemin, s'y sont sédimenté.

II. 3. 3. Modes historiques d'exploitation et médiatisation

Si l'avant 1950 correspond à l'âge des propriétaires, pour reprendre la catégorisation de Jean-Michel Tobelem dans *Le nouvel âge des musées* (2005), où les organisations culturelles qui œuvrent sans orientations claires sous des modes de financement fermé, l'arrivée d'un ministère de la culture s'inscrit dans le temps des gestionnaires : sources de financement de plus en plus diversifiées, situation d'hétéronomie en termes de forme organisationnelle, avec une structuration progressive d'un pôle gestionnaire dans le mode de direction où le directeur, auparavant directeur-entrepreneur et homme-orchestre devient chef d'orchestre à la tête de toute une équipe et d'une maison qui a de plus en plus de comptes à rendre aux tutelles. Selon Catherine Ballé (2004), la plupart d'entre elles « ont

⁵¹ De la fin des années 1980 à la fin des années 1990, on parle d'une baisse de 25%. *Les enjeux de l'opéra, 1997*, p. 49.

atteint le milieu du XXe siècle sans grande modification depuis leur création tout au long du XIX siècle. Les changements mis en œuvre dans ce secteur ont donc comporté dans bien des cas une redéfinition globale des unités, qu'il s'agisse de leur fonction, de leur administration, de leurs services, ou de leur aménagement architectural. La modernisation opérée correspondrait au passage d'une organisation traditionnelle, voire archaïque, à une organisation plus rationnelle » (Ballé 2004 :655-656).

L'opéra reste ainsi une des dernières formes à subir les contraintes de rationalisation liées au développement du monde médiatique et de l'invasion de la sphère culturelle par la logique médiatique et la logique marchande. Les autres formes — le disque, la télévision, le livre — ont été rationalisées plus rapidement. Cette rationalisation de l'organisation dans les Opéras reste incomplète et se voit surtout dans sa gestion financière (quoique), et pas que, puisqu'on voit aussi apparaître des rapports et évaluations avec pour finalité principale l'attrait des financeurs. La situation laisse croire aujourd'hui à un conflit majeur entre compétitivité artistique et compétitivité économique (Chabert 2001 : 54).

Malgré les limites amenées par les jauges, la croissance de l'offre est toujours considérée comme la solution, ou l'objectif, et les moyens pris sont de l'ordre de la multiplication des initiatives en direction de tous les publics, notamment par le biais des technologies, d'expérimentation dans de très grandes salles, de rencontres avec le public, d'opérations telles « Tous à l'opéra ! », d'un partenariat accru avec France Télévisions, etc. Ces outils sont portés par l'instauration de départements, le développement de politiques et de stratégies intégrées. Ils sont encouragés par le dispositif « opéra national » qui parle explicitement de rayonnement, d'élargissement des publics et de politique audiovisuelle.

|| Aujourd'hui, se doter d'une image culturelle en créant des événements ou des structures nouvelles, ça a des coûts énormes !

L'opéra s'est embarqué dans une surenchère de tous les postes budgétaires afin de répondre à une demande du public formé par l'offre du marché audiovisuel et

dans une course sans fin des plateaux de prestige de qualité internationale rivalisant avec les meilleures productions audio, qui participe à l'image de marque de l'opéra qui les accueille, à la faveur des goûts des publics érudits qui traversent les océans pour les voir (Chabert 2001). C'est l'ambition des plus grandes scènes mondiales et celles de renom national et/ou local d'offrir des spectacles de grande qualité dépassant celles des concurrentes (Chabert 2001 : 55-56). Comme le constate Maryvonne de Saint-Pulgent, « la recherche constante de la perfection dans le domaine radiophonique a éteint une bonne partie de la faim lyrique des abonnés, fous de voix plus que de théâtres, qui ne se déplacent plus en salle que pour les soirées exceptionnelles » (Saint-Pulgent 1991:34). Et ce sont les lieux, les villes, qui en profitent. En revanche, les coûts pour ces lieux et ces villes sont conséquents et influent sur la gestion des budgets et les demandes de financement.

Les deux modes de gestion historique d'exploitation — *répertoire* ou *stagione* — conçus pour la mise en œuvre matérielle des ouvrages lyriques restent incapables de résoudre le déficit structurel financier des institutions lyriques (Chabert 2001 : 52). Le système de répertoire, surtout employé en Allemagne, suppose des équipes de personnels permanents et des solistes attachés à la structure pour une offre abondante et quotidienne d'ouvrages lyriques. Sa qualité première est la stabilité financière. Ce qu'on lui reproche, dans l'absolu, c'est la routine. Il s'agit de toute façon d'un mode de gestion en régression, qui se maintient surtout dans les pays germaniques et d'Europe centrale, et qui a, en France, perduré dans le domaine du théâtre. La *stagione*, quant à elle, ou « saison », adoptée en France, a pour objet l'offre de représentations de haute qualité, dans un volume limité. La programmation est renouvelée tous les ans sur une période annuelle déterminée. Ce système accuse « une décadence irréversible selon l'expression de Maryvonne de Saint-Pulgent, dans la mesure où il se consume en surqualité, en gaspillages et a perdu, au fil du temps, son atout majeur : la flexibilité » (Chabert 2001 : 53).

Le système de *stagione* prévaut, d'autant que le système de répertoire demande des personnels artistiques stables, ce qui est trop coûteux pour les opéras français. Résultat, les salles sont pleines, mais le nombre de représentations diminue,

d'autant que le passage à la *stagione* occasionne une croissance des coûts. Le financement, majoritairement de source communale, en souffre. S'ajoutent à cela, la croissance du nombre de répétitions —venues avec la *stagione* et la professionnalisation des productions, souvent exigée par le politique—, sachant aussi que plus la mise en scène est sophistiquée, plus on doit répéter (et occuper le plateau ou quelque lieu mis à disposition— change aussi l'architecture) et plus la pratique des artistes invités, qui doivent se confronter au personnel des Opéras qu'ils ne connaissent pas toujours, est appelée à se modifier.

Le système de répertoire, devant la « concurrence effrénée de la qualité, engendrée par les nouvelles techniques de communication qui provoquent un effritement sévère du public et le désaveu de la critique » (Chabert 2001 : 53), est de plus en plus isolé. Quant à la *stagione*, elle s'essouffle aujourd'hui dans la surenchère de l'excellence internationale des plateaux dans un équilibre financier tendu et souffre d'un gaspillage « induit par l'abandon, pour de nombreuses années, des productions financées sur le budget d'une saison » (Chabert 2001 : 54)⁵². Il est en revanche plus facile d'amortir un produit sur le marché international que sur le marché national (Chabert 2001 : 58)⁵³.

Quelques grandes scènes internationales ont opté pour un compromis pragmatique entre les deux, mais cela reste marginal, et sert une éventuelle régulation de coûts de production et d'exploitation lyrique. La modernisation des mises en scène produit ses effets, certes, mais en décevant les habitués et en amenant dans les opéras des publics sans références classiques. Dans les opéras, la volonté d'ouverture et de création contemporaine se bute aux volontés des abonnés qui viennent « avec des références toutes faites », ce qui inquiète la profession et agace les politiques (Saint-Cyr 2005:182).

⁵² Selon les termes de Bovier-Lapierre, 1988, p. 57.

⁵³ Chabert (2001 : 56) ajoute qu'il en est ainsi, même si « le somptuaire de l'opéra qui veut que les accessoires sur scènes soient d'origine ou de matières nobles et non pas plastiques », est aujourd'hui « moralement condamné par les inspecteurs des finances ». Maryvonne de Saint-Pulgent décrit cet état de fait dans *Le syndrome de l'Opéra* (1991), p. 10-18. Xavier Dupuis (1990) pense de même en déclarant la rationalité esthétique contraire à la rationalité économique.

Pour Chabert, quel que soit le système de gestion adopté, le passage de l'état d'emblème de la noblesse à l'état d'objet marchand a eu des conséquences durables sur l'art lyrique qui lui sont endogènes (Chabert 2001 : 46). Xavier Dupuis y voit en tout cas le problème d'une croissance de l'effectif des maisons. D'abord, la croissance de l'effectif des orchestres nourrie par un répertoire ancré dans le romantique et le postromantique qui exige des effectifs orchestraux importants, puis celle des effectifs techniques et artistiques imposés par les mises en scène de plus en plus sophistiquées et conséquentes, et des personnels administratifs, corollairement. Baumol et Bowen (1966), dans le modèle qu'ils ont développé sur l'économie spécifique au spectacle vivant, parlent entre autres de la notion de travail nécessaire incompressible en prenant appui sur une formule mathématique qui exprime la relation entre la quantité de travail employée et le temps. Cette loi, qui constatait le déficit structurel du spectacle vivant, a occulté, affirme Xavier Dupuis, le débat sur l'économie du spectacle, d'autant plus que l'attention a surtout été portée sur un des deux arguments, soit l'absence de gains de productivité, et encore, car elle a été prise selon l'expression « toutes choses égales par ailleurs », alors qu'il s'agit ici non pas d'un produit invariant, mais d'un produit volatil et incertain où la notion de qualité est déterminante, et beaucoup moins sinon pas du tout sur l'autre : la stagnation des ressources propres (Dupuis 1990 : 28-31).

Rebel aux économies d'échelle et à la théorie du coût décroissant (en vertu de laquelle le coût de la dernière représentation donnée devrait être inférieur au coût moyen de l'ensemble des représentations) et condamné à avoir un public restreint (Chabert 2001 : 49), dans des jauges restreintes, pour des raisons architecturales (théâtres historiques) et acoustiques, l'opéra se retrouve devant l'obligation d'augmenter le prix des billets ou le niveau des subventions. Des facteurs politiques (politiques culturelles, impératif de démocratisation, par exemple)

empêchent cependant l'apparition d'une telle augmentation des prix en France⁵⁴. Quant aux subventions, elles ne viennent pas sans demandes en retour, dont celle d'une plus grande visibilité des pouvoirs publics qui les distribuent par le biais des politiques qu'ils souhaitent mettre de l'avant : développement des publics, rayonnement, formation, etc. Les publics, longtemps maintenus par des liens d'abonnement transmis de génération en génération, ou encore par pollinisation locale, par les relations de presse et la publicité informationnelle, le sont de plus en plus par voix actives de commercialisation, d'outils de communication et de marketing sophistiqués.

Outre le coût des productions et des metteurs en scène de plus en plus internationalisés, se pose la question des chanteurs et là de la « crise des voix » dont parle Maryvonne de Saint-Pulgent (1991) et du totalitarisme du star-system dont parle Bernard Bovier-Lapierre (1988). Les deux résultent du déficit des formations et de l'enseignement pour la relève, d'une part, du surmenage vocal, dont sont aussi responsables les agences, d'autre part, et enfin, du fait que les rôles sont toujours les mêmes et les meilleurs chanteurs pour les tenir aussi. Le star-system réduit et fige le nombre de voix mondialement connues et la politique de la *stagione* participe à cette compétition internationale. Le star-system du monde lyrique suit une logique connue : les œuvres les plus demandées dans le monde prennent le pas sur une nouvelle création (qui demanderait, de surcroît, aux interprètes de l'apprendre), nourrissant par ricochet encore plus qu'avant la sclérose du répertoire. Le *mainstream* existe aussi à l'opéra.

« Le marketing a pas mal remplacé la culture musicale et la démocratisation de l'opéra, la consommation de masse, des journées comme ça, l'opéra c'est pour tout le monde... Oui, bien entendu, sauf que l'opéra, ça s'apprend, ça s'apprend entendre l'opéra. »

⁵⁴ Les travaux en économie de la culture attestent une relative sensibilité de la demande au prix exigé pour les biens non industriels que sont, entre autres, les visites au musée et le spectacle vivant, vu le poids de la variable de qualité sur la demande (Benhamou 2003:44).

Les stars incluent les chefs d'orchestre, les solistes et les divas, tel que le précisent Chantale Chabert (2001 : 57) et Maryonne de Saint-Pulgent (1991 : 10-18), et s'allient à la publicité des metteurs en scène, surtout venant d'autres sphères créatives (cinéma, théâtre, arts visuels/vidéo/contemporains). Les sommes investies génèrent elles-mêmes des activités et des retombées à effets multiplicateurs. Les plateaux de grands solistes remplissent les salles, peu importe le tarif. Le déficit y est néanmoins croissant du fait que les recettes restent limitées par la capacité d'accueil, le prix des places soumis à de nouvelles concurrences ou limité par des politiques d'accès à la culture qui ne suivent pas l'évolution du pouvoir d'achat (Agid & Tarondeau 2006:148-149). De plus, le surplus des recettes de représentations supplémentaires est généralement inférieur au surcoût et dépendant de la disponibilité des espaces de représentation. Si l'industrie du cinéma peut amortir ses coûts avec le nombre de projections, impossible ici de le faire en multipliant le nombre de représentations, même quand les pouvoirs publics, financeurs, le demandent, et même lorsqu'ils préfèrent la qualité aux salles pleines.

« Oui, non, mais tu as absolument raison sur le plan strictement artistique, je pense que ça, on est d'accord là-dessus, sauf qu'après, tu as l'effet public, quand même, il y a des gens qui se disent, on voit bien quand ils se tirent la bourre avec les contrats d'exclusivité, en se disant Nathalie Dessay elle vient chez nous, elle ne va pas chanter pendant trois ans, etc., c'est bien parce qu'ils se disent que les publics, alors indépendamment de la qualité artistique, stricto sensu, le public qui est de plus en plus cultivé ou de plus en plus... tous les publics de l'opéra, vont être intéressés, parce que c'est cette artiste-là, c'est un peu l'effet... l'effet vedette. »

La notion de star-system (Saint-Pulgent 1991) fait référence au fait qu'un petit nombre de stars du lyrique demandent des cachets imposants, impliquant des dizaines de milliers d'euros par représentation et dont les emplois du temps sont souvent complets trois à cinq ans à l'avance. Ils sont invités, peu importe le coût, car la seule présence de leurs noms à l'affiche attire des spectateurs, dore l'image de la maison et fait parler de soi. Bien qu'il soit constaté, que le poids financier du phénomène de « starification » reste relativement faible dans le budget des Opéras, l'emprise qu'il exerce sur le genre, sur les Opéras et l'organisation de leur

maison est considérable. Cette emprise est d'ordre artistique et influe sur les tensions qui peuvent survenir entre les demandes des tutelles et les demandes du marché, sans compter les désirs des directeurs généraux, et des directions des orchestres, des ballets, bref, des trios, quel que soit le plan envisagé. Nous l'avons vu plus haut : les Orchestres veulent aussi leur *stardom*, les Ballets aussi. Le lyrique et son économie ne sont qu'une part de celle d'un Opéra.

« Ce qui m'a vraiment frappé, bien entendu, la première évidence, c'est ce qui se passe au niveau des distributions, où on est toujours à l'échelon mondial, que ce soit pour les chefs, que ce soit bien entendu pour les chanteurs, aussi quelque part pour les équipes artistiques, où l'on n'a pas, effectivement, cette dimension-là dans le théâtre. Ça, c'est effectivement ce qui m'a frappé le plus. »

Pour les artistes, l'économie de l'opéra n'est pas sans évoluer non plus. Le directeur du Capitole de Toulouse affirmait en entretien (annexe 4) qu'un jeune artiste qui sort aujourd'hui d'un programme, c'est-à-dire des opéras studio de la Royal Opera House de Londres (Covent Garden), de l'Opéra de Paris, se voit offrir un engagement au Metropolitan Opera de New York sur dix ans, au prix d'aujourd'hui, et donc au plus bas. « Si tout va bien, disait-il, et que la voix tienne et se développe, on le garde ».

« Un jeune chanteur qui chante le Trouvère la saison prochaine. Donc, je l'engage, dans le programme du Covent Garden, je l'entends en audition. Un coréen. Il se trouve que Jonas Kaufmann chante à Londres, eh bien là il se trouve qu'il remplace Jonas Kaufmann. À [...]. Délire du public, parce que jeunisme, et compagnie. Sauf que là on a dans le programme la première distribution, vous voyez ? Donc, moi je le garde pour ma deuxième distribution [...] Du coup il est programmé en boucle, et alors ça y est, il a un programme sur dix ans ! Sauf que le garçon n'a pas de métier. »

L'avantage économique recherché ici se situe au plan de la souplesse pour le contractant : si le niveau de retours – financier, médiatique, artistique — n'est pas celui attendu et ne produit pas la surenchère escomptée, il est aisé, pour la maison, de s'en défaire sans souffrir de perte, mais le jeune chanteur, lui, est décimé, car

cette « période d'essai » est publique, mondiale, et hautement publicisée⁵⁵. « C'est une conséquence de l'économie des Opéras », nous disait Frédéric Chambert, directeur général du Capitole de Toulouse, une structure faisant partie du « troisième cercle » d'un classement international qui se dispute le marché des artistes et des stars — metteurs en scène, chanteurs, scénographes, etc., parfois issus de la constellation d'autres secteurs culturels que celui du lyrique.

La montée du poids du marché sur la norme se constate à partir de l'écart de plus en plus étroit qui sépare les studios ou écoles de chant et le premier cercle des Opéras — New York, Londres, Paris, Milan, etc. La marche s'amincie, et ce rétrécissement jette les plus petite dans le jeu de la concurrence avec les grandes. Il n'y a pas si longtemps, nous racontait-on (annexes 4, entretien no 6), avant ce premier cercle et le Capitole de Toulouse, la Fenice de Venise, le Grand Théâtre de Genève, le Liceu de Barcelone, il y en avait un autre, avec entre autres Munich, Vienne, Berlin. Le problème se pose donc aussi pour les Opéras des deuxième ou troisième cercles : l'artiste préférera chanter à Munich ou à Vienne avant d'accepter de monter sur les planches du Capitole, dont les concurrents sont à Genève, à Barcelone, en Italie, hors Scala. Le classement des structures est donc un élément considéré lorsque l'artiste a à choisir un contrat⁵⁶ et de l'autre, lorsque le directeur a à préparer son programme et à mettre en œuvre les éléments devant concourir à le légitimer, à le rendre attractif et à lui donner de la visibilité.

L'analyse de Baumol et Bowen, qualifiée de réductrice (Dupuis 1990 : 31), au sens où elle ne considère pas tous les enjeux, sans en sous-estimer les apports explicatifs, et « d'arbre qui cache la forêt », voire de « tendance historique » (Dupuis 1990 : 32), ignore la différence, parfois très conséquente, des situations,

⁵⁵ Écouter à ce sujet également Mariane Fiset, concernant les « lois du marché » actuel pour les jeunes chanteurs et leur carrière. *Le printemps des musiciens classiques*, Françoise Davoine, Radio-Canada. Émission du 2/10/2011. URL: http://www.radio-canada.ca/espace_musique/animateurs.asp?an=3634.

⁵⁶ Dans « une bonne maison un peu traditionnelle », un jeune chanteur aurait été intégré à une deuxième distribution, celle dont on dit qu'elle engrange de « vrais métiers », sous-entendu « et pas que des stars que l'on risque de brûler ». Ce sont en fait des « paris » (annexes 4, entretien no 6), des paris qui ont beaucoup à voir avec le programmeur et par extension avec l'identité de son Opéra.