

Le label opéra national , ni une simple mesure ni une simple technologie de pouvoir

IV. 9. 1. Déplacement des enjeux et des pouvoirs

IV. 9. 1. 1. Intervention des pôles financiers dans l'activité de l'Opéra

La substance ayant perdu sa légitimité intrinsèque dans l'art et avec le libéralisme qui a intégré toutes les sphères d'activité (dont celle du spectacle vivant, dès le XIXe siècle, et de façon croissante depuis) la reconnaissance institutionnelle d'une forme artistique pose la question des critères de son utilité publique, quelle que soit sa forme juridique (Juan 2006). Depuis le XXe siècle, la légitimité est un concept politique intimement lié au consentement et à l'approbation du plus grand nombre, une catégorie normative qui permet une cristallisation sentimentale qui transforme le fait en droit. Elle en appelle aux « génies invisibles de la Cité » (l'opinion, le sentiment et les croyances populaires) et est « le reflet de tout ce que la culture d'un peuple a de fort et de vivant »¹⁶⁴. Son problème est aujourd'hui devenu celui de la légitimation de l'action politique. Or, d'un autre côté, au même moment, le système de légitimation rationnel-légal de Max Weber perd de son poids, faisant que ce qui est légitime n'est plus tant l'objet des actions de l'organisation que dans la capacité à se justifier, a posteriori (Nadistic 2008).

Cette affirmation peut être lue d'une part comme un indice des effets de la labellisation qui fait de la visibilité des données un argument légitimant et, d'autre part, comme une façon d'être reconnu par les pouvoirs publics (qui liraient ces lignes) comme étant volontaires et respectueux des demandes de ces derniers, en d'autres mots disciplinés, et dignes d'être bien évalués, c'est-à-dire jugés favorablement par rapport à d'autres, et à l'intérieur du dispositif « opéra

¹⁶⁴ Raynaud, P. et S. Rials. *Dictionnaire de philosophie politique*, 1996, p. 391.

national » qu'ils se sont mérité et l'octroi duquel ils doivent constamment justifier auprès des contribuables et des décideurs qui en ont organisé les choix.

La présence de l'opéra dans des pays riches et industrialisés, à l'exception de l'Europe de l'Est où l'opéra est une tradition culturelle bien ancrée, tout fait en sorte qu'il coûte cher. Maryvonne de Saint-Pulgent rappelle à ce sujet que la fabrique d'opéras coûte moins cher là où le coût du travail est bas (Europe de l'Est). Sa fabrique est par extension plus chère là où il est élevé (France). De nos jours, les coûts de production sont si élevés que moins de la moitié de ces coûts est payée par les spectateurs qui y vont¹⁶⁵. Les choix de financement, comme l'offre politique, est de plus « de plus en plus liée aux demandes du public » et par extension le droit à l'information est devenu un enjeu permettant d'en « orienter les demandes et les termes du choix » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 24)¹⁶⁶. Le label opéra national comme dispositif, tel que défini par Lascoumes et Le Galès et tel que présenté dans la pensée de Foucault, a ainsi une fonction stratégique dominante.

La convention fixe les dispositions relatives à l'organisation de l'Opéra et fixe notamment les engagements financiers de l'État, de la Région et de la Ville. Il ne s'agit pas d'un prix d'excellence, ni d'une prime à la qualité¹⁶⁷. Le dispositif opéra national est donc un dispositif de jugement, qui en impose d'autres plus spécifiques, stratégiquement orientés vers une légitimation du soutien aux Opéras, en particulier auprès de ceux ne disposant pas des connaissances nécessaires à la formulation d'un jugement favorable à l'achat ou à la participation aux activités de l'Opéra et/ou à la légitimité de ce dernier, des fonds qu'il reçoit et de l'instance qui le lui octroie.

¹⁶⁵ Voir Agid et Tarondeau 2010.

¹⁶⁶ Il nous semble ici essentiel de rappeler que la question du bien commun, qui est au cœur des discours sur les politiques publiques, et en particulier peut-être de la politique culturelle française, est analysée par les sciences politiques à l'aune du deuxième âge de la démocratie où ce bien « ne relève plus que du seul monopole des gouvernants légitimes », comme le dit Pierre Lascoumes (2004).

¹⁶⁷ Le ministère parle même de mouvement historique, de système à plusieurs étages avec des institutions lourdes - Opéra national de Paris et Opéra-comique et tout un dispositif dans les régions auquel l'État s'est récemment associé : le label « opéra national de région ».

Le préambule de la convention 2008-2012 de l'Opéra national de Bordeaux précise que l'Opéra national a pour « vocation à se situer parmi les grandes maisons d'opéra en France et en Europe (Annexe 3, p.40). On y retrouve, intégrés, les arguments utilisés dans la première convention (2001-2005) dont la présente se fait la continuité, ainsi que ce qu'est devenu, en conséquence, l'Opéra de Bordeaux : un pôle d'excellence, de production et d'insertion ayant vocation de se situer parmi les grandes maisons en France et en Europe. Le document, « qui a pour objet de décrire le cahier des charges artistique et financier de l'Opéra national de Bordeaux et le fonctionnement de celui-ci sous l'autorité de ses tutelles », rend visible leur engagement vis-à-vis de l'encadrement d'un « budget stabilisé » dont elles en garantissent les conditions. Le texte de la convention propose, en guise de réponse au problème identifié par les décideurs, une politique de recherche d'excellence artistique et de rayonnement, selon des orientations fixées (au titre I), en plus des missions permanentes indiquées également (au titre II). On demande également que soit conforter et développer l'emploi dans des formes stables.

En matière de modalités du choix, notamment économique, le jugement des parties prenantes s'appuie principalement sur des critères qualitatifs, alors que la décision s'appuie principalement sur le calcul (Karpik 2007 : 57). Or, le jugement comme art de faire, doit, pour être valide et pertinent, être soutenu par une connaissance suffisante de la réalité. Les articles 3 à 5 de la convention de l'Opéra national de Bordeaux, par exemple, exigent que soient produits, annuellement, les éléments informatifs suivants :

- Indicateurs détaillés sur le nombre de productions et de représentations
- Indicateurs sur les actions de diffusion régionale
- Recettes de billetterie/dépenses de production artistique
- Dépenses de production artistique/total des charges
- Recettes issues de coproductions et des tournées/recettes billetterie totale
- Fréquentation : place des disponibles/billets vendus/invités

- Charges de structure/budget général
- Masse salariale du personnel permanent/masse salariale totale
- Masse salariale du personnel temporaire/masse salariale totale
- Masse salariale des personnels artistiques, techniques, administratifs, masse salariale totale
- Volumes horaires confiés à des intermittents ramenés à des équivalents temps plein annuel

La connaissance est d'abord une production, et cette production représente une ressource indispensable à l'action raisonnable dans un monde hétérogène. Le dispositif opéra national est un moyen de connaissance des populations d'Opéras et un cadre d'anticipation et de structuration de leur action individuelle et collective. La convention joue ce rôle par la mise en écriture des critères décisionnels, des objectifs et des modalités de contrôle comme composante du label. Les activités conçues autour des spectacles y contribuent également. La vision qu'elle produit demeure partielle et orientée dans le sens du dispositif : les critères de jugement sont souvent ambigus et chaque fois que le ministère, par exemple, qualifie un Opéra, il détermine implicitement les dispositions à la réussite de l'obtention d'une subvention, d'un label, ou d'une quelconque qualification.

La convention est située à l'intérieur de rapports d'interdépendance, de dispositifs socioéconomiques, juridiques et politiques appartenant dans le cas qui nous occupe à la société française, et qui sont eux-mêmes liés par des liens d'interdépendances avec nombres de dispositifs à des échelles européennes, binationales, internationales.

La convention « opéra national » est aussi une forme d'écriture, un objet technique et sémiotique, reconnu socialement. Elle met sur papier une représentation de ces organisations, de leurs compétences et responsabilités telles qu'identifiées et privilégiées par cette représentation, et de que l'on est, du coup,

en droit d'exiger d'elles. La voir ainsi renforce le lien fait avec la notion de pouvoir, déjà présente dans sa composante juridique. La reconnaissance sociale de sa forme participe à cette mise en visibilité de la nature du lien entre l'Opéra et les tutelles et de ce qui en est attendu. Pour chacune des conventions étudiées ici, le plan est fixé en fonction de la situation de l'opéra en question et de celle de chacune des parties prenantes. Certaines contiennent également des « dispositions particulières », répondant à des besoins, projets ou demandes spécifiques faits aux maisons.

« Mais il n'y a guère que les opéras qui sont restés dans cette façon extrêmement archaïque de la régie municipale, c'est un problème qu'on a, pour essayer de moderniser tout ça, parce que je pense que, les opéras, ne peuvent continuer à faire des progrès que dès lors qu'on les met en tension sur ces questions de gestion, d'efficacité, du rapport au public, qui va au-delà de la simple habitude de dire "bon bien ça y est, mon carnet d'abonnés est plein, tout va bien..." Mais de se dire : "attention, pour qu'on équilibre les comptes, pour renouveler le public, il va falloir se poser des questions", sur les abonnées, les choses comme ça, etc., de façon à ce que les recettes propres soient au rendez-vous. Et donc ça influe quelque part sur l'activité, sur les choix artistiques, sur la relation au public. »

La convention fournit un cadre d'anticipation et structure l'action collective sur plusieurs échelles qu'elle fait se rencontrer. Les conventions ont entre autres un effet normatif sur leur environnement par le biais de certaines dispositions. Elles créent ainsi « une propension à certains types d'actes, une tendance à ce que certaines choses arrivent » (Raffnsøe 2008). L'Opéra national de Bordeaux ira par exemple plus loin que ce qui est demandé explicitement dans le texte de la convention, dans une volonté « de s'inscrire dans le tissu des Opéras nationaux », et « de participer au partage, au croisement d'information sur la politique nationale ». Il s'agit là entre autres de ce que nous associons au volet disciplinaire (militaire) du dispositif. L'instrument n'est donc pas neutre : il organise les rapports entre la puissance publique et les destinataires en fonction des représentations qu'il produit, entre autres celles des problèmes en ayant appelé la mise en place (Lascoumes & Le Galès 2004).

Pour justifier le soutien et le développement économique des Opéras en région, les indicateurs ne suffisent plus¹⁶⁸. Le spectacle sur scène et la valeur du plateau ne suffisent plus, ni à remplir les salles, ni à satisfaire les financiers que sont les tutelles et qui ont-elles aussi à légitimer les dépenses publiques et donc les deniers remis aux Opéras. En demandant à ces derniers d'en légitimer la réception, et d'en légitimer l'utilisation, les tutelles transfèrent un peu de leurs responsabilités à l'égard des citoyens et placent les Opéras dans une situation les obligeant à réfléchir à leur propre raison d'être, entre autres financée par les pouvoirs publics, et à leur rôle dans la cité, et à leur place dans l'agencement de l'offre culturelle globale et dans le groupe des structures financées.

La légitimité est une catégorie normative et relève aussi de cette capacité à justifier, a posteriori, sa qualité, sa distinction substantielle, dans un marché des singularités. Comme Thierry Nadisic (2008), nous pensons que l'actif stratégique recherché qu'est la légitimité serait de moins en moins jugé *a priori*, par rapport à un ordre social donné (Suchman 1995)¹⁶⁹ ou en rapport avec un système de valeurs stables, partagé et extérieur à l'action. Il aurait été, comme c'est le cas ici, déplacé sur les *raisons* qui poussent les pouvoirs publics à financer les Opéras. Et sur la « preuve » qu'une fois les fonds reçus, ces derniers sont utilisés dans le sens renseigné par le dispositif.

Plus que du contrôle budgétaire, il est question ici de la reddition des comptes, des normes et de rapports de nature concurrentielle entre les sujets de ce dispositif. Car si les pouvoirs se sont déplacés, et que les enjeux se sont déplacés, alors les normes aussi se sont déplacées : de la justification des choix faits en regard des plateaux et de la programmation, les Opéras ont aussi la responsabilité de celle de leur dépendance financière et de l'utilisation de leur fonds dans le sens du bien

¹⁶⁸ En prenant le chemin inverse, on pourrait se demander si l'imposition d'indicateurs particuliers –soutendus par la volonté de savoir telle ou telle chose dans la population des Opéras- débouche sur l'introduction des mêmes outils de gestion, que l'on sait efficaces pour les fabriquer, d'un Opéra à l'autre.

¹⁶⁹ Une définition retenue vient de Suchman (1995) et parle de la perception généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables et appropriées, eu égard à des systèmes de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits.

commun et du service public qui, entre-temps, s'est aussi rapproché de l'idée d'un service s'adressant à la capacité à exercer des choix du client (Lamarche 2001)¹⁷⁰.

« Lorsque l'on s'interroge sur la légitimité, on ne doit point confondre la *question de fait* et la *question de droit*. Si, en fait, il ne fait pas de doute que le pouvoir a besoin de trouver approbation dans la confiance et le soutien, voire dans le contrôle du peuple, cette dialectique ne doit pas occulter les valeurs et les idéaux qu'il a la charge d'assumer »¹⁷¹.

La légitimité, qui conserve son statut de catégorie normative, côtoie ici la légitimité comme capacité à justifier, a posteriori, l'acceptation et l'utilisation des deniers publics. C'est la tension entre la légitimité sociale de l'Opéra et les niveaux de financements publics qui contraignent les pouvoirs publics à revoir leurs pratiques à son égard. L'Opéra suppose le besoin de se faire connaître et reconnaître, le besoin de légitimer sa valeur, qui n'est pas ou plus considérée comme étant intrinsèque à la forme, auprès des citoyens, et en particulier des politiques et donateurs qui en financent la vie même, ainsi que celle de ses produits. Il nous importe ici de souligner que ce déplacement vers les publics court toujours le risque d'en transformer la nature, car comme le dit Xavier Greffe, « à partir du moment où la valeur culturelle se dilue, le côté distrayant de l'art tend à l'emporter, et l'art sera évalué à l'aune de cette distraction » (Greffe 2002 : 180).

¹⁷⁰ Le service public, pour Thomas Lamarche (2001), se soumet aux contraintes de l'offre, à une concurrence qui entérine le fonctionnement marchand, notamment par sa construction de « figures de l'utilisateur », devenu client.

¹⁷¹ *Dictionnaire de philosophie politique*, Paris, PUF, 1996, p. 392 (art. Légitimité).

IV. 9. 1. 2. Production formelle et artistique dérivée du dispositif

La doctrine organisationnelle du projet, déjà en partie à l'œuvre dans le cadre des productions, se répand à l'ensemble des activités de la maison, et dans d'autres théâtres lyriques que ceux ayant reçu le label opéra national, de l'accueil des passants qui entrent dans le hall où on ne veut plus paraître fermé entre les soirs de spectacles, et où on crée expositions, animations et autres activités pour remplir ces moments.

Dans un documentaire réalisé en 2007 par la chaîne de télévision Arte sur le Théâtre de la Monnaie qu'il a dirigé de 1993 à 2007, Bernard Foccroulle met l'accent sur le rassemblement de conditions qui lient travail d'équipe et créativité artistique. Il insiste sur l'équilibre qu'il lui revient d'assurer dans les apports et interventions du metteur en scène, du directeur musical, des chanteurs, du directeur technique, en un mot de tous ceux qui ont à connaître du travail sur le plateau et dans la fosse.

À l'inverse, l'existence de déséquilibres dans les rôles des différents intervenants peut menacer la qualité des productions, provoquer dysfonctionnements, aigreurs ou conflits, ruiner une production, affaiblir le potentiel d'une maison (Agid & Tarondeau 2010). Avec ses chanteurs et metteurs en scène invités, l'opéra a été le précurseur de ces relations puisqu'alors qu'il n'est pas diffuseur — achat de spectacle —, mais embauche des créateurs pour chacune des productions programmées.

« On sait tous que c'est quand même un art qui est très cher, voilà. Bon, je veux dire qu'ils le font, mais, bon, c'est aussi une succession d'individualités les maisons d'opéra ; c'est une tradition, et... les directeurs eux-mêmes ne sont pas toujours, spontanément disons, enclins à travailler les uns avec les autres, donc ça, c'est aussi, c'est une des préoccupations soulignées et qu'on inscrit dans la convention. »

La labellisation mène au déploiement d'activités qui entourent les spectacles, qui constituent des supports de connaissance que l'on associe au statut de service public des Opéras en France. Les facteurs ayant mené à cette labellisation sont les

mêmes que ceux qui ont trouvé dans cet événement un terrain favorable à leur croissance.

L'Opéra propose des singularités hybrides, à la fois bien et service, ou encore soit bien soit service, mais de la même provenance : Opéra national de Bordeaux, de Lyon, de Lorraine, etc. Pour ces singularités, deux types de référence opèrent : l'originalité et la personnalisation (avec le Maire, les citoyens, la Région, tel ou tel partenaire : il s'agit ici de services sur mesure, situés).

L'originalité fait appel à des critères esthétiques, la deuxième à des critères d'excellence, qui demandent, nous l'avons vu, la possibilité de comparaison. Ces critères d'évaluation sont liés à la logique d'action de l'*homo singularis* (Karpik 2007). Cette logique sera orientée valeur ou finalité. Or, certains n'ont pas les connaissances qui ont mené à cette détermination des critères de jugement. Ils ne connaissent pas encore leur goût en la matière, ou ne les partagent pas comme ses défenseurs voudraient s'y attendre.

Pour les acteurs impliqués, l'opéra est un genre codé, difficile, qui demande à ce que soient données aux citoyens et aux spectateurs quelques clés leur permettant de « profiter davantage de ce qu'ils perçoivent, de leur expérience à l'opéra », tel que nous le disait un des directeurs généraux interviewés. En effet, « n'importe qui peut décider qu'il aime ou qu'il n'aime pas », dit Karpik, mais cette capacité de discernement entre les singularités proposées, « est particulière, elle porte sur des particularités et elle est portée par les particuliers » (Karpik 2007 : 61).

En effet, et si la portée symbolique de l'objet d'art ne saurait être réduite aux diverses sollicitations sensorielles qu'il déclenche, il n'en demeure pas moins que ces indices sensoriels dont il est fait sont la base de l'expérience esthétique (Lupien 1996 : 128).

L'expérience de l'œuvre d'art est inséparable de toute compréhension du monde, et qui dit compréhension du monde dit aussi cadre normatif et connaissances préalables. Ces connaissances s'ajoutent, entre autres, à la représentation de soi, moins comme donnée sociale que comme donnée biologique nécessaire à la

survie, la mémoire de soi étant constitutive de l'identité et cette dernière de sa propre projection dans le temps et dans la continuité.

L'objet d'art est aussi un phénomène adressé, en relation avec son auditoire et sa pratique en est une profondément relationnelle. Les labels de qualité stabilisent la valeur symbolique et économique des produits et protègent leur consommation — et ici leur soutien — des critiques ; ils sont des intermédiaires qualitatifs entre l'acheteur et le vendeur, le producteur et le consommateur « qui apportent un élément d'information complémentaire au prix et à la notoriété pour l'estimation de la valeur du produit ». Or, s'ils assurent la qualité du producteur, ils n'assurent pas pour autant la qualité de l'œuvre (Leveratto 2000 : 82-83). Dans cette dernière, et par rapport à elle, l'incertitude demeure.

« La connaissance est addictive, à l'opéra. Quand vous avez compris comment fonctionne le petit train des notes qui montent dans la Reine de la nuit, ça aide ! »

Le directeur du Capitole de Toulouse nous donne l'exemple d'*Electre*, un opéra de Strauss difficile à chanter, « au point où pas plus de cinq artistes dans le monde peuvent l'interpréter » (annexes 4, entretien no 6). L'œuvre demande cent-dix musiciens dans la fosse et une orchestration que l'on nous confirme « sadique » pour l'artiste seul en scène qui doit pendant plus d'une heure se faire entendre par-delà la musique. Le directeur du Capitole nous le dit clairement : « face à des salles de public non averti, le fameux grand public après lequel on court tous, on peut prendre des risques, beaucoup plus », des risques que la direction artistique du Capitole de Toulouse ne peut pas prendre, mais « dans dix ans on pourra les prendre, les risques » (annexes 4, entretien no 6). À l'opéra, il est cependant clair, vu l'histoire prestigieuse du genre, que l'arbitrage risqué, comme l'appelle Jean-Michel Menger, entre les gains matériels et la qualification artistique ne se pose pas comme en danse, par exemple, puisque même le musicien est rémunéré à hauteur.

« Le résultat n'est peut-être pas réussi, sur le plan de l'opéra, mais c'est aventureux, il faut le donner. Si vous créez une solidarité entre le spectateur

et l'artiste qui fait que le spectateur a peur pour l'artiste, ce qui veut dire qu'il éprouve dans sa chair; avec une forme de gêne, la prouesse de la voix et que ses oreilles s'ouvrent ! Et donc il va en profiter. Sinon, il va être dans une gêne, mais pour comprendre. Il n'y aura pas d'empathie. Il faut créer de l'empathie, et la connaissance crée de l'empathie. Et dans des disciplines comme celles-là, comme en peinture, quand on connaît un peu de peinture, on voit bien le tableau. La connaissance crée de l'empathie. »

Le dispositif ne renvoie donc pas qu'à telle ou telle mesure, ou à une « technologie de pouvoir parmi d'autres » (Amgaben 2007 : 17), mais au réseau qui existe entre les éléments qui le composent : les instances siégeant au conseil d'administration des Opéras, les missions et dispositions inscrites dans la convention et qui impliquent tout un réseau de partenaires, de documents et d'espaces physiques, ainsi que la production d'activités et de documents qui s'ensuit. Il renvoie aussi à de nombreuses activités, liées à ce réseau d'éléments humains et non humains, devant apporter la connaissance nécessaire à l'appréciation de l'opéra, et à l'appréciation de la bonne utilisation des aides financières devant les accompagner.

La convention opéra national, comme dispositif, relie les parties prenantes, mais aussi, par la concurrence instaurée et la pression mise sur les coproductions et les partenariats, les Opéras entre eux, et les Opéras avec d'autres acteurs, par exemple d'autres structures dans la ville, ou encore d'autres dispositifs politiques ciblant des clientèles spécifiques. Cette spatialisation fait appel à la notion de distance, de rapprochement, d'organisation, d'orientation. Le dispositif de jugement raccourcit la marge entre la singularité et les individus que son producteur cherche à atteindre.

L'Opéra national de Lyon, par exemple, a créé des ponts conséquents vers l'extérieur, que ce soit avec des entreprises ou avec des associations à caractère social. Comme ses homologues labellisés, l'Opéra national de Lorraine développe de « nombreuses actions permettant d'aller à la rencontre d'un nouveau public » : programmes pédagogiques, conditions d'accès avantageuses (tarifs réduits, formules d'abonnements jeunes...). Le hors les murs répond au besoin de se rapprocher des spectateurs éloignés de l'offre culturelle et de mettre en œuvre une

partie du projet artistique de l'Opéra national de Bordeaux qu'est le rayonnement territorial. Pour les Opéras nationaux, le dispositif s'épaissit et les rapports sont plus difficiles à saisir, malgré tous les efforts de mise en visibilité des liens qui en unissent les relations.

« Le label opéra national est certainement un des plus récents. Même, il est quasiment oublié par le ministère, il y a quelques mois il était carrément oublié par le ministère de la Culture. Les opéras se sont effectivement complètement satisfaits de cette situation. Les directeurs d'opéra effectivement tenaient leur légitimité de la part de la ville. [Les maisons], qui étaient pour la plupart sur un statut de régie directe, ne se posaient absolument pas la question de financements complémentaires. »

L'Orchestre de Bordeaux-Aquitaine, le Ballet national de Bordeaux et le Chœur de l'Opéra national de Bordeaux se produisent, en effet, dans de nombreuses villes d'Aquitaine qui sont partenaires de ces spectacles. L'Opéra national de Bordeaux représente la qualité, et se présente comme tel, d'autant qu'on demande à ce que son nom soit donné à voir.

Le jugement est un choix qualitatif qui associe la valeur à la connaissance (Karpik 2007 : 65). Il organise les faits et il tient compte des cadres de la situation (Goffman 1991), et donc d'un ensemble hétérogène de critères d'évaluation¹⁷². Les normes et les règles de déclassement ne constituent en revanche pas les bases structurantes du monde de différenciation sans limites qu'est celui de la production artistique, dont l'incertitude constitue la richesse. Sur scène, la production conserve inévitablement son statut artistique traversé par l'incertitude artistique, l'arbitraire et la soumission à la réception publique, celle des citoyens, celle de la critique, et celle des DRAC, si l'Opéra est labellisé, puisque l'État en France représente la qualité et le respect des normes. Le dispositif de jugement qu'est le

¹⁷² Par ailleurs, toute une littérature est développée sur la question du jugement dans un contexte judiciaire de même que concernant la construction des accords. Nous ne faisons pas ce parcours, vaste, et qui nous amènerait à nous concentrer sur la fabrique de l'accord et moins sur le développement des dispositifs de jugement dans le spectacle vivant dans le cadre précis de l'industrialisation de la culture.

label opéra national et la multitude de dispositifs de jugement qu'il produit servent à orienter le jugement vers une finalité.

Sur scène, la production conserve son statut artistique traversé par l'arbitraire, l'incertitude et la soumission à la réception publique, celle des citoyens, celle de la critique, et celle des DRAC, si l'Opéra est labellisé, puisque l'État est en France le garant de la qualité et des normes¹⁷³. Aussi, il nous semble que la mise en place des dispositifs a pour finalité, entre autres, de rapprocher les personnes extérieures à l'opéra, qu'elles soient de catégorie citoyenne ou politique, à celui-ci. Dans rapprochement nous entendons la réduction d'une distance par le « remplissement » de connaissances ayant pour fonction de faire le pont à force de dispositifs de jugement là autant pour justifier, légitimer, rassurer, que pour intéresser. Nous y voyons les notions de proximité, d'accès, mais aussi de suppression de la confrontation, ou d'une confrontation présumée sur la base d'une idée préconçue sinon d'un ordre social, de la partition des êtres – l'opéra, les personnes, les arts, etc.

IV. 9. 1. 3. L'organisation, la norme, le pouvoir et le dispositif de jugement

La notion de pouvoir, chez Foucault¹⁷⁴, est à prendre au sens d'un « gouvernement des hommes les uns par les autres qui suppose la liberté de chacun ». Cette définition est liée aux nouvelles formes de pouvoir qui émergent au XIXe, dans une société disciplinaire qui produit à la fois des dangers et des libertés et où le

¹⁷³ Les normes et les règles de déclassement, qui appartiennent, par exemple, aux mondes de la recherche scientifique, rappelle Jean-Michel Menger, ne constituent pas les bases structurantes d'un monde de différenciation sans limites qu'est celui de la production artistique.

¹⁷⁴ « Il est impossible de comprendre l'œuvre de Foucault, si on ne part pas de son soupçon extrême envers la Raison. Sur ce point d'ailleurs, il ne conteste guère le constat que dresse la sociologie du processus de modernisation lui-même, lorsqu'elle le voit comme un irrépressible mouvement de rationalisation et de sécularisation, qui détruit lors de son passage toutes les appartenances communautaires et toutes les croyances traditionnelles » (Martuccelli 2006 : 18).

pouvoir passe par la surveillance et l'encadrement des individus (Panico & Poulle 2005 : 143).

Les pouvoirs tâchent ainsi d'organiser la persistance de l'institution par du visible — la dotation — et de l'invisible — l'organisation des tâches en fonction des profils des personnes impliquées dans son organisation. Nous rappelons ici que le marché-réseau, la confiance et les règles du pouvoir professionnel sont le pivot de cette organisation. Les Opéras peuvent pour cette raison préférer rester en relation intime avec la ville à laquelle ils appartiennent, dans un rapport ayant la forme d'un dialogue, plutôt que de se lier à de multiples partenaires (qui ne s'entendent pas toujours). Il faut ici rappeler que la labellisation exige une production artistique jugée positivement par l'État. Avec le temps, on lit sur les plaquettes, les sites internet et les conventions signées avec les financeurs, la résultante de la relation tutélaire non sans une complexification des demandes. La tentation est grande de choisir de rester en retrait et de n'engager que la responsabilité de la ville et de restreindre les débats aux objectifs qui ne concernent que la ville. Car si l'État joue le jeu des villes, il impose néanmoins ses cartes. On y voit, même dans le récit des labellisations, des dynamiques chaotiques de mise en convergence d'adaptation à des contraintes et d'arbitrage entre des voix divergentes.

Avec la labellisation, ou parallèlement à elle, mais du fait de l'augmentation des ressources dans le budget global de l'opéra, l'intervention des pôles financiers avérée sur la production des contenus peut être rendue visible au travers de modalités diverses, dont les critères de gestion, l'exigence de rentabilité financière, et d'une présentation de la production culturelle et informationnelle s'insère dans cette organisation comme des contraintes inscrites dans un jeu de pouvoir :

« J'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de forces, soit pour les développer dans telle

direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser.
Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir » (Foucault 1994 : 299-300).

La perspective non critique du pouvoir s'intéresse à celui-ci en tant que dynamique qui structure le champ d'action, et résultat de relations entre différents acteurs avec des intérêts divergents¹⁷⁵ qui utilisent les sources d'incertitude (Crozier & Friedberg 1977). La capacité à jouer avec ces règles et à user de stratégies, qu'il s'agisse d'individus, d'organisations ou de l'environnement, dépend de la position de l'acteur dans l'organisation (Crozier & Friedberg 1977). Le caractère évolutionniste et productiviste de son modèle, tel que le rappelle Salvador Juan, confère aux individus une intention, et une intention utilitariste de maximisation de gains, au détriment de ceux des autres, et selon les règles non écrites et imposées du jeu, et d'adaptation à leur milieu invariablement concurrentiel (Crozier 1963)¹⁷⁶.

« Donc, l'effet statut n'est pas neutre du tout, c'est ce que je veux dire. Et c'est vrai que, nous, on les incite à... à se mettre un petit peu dans ces situations d'autonomie juridique, pour arriver à pouvoir continuer à travailler et à développer avec eux des partenariats. Et ce n'est pas toujours pratique. »

Comme dans les autres secteurs que celui du lyrique, il y a eu des effets d'entraînement, des occasions, des rapports de force, qui ont abouti à la création et à l'imposition d'une norme, que tous les acteurs de la politique nationale et mondiale ont relayée à leur niveau, avec des rythmes et un zèle inégaux : une norme qui consiste à concevoir la société comme un ensemble de ressources et

¹⁷⁵ Nous n'irons pas en ce sens quant aux intentions des personnes que nous ne préjugerons pas de façon aussi unilatérale.

¹⁷⁶ Michel Crozier, éminemment fonctionnaliste et stratégique, propose une vision utilitariste et libérale du concept d'institution, et dénude ce dernier pour le fondre à celui d'organisation en tant que lieu concret de prise de décision, un système d'action concret (Crozier & Friedberg 1977). Pour ce sociologue des organisations, les interactions ont invariablement un caractère stratégique, sans histoire, et l'agencement et la coordination des parties de la société, non pas comme des produits des conflits et de l'histoire sociale, mais comme une évolution mécanique par adaptation à l'environnement et à la différenciation, au gré du jeu des individus (Juan 2006).

d'atouts dans la compétition mondiale (Laval 2009) à laquelle n'échappent pas la France, les villes françaises et les Opéras, en particulier ceux qui, de théâtres de ville, sont devenus des Opéras dans la ville, faisant des villes, de villes culturelles, ou « créatives » qui ont un Opéra. Dans ce contexte, si les individus sont amenés à devenir gestionnaires d'une somme d'atouts cumulables et de sources de rentabilité, il n'est pas étonnant qu'ils soient aussi amenés à se considérer et à considérer les organisations dont ils ont la charge de la même manière. Ici, le système de contrôle est accentué du fait que vous êtes tenus de vous dépasser ; vous êtes objectivés par les résultats de votre activité ; l'évaluation quantitative est faite pour faire marcher les gens, les observer et les conduire en leur faisant porter la responsabilité de leurs résultats (Laval 2011).

Les Opéras, qui ont sur leur instance de gouvernance l'État, comme toutes les organisations de tous les secteurs, sont pris entre deux objectifs qui leur sont imposés : d'une part l'obligation d'assurer une information du public¹⁷⁷ et de l'autre une pression normative concernant le cadrage de leurs pratiques (Lascoumes & Le Galès 2004 : 25). Il faut garder en tête que le directeur de l'opéra, missionné par sa ou ses tutelles, en a la responsabilité effective, et est attendu sur ce qu'il montre.

Les Opéras labellisés sont aussi responsabilisés, au sens où ils portent la responsabilité de leurs résultats : contrairement aux administrateurs d'une structure en régie municipale, ils ont l'obligation de s'intéresser aux produits comme aux charges, et donc à leur propre valeur et à sa mise en lumière et à jour. Les dirigeants, à qui revient la charge d'actualiser les missions et d'orienter les politiques de « leur maison » en fonction du projet présenté au cours du processus de contractualisation, un projet qu'ils ont discuté avant son adoption, jouissent d'une marge de manœuvre qu'ils organisent en fonction des ressources

¹⁷⁷ Sur ce sujet, Pierre Lascoumes relève le travail de Giandomenico Majon (1997) qui estime que les agences européennes « tendent de plus en plus à substituer la régulation réglementaire [...] une régulation par l'information qui privilégie la persuasion » (Lascoumes 2004 : 25).

disponibles (pouvoir, outils technologiques, personnels, notoriété de la structure, etc.), et, pensons-nous, de ce qu'ils pensent sera vu et évalué.

Pour entrer dans la compétition mondiale, l'État doit intégrer et substituer « à la place du vieux droit administratif et des normes publiques, à la place des vieilles éthiques professionnelles, des cultures de métier, bref tout ce qui constituait ce système de valeur propre à la sphère publique, les normes et les principes du secteur privé »¹⁷⁸. Ces « vieilleries » sont en revanche toujours présentes à l'opéra¹⁷⁹, et en particulier dans les Opéras et leur organisation, des institutions, au sens où nous l'avons indiqué, et qui reprennent les traits du dispositif : arrangement, rapport, orientation.

« C'est le point de vue de l'Opéra de Paris ça, je pense que c'est le point de vue d'une maison un peu exceptionnelle aussi c'est un petit peu moins... de réduire en disant voilà pour arriver à l'excellence je ne peux piocher que dans un vivier de dix chanteurs... c'est un petit peu facile quelque part, parce qu'ils existent incontestablement, mais si parfois ils étaient tout de même un tout petit peu plus curieux et qu'ils aillent entendre, écouter, qu'ils soient à l'affût de repérer, etc., et qu'ils prennent un petit peu des risques, ce qui est aussi quand même leur rôle, bon, on aurait peut-être des distributions autres, moins... Moins ou enfin, attendues que certaines voix, mais bon, c'est facile, on est dans un bureau... »

La norme concerne les comportements considérés comme acceptables notamment par leur caractère inoffensif à l'égard de ceux en vigueur à l'intérieur d'un groupe ou d'une société. La norme, « n'est pas forcément arbitraire, son caractère constant résidant dans une adaptation ainsi qu'une ouverture au groupe et donc une aptitude à la relation »¹⁸⁰, que nous ne considérons pas ici uniquement au sens de relations interpersonnelles, mais au sens aussi entendu par la définition que nous avons donné du dispositif et son caractère relationnel. En philosophie, la norme est un critère, chez Foucault, elle est la manifestation même du dispositif,

¹⁷⁸ L'auteur fait ici référence à ce qui s'appelait, dans les années 1980, le *New Public Management*.

¹⁷⁹ L'opéra est foncièrement mû par un ordonnancement de valeurs non écrites, mais enracinées dans les esprits et les pratiques et qui influencent les règles qu'ont intégrées les habitants de la maison.

¹⁸⁰ « Tout groupe social a des normes qui lui permettent de se régler d'une façon tacite et donc convenue. Reste que toute norme n'est pas forcément arbitraire, son caractère constant résidant dans une adaptation ainsi qu'une ouverture au groupe et donc une aptitude à la relation » (*Dictionnaire de la philosophie* 2004, p. 161-62).

de cette chose qui prend en charge. La norme sous-entend là comme ailleurs un pouvoir, consenti à une majorité ou à un groupe plus ou moins représentatif de cette dernière (Chiapello 1998).

IV. 9. 2. Remplissement stratégique perpétuel : les effets secondaires du dispositif

Notre posture est claire : le processus d'esthétisation ne se limite pas à une évaluation réflexive¹⁸¹, la perception et la cognition étant indissociables. Aussi, dans l'approche de l'opéra et de la question de son ouverture, il est inutile d'en faire abstraction si la finalité en est la compréhension et la consommation. Ce ne serait donc pas, à notre avis, le caractère impénétrable de l'opéra, comme s'il en était d'un attribut unique et caractéristique, ou le fait qu'il s'agisse d'un art qui demande des savoirs sédimentés (apprentissage de la musique, de la scène, des voix, de tout un univers artistique, et pas que social), qui serait la seule cause de cet écart, mais bien une question d'inscription et de représentation de soi dans une ou plutôt des temporalités, et de valeurs associées aux connaissances que chacun requiert pour être apprécié, voire ressenties, et constituées en savoirs acquis.

Une conséquence du dispositif est clairement cette responsabilisation croissante et proportionnelle à la réussite, dont le degré est jugé à partir de leur capacité à répondre aux demandes des pôles financiers en en faisant fructifier les attendus. Par ce perpétuel « remplissement » stratégique, le dispositif, qui dépasse le contrat et qui comprend toutes les parties prenantes, et tout un bric-à-brac symbolico-matériel, est donc remobilisé, et boursouflé, enrichi d'autres conventions encore, pour « gérer les effets qu'il a lui-même produit » (Beuscart 2006).

¹⁸¹ Tout est ici question de degrés, certains chercheurs omettant complètement cette réflexion et ne s'attachant qu'à l'expérience sensorielle et anthropologique, soit par crainte d'allégeance avec la théorie spéculative, soit par souci d'inclusion de toutes les formes d'expériences sensorielles. La soma-esthétique de Richard Shusterman (2000), en est un exemple.

L'implication de l'Opéra national de Bordeaux en tant qu'Opéra « pilote » dans le projet de Portail de l'opéra en est un exemple probant. Ce portail a été demandé par le ministère de la Culture pour que soit créé un dispositif de numérisation des archives et des productions des lieux de production d'opéra à l'intérieur d'un appel à projets nommé Culturelabs¹⁸². Les structures sont libres d'y répondre positivement ou non. L'idée avait en revanche germé ailleurs, par chemin de traverse, à la suite d'une demande de l'Opéra national de Lyon qui, ayant demandé un recensement à la ROF des activités des Opéras en France, a mis au jour l'absence d'une telle source, et d'un tel outil potentiel de valorisation, et l'absence de dispositif (de jugement) pouvant permettre d'effectuer cette recherche.

Ce besoin énoncé coïncidait avec l'appel d'offres du ministère de la Culture en faveur de la numérisation. Laurence Lamberger-Cohen, directrice de la Réunion des Opéras de France, a fait fructifier l'idée en initiant ce projet de Portail, faisant le lien entre la numérisation à l'ordre du jour et les besoins des Opéras, dont ceux ayant formellement la mission de faire connaître leur histoire et leurs forces artistiques.

Le lien fut dès lors fait avec une diplômée de l'École des Chartes qui venait de créer Chronopéra¹⁸³, agrandissant encore le cercle des parties prenantes comme par un processus de surdétermination fonctionnelle. Nous y retrouvons des similitudes entre ce projet et le changement de statut des structures lyriques. Son chargé de mission confirme le besoin d'établir des liens entre les différents portails, dont celui du Portail des Arts de la Marionnette, à Vienne, avec lequel sont perçues des similitudes, et de permettre *in fine* l'accès à toutes les bases de données construites à différents moments et, de fait, de profiter de l'expertise des institutions — la Bibliothèque Nationale de France, Numéridanse, et d'autres encore — s'y étant déjà penchées. Car l'expertise et le personnel manquent pour

¹⁸² La responsable est Sonia Zillhardt, ministère de la Culture et de la Communication, Secrétariat général, Département de la Recherche, de l'Enseignement supérieur et de la Technologie.

¹⁸³ Base de données consacrée au répertoire de l'Opéra de Paris : URL : <http://chronopera.free.fr/>.

mener un tel projet vu la charge de travail en coordination que cela suppose. Une autre vague de professionnalisation et de lieux d'échanges de « bonnes pratiques » est en vue.

Tous ces acteurs s'ajoutent au dispositif, qui ne cesse de s'élargir, du fait de la complexité des éléments dont ils se trouvent avoir la charge. En revanche, le projet du ministère parle de patrimoine et de numérisation, et non pas de valorisation, une orientation qu'ajoute la ROF à son entreprise. L'idée étant de faire de cette intégration dans Culturelabs un enjeu majeur de visibilité pour le projet. Il s'agit en ce moment de partir de la numérisation, en profitant de l'appel d'offres, une conjoncture favorable, pour réaliser l'inventaire demandé et s'attarder à développer des liens, trouver des partenaires à qui demander des conseils pour le réaliser.

Cet exemple nous sert à discuter le fait que l'adoption quasi généralisée d'outils d'expansion de plus en plus sophistiqués dans les Opéras peut se faire sous l'angle de la discipline plus encore que sur celui de la contrainte. La discipline, qui ne s'éloigne pas nécessairement des formes de rationalité qui auraient pu conditionner la contrainte, s'observe par l'étude des pratiques et des techniques de cadrage (Lascoumes & Le Galès 2004 : 20). À Bordeaux, alors que l'Opéra prend de l'expansion et tâche de répondre aux exigences des tutelles et de se moderniser encore plus avant, sa direction administrative, par exemple, affirme que la Ville ne considère pas cette maison à sa juste valeur.

Cette juste valeur est bien entendu contingente et tributaire des jugements des acteurs. Quoi qu'il en soit, il s'avère que plus on y fait d'efforts dans le sens des demandes des pôles financiers, et plus on s'attend en retour à être soutenu. Les entretiens que nous avons menés l'expriment, que l'interlocuteur soit de la direction administrative ou des communications : la production répond à la demande de la convention, et sert aussi d'outil de valorisation auprès des financeurs, en bon élément discipliné.

La gouvernance multiscale n'est pas habituelle à l'opéra et amène avec elle, avant même l'introduction de partenaires, des enjeux particuliers à observer, même si la ville reste « actionnaire » majoritaire. Tous ces déplacements de pouvoirs sont amorcés par le statut autonome de l'Opéra, et leurs conséquences ne sont pas que techniques. L'accord de mécènes, que l'on substitue de plus en plus aux pouvoirs publics, ne vient pas toujours à bout des problèmes dont héritent les locataires de ces bâtiments qui ne sont pas toujours adaptés aux activités contemporaines.

La question du patrimoine bâti, par exemple, est particulièrement complexe sur le plan des responsabilités, ne serait-ce que si l'on distingue les espaces publics, ce que l'Opéra voudrait voir pris en charge par la ville pour ne se charger que de ses espaces de travail. Ce qui est ici désigné comme public concerne, entre autres, la mise aux normes en matière de sécurité des portes. Les peintures intérieures ne sont pas concernées : l'Opéra, qui refait tous les ans une partie de ses espaces de travail, en prend la responsabilité. Les espaces publics et ceux qui concernent les forces artistiques, dont la convention elle-même, demandent une visibilité et une activité croissantes et tendues, du fait de la demande d'une part et d'autre part, des moyens dont dispose l'Opéra pour s'en charger. Sans ce label, l'Opéra réduirait peut-être tout simplement son volume d'activité et la pression — physique et symbolique — mise sur le bâti.

« Oui, la question du patrimoine se pose. C'est vrai que, au fil des années, des mois, je suis persuadé, en effet, que nous avons peut-être le plus beau théâtre au monde. »

« Et la Ville devrait s'en rendre compte », entend-on presque, à la fin de cette phrase prononcée par le directeur administratif et financier de l'Opéra bordelais. Des travaux ont par exemple été effectués avec l'aide d'une Fondation, pour créer dans ce bâtiment au volume global fini, une salle de répétition pour la Ballet. Une fois les travaux terminés, la commission de sécurité a fait les tests qui s'imposaient. Hélas, elle n'a pas donné le visa d'exploitation pour le ballet qui devait travailler dans la salle qui se trouve au-dessus de la coupole et donc du lustre, le grand lustre. L'Opéra fait, entre-temps, ce qu'il lui est possible de faire

pour d'une part suivre la cadence des représentations et des activités de la maison, et, d'autre part, utiliser l'espace tel qu'il est possible de le faire et non pas tel qu'il l'avait anticipé. On y donne ainsi quelques répétitions des mises en scène d'opéra, on y installe des ateliers de couture, mais on n'y danse pas. En attendant qu'une solution soit trouvée, la Ballet répète ailleurs, et l'Opéra national de Bordeaux est touché par ce qu'il croit être « 20 ans de procédures »¹⁸⁴. La désinstallation du lustre, « qui n'a de toute façon rien à voir avec l'esthétique XVIIIe » que l'on veut mettre en lumière, est envisagée. Tous ces aspects de la gestion des Opéras, que l'on pourrait imaginer faire partie de ces demandes faites aux théâtres concernant l'ancrage dans la ville, la visibilité, le rayonnement, et de présence allant bien au-delà de la production de spectacles, ne sont pas inclus dans le dispositif opéra national ni, souvent, dans les contrats qui en découlent avec les tutelles. Les partenariats sont donc obligatoires.

« Alors ça a marché quelques années, car la ville a continué de faire pour autant des choses qui n'étaient pas stricto sensu liées à la lettre de cette convention. Aujourd'hui, son attitude se rigidifie, parce que nos résultats financiers sont bons, donc ils souhaiteraient que nous prenions en charge des travaux de nature patrimoniale. Et là, moi, je ne suis pas d'accord. Je ne suis pas d'accord. Parce que nous n'avons pas eu de budget qui nous a été développé. »

Une de ces conventions qui lient l'Opéra à la ville de Bordeaux aurait pu, par exemple, concerner le patrimoine si elle avait été pensée en ce sens : la convention d'occupation des lieux, signée en 2002, toujours dans le cadre de ce changement de statut, d'un service municipal à une régie personnalisée. Or, l'Opéra n'a pas obtenu les budgets d'investissement qui lui auraient permis de prendre la mesure de son patrimoine bâti. Aucune ligne budgétaire n'est donc consacrée au patrimoine.

¹⁸⁴ L'architecte affirme en fait que ses plans étaient rigoureusement bons et que ce sont les entreprises qui ont réalisé les travaux ont mal réalisé ces travaux et les entreprises affirment avoir parfaitement réalisé les travaux et que l'architecte est responsable de la (non) justesse de ses plans.

Le résultat est une absence de responsabilité patrimoniale pour l'Opéra national de Bordeaux concernant son bâtiment, et dans le même temps, une ville qui tient à une convention d'occupation des lieux qui ne correspond plus à la réalité des besoins. Pour le directeur administratif et financier, revoir le transfert des charges et prendre en compte la question patrimoniale mettrait la ville devant l'obligation de donner de l'argent à l'Opéra, ce qui les retient possiblement pour la réouverture de ces dossiers¹⁸⁵. La responsabilisation de l'Opéra resserre les rapports entre l'organisation et ses parties prenantes qui la responsabilisent en retour et amènent de nouvelles occasions de développement.

« On n'est pas simplement dans l'attente de la ville, même si elle est l'élément le plus moteur pour ce type d'investissement, ni la Région, ni le Département, ni l'État, hors de l'accompagnement ! Car, effectivement, c'est d'autant plus dommage aujourd'hui, que l'on n'ait pas la base qui permette à la ville de se décider, et d'en faire une priorité, parce qu'effectivement, il y a des aides quasi automatiques maintenant de l'État sur son programme patrimonial dont on sait qu'elles sont ouvertes pour couvrir ces chantiers. Bon, mais voilà, pas pour dire qu'ils doivent tout sacrifier à ce bâtiment, c'est pour ça qu'on cherche du mécénat qui nous permettrait de déclencher quelque chose. »

Lorsque la Régie personnalisée a été créée, n'a été strictement transféré à la Régie personnalisée que le budget annexe que la ville consacrait au Grand Théâtre. Dans le cadre de la Régie directe, où tout était noyé dans les activités de la ville, un budget annexe permettait de cerner un certain nombre des coûts relatifs au Grand Théâtre et c'est ce budget annexe qui a été transféré, « ligne à ligne », à la Régie personnalisée de l'Opéra national de Bordeaux. Ceci a donné lieu, en 2003, à la convention de transfert des charges, qui a permis de faire mettre au jour ces flux qui n'étaient pas dans le budget annexe et qui pourtant existaient.

« Nous sommes dans une période de grande difficulté budgétaire avec un très grand nombre de chanteurs, de chefs d'orchestre, d'éclairagistes, donc c'est vrai que la concurrence et donc va probablement bénéficier aux maisons

¹⁸⁵ Toulouse aussi, a des soucis avec la recherche d'espaces de répétition, la restauration de certains bâtiments et la défense d'un certain nombre de travaux à effectuer.

d'opéra qui pourront bénéficier d'une moins-value financière. Mais nous sommes comme des entreprises or, en étant une entreprise, on a un vrai problème dans les maisons d'opéra. Nous apprenons à dépenser l'argent qu'on nous donne, nous n'apprenons pas à en gagner. Donc ce qui fait notre grande différence avec les autres entreprises, disons les entreprises normales, en même temps tant mieux, d'une certaine manière, laisse un effort de liberté remarquable. »

À l'époque de la régie directe, un certain nombre de dépenses étaient prises en compte sur les budgets généraux de la ville, même ceux qui n'apparaissent pas, tels la médecine du travail, par exemple, ou encore les services informatiques. Dans le cas de ces derniers, l'utilisation des logiciels informatiques de la ville se faisait en liaison, dans un cadre de la régie directe et en tant que service municipal. En 2002, avec la labellisation et l'obligation de disposer d'un cadre budgétaire permettant aux tutelles de voir l'utilisation de leurs fonds respectifs, et dans le cadre d'un statut de régie personnalisée qui les autonomise dans leur gestion, l'Opéra national de Bordeaux décide de refaire le tout avec des systèmes informatiques différents, et donc différents de ceux de la ville. La suite consiste en la réception d'une facturation de la part de la ville de toutes les opérations que la direction de l'informatique de la ville faisait pour le compte de la Régie municipale qu'était le Grand Théâtre. Ce sera le début de tout un enchaînement de déplacement des enjeux et de mise sous tension des relations entre la Ville et l'Opéra.

Pour leur permettre d'assumer ces coûts, la ville a inscrit dans cette convention de transfert des charges, qui n'a en revanche jamais fait l'objet d'une remise à niveau, une ligne correspondant au volume trouvé en 2002. Ce transfert des lignes budgétaires dans le cadre du changement de statut, du passage de la ville à une gouvernance multiscale, est complexe et n'est pas sans effet sur la gestion de la maison, au sein d'un dispositif de parties prenantes dont elle reste dépendante, ce que montre la panoplie de conventions qui la lient aux financeurs. Une éventuelle renégociation est liée à l'intérêt que porte la ville pour l'Opéra.

« Je pense que la ville n'a pas l'Opéra comme une de ses priorités. C'est vrai qu'elle a laissé cette maison acquérir son indépendance... en lui transférant un déficit. Je n'ai jamais vu ça : monter une structure et lui faire porter un

déficit. Quand la ville a monté cette structure, la maison était en déficit, en déficit cumulé. Nous, nous ne sommes plus en déficit. Quelque part, dans les services de la ville, ça agace. Ça agace. Donc, remettre les choses à plat, comme il faudrait le faire... À la fois les gens se disent : pourquoi le faire, si ça fonctionne ? On est un peu avec les mêmes éléments que pour le comité de suivi : à partir du moment où on se dit : bah, les choses sont là... »

Les exemples donnés par les situations patrimoniale et informatique ne sont pas les seuls confrontés à cette dynamique. Chaque moment de tension fait en réalité ressurgir les attentes et les demandes de ces pôles telles qu'inscrites dans la convention, comme un outil, voire une arme, pour défendre la demande des Opéras qui en accueillent (ou en subissent) les exigences normatives, voire les injonctions.

« D'autant que sous notre influence, notamment, la qualité artistique n'a pas baissé, je veux dire on met la qualité artistique au-dessus de tous les autres critères ! Parce que si y a un truc qui ne supporte pas la médiocrité c'est bien l'opéra ! Si on veut, donc, l'idée de dire il faut quand même que ce soit des spectacles de très haut de gamme, de très haute qualité en tout cas ça veut que, pour une distribution, surtout si c'est une œuvre lyrique un peu difficile, on sait qu'il y a un nombre relativement restreint d'artistes qui sont capables de tenir le rôle, sauf à y découvrir miraculeusement un jeune que personne ne connaît... parce que c'est quand même le travail qu'ils font de temps en temps quand même pour que ça se renouvelle, mais sinon, on sait que pour chanter certains rôles il faut aller récupérer les, parmi dix artistes qui existent dans le monde, sinon, sinon ça va être très compliqué. »

Le dispositif opéra national n'est pas « fermé », et encore moins « fixe ». Il n'est pas même cerné comme le serait, par exemple, un processus d'accréditation sur des critères écrits (ISO...), mais multiplie au contraire les adaptations et les appels à la créativité dans la mise en œuvre des missions, des missions qui comportent toutes, sans exception, une composante, sinon une logique, que l'on peut associer à cette cité par projet (Boltanski et Chiapello 1991) qui célèbre les mises en réseau et les mutualisations. Il s'agit de plus d'une première dans les Opéras.

Autant l'apparition du gouvernant est une composante essentielle de l'exercice du pouvoir, avec ces nouvelles visibilitées (Thompson 2000), avec les technologies (qui élargissent l'horizon de visibilité), non seulement les modes d'exercice de ce dernier changent, mais il semblerait, en prenant appui sur nos observations lors de manifestations « portes ouvertes », par exemple, que cette visibilité passe de plus

en plus par des vecteurs qui se substituent à la présence du gouvernant — affichage pour remercier les tutelles, logos bien en vue —, et par la présence des médias et des publics distincts de ceux que l'on associe généralement à l'opéra, et qui, par leur présence, rendent visibles les politiques culturelles (et leur succès) et le travail citoyen de l'établissement.

Ce lien tissé de longue date entre opéra, pouvoir, financement et visibilité perdue, s'étend et s'alourdit avec la puissance croissante du marché mondial de l'opéra, l'internationalisation du star-system, de la concurrence entre les villes et les industries culturelles qui en font circuler les produits. Ce que nous constatons, c'est que l'Opéra, dans le cadre français d'un financement public et de gouvernance politique, n'y fait pas exception.

IV. 9. 3. Marché des singularités et instrumentation par les pouvoirs publics

Notre exposition du cheminement des théâtres lyriques en France visait à faire voir une surdétermination, depuis l'importation du spectacle d'opéra par le Cardinal Mazarin, en 1647, jusqu'à la situation actuelle qui les pousse en avant vers une plus grande intégration des stratégies mises en œuvre, dans d'autres secteurs de la culture, depuis les années 1970. Nous avons exprimé le fait qu'en France, l'Opéra de Paris a été un des symboles de l'État français le plus continu et le plus aisé à retracer dans le temps. Louis XIV, Napoléon, Louis XVIII, Napoléon III, Thiers, Charles de Gaulle et François Mitterrand, sont tous liés par leur lien absolu en faveur de l'Opéra de Paris et à l'Opéra comme centre de leur constellation de pouvoirs. Intimement liés aux personnages puissants et plus particulièrement aux rituels et démonstrations publiques par lesquels ceux-ci règnent ou renforcent leur autorité (Bereson 2002 : 2), les bâtiments, l'aménagement des lieux et leur fréquentation (en nombre et en qualité), dans l'histoire de l'opéra, font partie intégrante de leur signification (Bereson 2002 ; Patureau 1990).

« Les pratiques médiatiques et culturelles, écrit Yves Jeanneret, sont considérées comme des satisfactions apportées à des besoins de distraction devenant peu à peu, par sédimentation, des valeurs » (Jeanneret 2008 : 200). L'histoire de l'opéra prend en fait place au sein d'un lent mouvement d'émancipation sociale dont le rythme diffère de celui des salles de concert et de théâtre puisque les théâtres lyriques ont été une affaire privée, expliquant aussi que la création d'opéra a été constamment orientée par les tropismes culturels de ses commanditaires¹⁸⁶. La première étape de la vie lyrique est donc caractérisée par un contrôle aristocratique des cours de l'Ancien Régime¹⁸⁷. Les groupes de pression des sociétés d'abonnés, qui cèdent place presque définitivement, marquent la deuxième étape (Pedler 2003 : 21), avant que les pouvoirs politiques ne prennent en charge la vie lyrique dès la seconde moitié du XXe siècle. Une instance, comme l'exprime Emmanuel Pedler (2003 : 22), perturbe en revanche le tête-à-tête entre commanditaires et musiciens : le public, et un public de plus en plus diversifié, né de l'élargissement progressif du cercle restreint des abonnés. La labellisation comme instrumentation¹⁸⁸, est ainsi porteuse d'une conception concrète du rapport politique/société, en plus d'en établir les relations et de servir de support à la construction du sens.

Plongés dans une offre de produits culturels de plus en plus abondante, nous cherchons moins, c'est une hypothèse, le « beau » que le « bon », le bon entre deux produits du même genre, ou de deux genres différents. Nous ne hiérarchisons parfois même plus les genres tels qu'ils le furent pendant longtemps. Non seulement les monarques ont-ils, du moins en France, disparus, mais le

¹⁸⁶ En Italie, les familles patriciennes ont tenu des années durant les théâtres lyriques et en ont charpenté la formule (Pedler 2003 : 20).

¹⁸⁷ La société d'Ancien Régime (ou « société d'ordres ») est un mode d'organisation sociale qui a prévalu en France du XVIe au XVIIIe siècle. La population française est alors divisée en trois ordres dont les fonctions sont hiérarchisées en dignité : le clergé, la noblesse et le tiers état. Cette séparation repose sur une idéologie et une tradition, non sur un critère de mérite personnel. La Révolution française, avec l'abolition des privilèges dans la nuit du 4 août 1789, a mis fin au système des ordres et aux inégalités juridiques entre les Français, qui sont passés du statut de sujets à celui de citoyens. Emmanuel Pedler nous fait remarquer que le premier est servi « par une riche floraison d'études qui se sont écartées des canons de l'histoire de la musique pour décrire, dans le détail, les contextes sociaux et culturels des pratiques lyriques » alors que la deuxième période a fait l'objet de peu de travaux notables (Pedler 2003 : 21).

¹⁸⁸ À ne pas confondre avec instrumentalisation. Ici, plutôt comme « équipement ».

système des beaux-arts est pour beaucoup un vague souvenir, une institution académique ancienne, voire scolaire, dépossédée de son pouvoir normatif. Si la satisfaction attachée au « beau », par le jugement de goût, est pure de tout intérêt, et celle attachée au « bon » est, elle, accompagnée d'intérêt, c'est que ce bon pose la question de la finalité ; de quelque chose qui est estimé, approuvé, auquel on accorde une valeur objective. Nous jugeons de la qualité par des dispositifs ayant pour fonction de distinguer, de signaler le niveau de qualité d'un produit : le bon, le meilleur, le labellisé, celui qui a reçu le tampon des politiques, si tant est qu'on leur fasse suffisamment confiance pour leur déléguer cet acte individuel qu'est le jugement.

Ce que nous avons désigné comme dispositifs de jugement, dans un marché de singularités, posait dans la même équation l'art et l'inédit, l'incertitude, la connaissance, et le marché. Ces dispositifs permettant de choisir sur des bases qualitatives un produit, une forme, un lieu, une expérience artistique dans un marché où l'offre culturelle va croissant. La labellisation devient par ce point de vue une instrumentation, au sens d'équipement d'un lieu, ou ici de cinq lieux et de leurs territoires administratifs, lui permettant de se positionner sur un marché restreint. L'État prend ici le rôle d'organisateur, mais aussi de répondant (dans son rapport avec les Villes) par la mise en place d'outils et de consignes les y dirigeant.

« Dans une position en surplomb, la multiplicité de critères d'évaluation incommensurables ne peut être convertie en une ou plusieurs hiérarchies ; en revanche, les engagements dans le monde impliquent nécessairement des ordres de préférence différents qui conduisent à la formation d'une pluralité de configurations de critères et, corrélativement, d'une pluralité de formes d'action » (Karpik 2007 : 63).

L'instrumentation est à prendre, ici en particulier, au sens de mise sous contrôle et d'orchestration tenant compte des caractères individuels de chacun d'eux, en tant

qu'instruments, ne nous laisse pas sans penser à l'instrumentation musicale, même si le concept est issu des sciences politiques. Le vocabulaire s'y prête, car en sciences politiques comme en musique, l'instrument n'est jamais réduit à une technicité pure : ce sont les agents qui en déploient les usages et qui composent à partir de lui des communautés de spécialistes (Lascoumes & Le Galès 2004 : 14), les parties prenantes dont ils organisent la relation (rapport, arrangement, sens). Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès¹⁸⁹ la décrivent ainsi :

« L'instrumentation de l'action publique est donc un moyen d'orienter les relations entre la société politique (par l'exécutif administratif) et la société civile (via ses sujets administrés) par des intermédiaires, des dispositifs mêlant des composantes techniques (mesure, calcul, règle de droit, procédure) et sociales (représentations, symboles) » (Lascoumes & Le Galès 2004 : 21).

La notion d'instrumentation¹⁹⁰ des Opéras en région donne à comprendre la labellisation comme spatialisation de ces pouvoirs et donc de leurs relations, et des rapports entre les tutelles et l'Opéra et comme équipement d'un marché dont ont besoin les Opéras pour asseoir leur continuité. Dans les dispositions inscrites dans les contrats et cahiers des charges, nous avons en creux ou explicitement l'idée de « disposer ». Cette instrumentation, nous dit Pierre Lascoumes (2004), s'exprime sous une forme plus ou moins standardisée qui mêle des obligations, des rapports financiers et des moyens de connaissance des populations, ici des populations d'Opéras et des acteurs de leur économie.

Ève Chiapello¹⁹¹ distingue les normes comptables et les normes de qualité, par exemple, qui sont produites dans des lieux identifiés et par des experts à un niveau

¹⁸⁹ Pierre Lascoumes. « La Gouvernamentalité : de la critique de l'État aux technologies du pouvoir », *Le Portique* [en ligne], 13-14 | 2004, mis en ligne le 15 juin 2007. <http://leportique.revues.org/index625.html> [consulté le 03 mai 2011].

¹⁹⁰ A. Rey (dir.), *Dictionnaire culturel de langue française*, Le Robert, 2005.

¹⁹¹ « Ainsi, le management est né dans l'entreprise capitaliste pour en favoriser le progrès, mais il se présente avant tout comme un ensemble de réflexions et d'outils permettant de rationaliser le fonctionnement des organisations sans que le but de maximisation du profit lui soit indissociablement lié. Si son œuvre

de technicité qui ne peuvent pas être représentatifs de l'ensemble des personnes concernées. Elle rappelle l'impact qu'ont ces normes sur tout le dispositif administratif au sens où celles-ci « constituent l'ensemble des conventions qui permettent de mesurer les profits et, plus largement, divers indicateurs de performance sur lesquels sont fondés de très nombreux droits économiques des différentes parties prenantes » (Boussard 2005). Dans un entretien accordé à Valérie Boussard¹⁹², elle dit :

« Si l'on considère maintenant d'autres types de normes comme celles que j'ai étudiées avec Luc Boltanski dans notre ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme* et qui étaient composées essentiellement des principes généraux de gestion mis en avant dans les écrits grand public à visée normative concernant le management en général (c'est-à-dire une littérature non technique), les formes de délibération sont beaucoup moins organisées et apparentes, mais elles n'ont pas non plus le caractère détaillé, spécifique, quasi juridique et souvent impératif des autres normes. Au premier abord, elles apparaissent comme un ensemble idéologique très prégnant, qui marque l'esprit du management d'une époque, et ne semble guère souffrir la contradiction » (Boussard 2005).

Le label se rapproche d'une logique commerciale, beaucoup plus que d'une logique juridique, en ce sens que l'appellation, ainsi que les activités développées autour du produit artistique proposé, constitue une stratégie de « conquête et de conservation de la clientèle », où « s'affrontent des produits d'échange plus

d'organisation et de rationalisation a toujours une dimension économique puisqu'il s'agit des moyens (qui coûtent) à des fins, si les fins les plus fréquemment servies sont la maximisation des profits, il est aussi à même de servir des fins éducatives, artistiques, d'aides sociales, etc. Son véritable invariant est qu'il les servira toujours en planification du travail, la création de règles et de procédures, le contrôle du respect des méthodes préconisées, etc. » (Chiapello 1998 : 57).

¹⁹² Entretien avec Ève Chiapello réalisé par Valérie Boussard. *Sociologies pratiques* 2005/1, no 10, Presses Sciences Po.

visibles et plus désirables » (Karpik 2007 : 78). En France, cela veut clairement dire que les pouvoirs publics en comblent l'écart et sont attendus sur les justifications qu'ils auront à donner aux citoyens-contributeurs.

L'amateur d'opéra, par exemple, cherche la « bonne » représentation, le « meilleur plateau », et c'est la concurrence sur les qualités qui l'emporte sur celle des prix. La relation entre jugement et connaissance suppose l'intervention d'une instrumentation¹⁹³ du marché. La question que nous nous posons alors, en regard de la labellisation et de ce qu'elle met en place, notamment les dispositifs qui accompagnent les activités de l'Opéra, concerne le parallèle que nous pouvons y voir entre elle et l'instrumentation d'un marché de singularités, sachant que l'opéra a toujours été pris entre le politique et le marché, de la préparation de sa programmation à la critique du spectacle sur laquelle reposera, comme dans une valse sans fin entre différents dispositifs de jugements entrelacés.

« Lorsque les produits d'échanges sont des singularités, lorsque les acteurs donnent la préférence aux qualités plutôt qu'aux prix et que leurs choix sont orientés par des critères d'évaluation hétérogènes, lorsqu'en somme le marché englobe la diversité qualitative des œuvres humaines et la diversité qualitative des critères d'évaluation, le choix prend la forme du jugement » (Karpik 2007 : 62).

Au moment d'opter pour le label comme solution au problème énoncé, déjà, dès l'identification du problème et le choix de la solution, entrent en jeu les questions du pouvoir, notamment en privilégiant certains intérêts, certaines structures, certaines villes et certaines régions. Entrent aussi en jeu les questions du jugement, ne serait-ce que parce qu'une décision est prise sur la base de critères qualitatifs ; et enfin, celle de la visibilité, l'instrument étant dénommé label, l'Opéra devenant « national » (sans être membre de la population des théâtres

¹⁹³ Lucien Karpik utilise le mot « équipement », qui consiste à équiper le marché.

nationaux parisiens et, tout en étant enraciné dans une ville, missionnée vers un territoire régional), l'État manifestant ainsi sa présence, son jugement et son pouvoir : « Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent » (Foucault 1994 : 299-300).

Fait notable, depuis une vingtaine d'années, plusieurs directeurs généraux d'opéras viennent du monde de l'audiovisuel¹⁹⁴ et les stratégies de développement qu'ils prennent pour les établissements qu'ils dirigent n'y sont pas étrangères. En France, les origines des directeurs généraux sont plus administratives, parfois aussi théâtrales ou musicales. Ils sont souvent formés sur le terrain à partir d'un cursus ayant débouché sur la gestion d'opéras. Leurs façons de faire correspondent à ce parcours. Son corollaire, c'est la transformation du métier de directeur d'Opéra qui est touchée.

Pour Laurent Spielmann, le plus grand risque est que l'on confie ces maisons à des amateurs d'opéra dont le parcours universitaire ou professionnel fait qu'ils sont des administrateurs de haut calibre, des énarques, utiles aux Opéras qui sont, en effet, difficile à gérer. Aujourd'hui, la réponse factuelle à la désaffection des classes supérieures pour la culture savante est potentiellement tributaire d'un effet de structure, les catégories supérieures n'étant pas celles d'il y a trente ou quarante ans. Même si l'ascenseur social en France est faible, les catégories de cadres sont plus nombreuses et leur recrutement social est moins homogène qu'il y a trente ou quarante ans ; l'homogénéisation des élites s'est ainsi un peu transformée. Les phénomènes de distinction existent, mais ne sont plus les mêmes (Coulangeon 2011)¹⁹⁵. Certains y voient la fin d'une spécificité, voire la désintégration de l'art dans un univers « de produit parmi tant d'autres ».

¹⁹⁴ Jeremy Isaacs, a dirigé la chaîne de télévision Channel 4 en Angleterre avant de prendre la tête de Covent Garden (Londres); Tony Hall, à la direction de la Royal Opera House de Londres, vient de la BBC et Peter Gelb, directeur général du Metropolitan Opera a travaillé pour Sony.

¹⁹⁵ Entendu sur les ondes de France Culture le 23 avril 2011, émission *Réplique*.