

Ancrage théorique et conceptuel

III. 5. 1. L'opéra : une organisation, une institution, un dispositif à part entière

L'histoire de l'opéra montre une évolution pendulaire entre théâtre parlé (*prima la parla*) et théâtre musical (*prima la musica*), du théâtre, en fait, avec une partie musicale, ou composition musicale abstraite avec gestuelle théâtrale, dont l'exemple le plus spectaculaire reste *Einstein on the Beach*, de Philip Glass (Chabert 2001 : 32-33), bien connu tant des milieux du théâtre, que de ceux de la musique et de la danse. Entre les deux se trouve un océan de possibilités, qui ne concernent pas que l'écriture musicale. Bien avant la naissance du genre, le dispositif théâtral avait évolué, se déplaçant et se transformant, des ordres grecs à la semi-circularité du théâtre romain, de l'ordre médiéval, au théâtre chrétien, aux formes aristocratiques, qui jouent et créent des mondes à partir de l'existant — chœurs et parvis d'églises, cours, salles de palais, jeux de paume—, aux lieux restaurés, puis nouveaux, clos, permanents, et conçus pour le théâtre aux Opéras que nous voyons aujourd'hui dans les régions de France.

Depuis le XVI^e siècle, jusqu'aux nouveaux Opéras —Oslo, Dallas, Guangzhou, etc. —, la recherche du bâtiment idéal n'a en fait jamais connu de repos. Ces dispositifs conditionnent et informent le travail des musiciens, des techniciens et des chanteurs, et organise l'expérience du spectateur, selon la représentation que l'on s'en fait où la place qu'il occupe dans l'ordre social du moment. Témoin dans l'ordre grec (dont on retrouve la forme semi-circulaire dans les nouvelles salles de musique symphonique), éloigné de l'aire de jeu dans le théâtre romain (par l'agrandissement de la scène qui fait perdre au chœur sa fonction), le spectateur est disposé par le dispositif selon que le théâtre et la musique penchent ou non vers les philosophies de l'unité et de la synthèse que l'on cherche à restaurer d'autres manières. Après le XVI^e siècle, avec le développement de la perspective et de la société, la salle à l'italienne se transforme et fractionne les loges, les voies

d'accès distinctes, les groupes ; et réfléchit l'aménagement par une mise en scène régie par la distinction entre autres sociale, et par un jeu sur le visible et l'invisible par voie d'emballages somptueux de ce qui se voit, et d'abandon à l'inconfort de ce qui ne se voit pas (Lamberger 2001). La vision est frontale, et le spectateur placé, à sa place, justement, que ce soit debout, sur un siège ou dans une loge ; toute la société est organisée, observée et déterminée à partir d'un point de fuite, celui du prince, d'où l'expression pour désigner cette place à partir de laquelle on établit les calculs pour la scénographie et où l'on installe les régies.

L'importance de la matérialité du théâtre affecte jusqu'à la fonction des résidents que l'on nomme en pensant à un plan fixe qui n'existe pas en réalité¹⁰⁷. La structure du bâtiment est d'importance capitale dans l'organisation même du théâtre, et bien entendu, sinon plus encore, du plateau. Qu'il s'agisse du corps de ce spectateur, de celui du musicien qui connaît ses instruments par cœur, du bout des doigts dirait-on, ou encore celui du technicien qui manipule la mécanique du spectacle, est un corps incarné, un sujet, le sujet créé par le dispositif. Il ne se résume pas à un corps politique, ou social, ni même à un corps en représentation. L'Opéra aussi est incarné, matériel, et ne se résume ni à une esthétique ni à une représentation sociale, pas plus qu'à un objet politique idéal¹⁰⁸. L'avenir des Opéras ne s'écrit pas sans la prise en compte du poids de cet assemblage qui lui est propre.

On retrouve de plus dans tout Opéra une « trinité » dans ce qu'on appelle les forces vives : orchestre, ballet, chœur. La forme ternaire, en quelque sorte, d'un opéra, comme l'est le trio « art + administration + technique » au théâtre.

¹⁰⁷ Par exemple, dans les théâtres dont on dit qu'ils ne sont pas « aux normes », se déplace tout un ensemble de fonctions, dont celles du directeur technique qui se voit confiné à la sécurité, cette dernière, malgré sa valeur incontournable, ne devant pas prendre l'entièreté de son rôle. Et pourtant, dans cet ancien bâtiment conservé tel quel pour des raisons à la fois financières et de sauvegarde du patrimoine, il le prend.

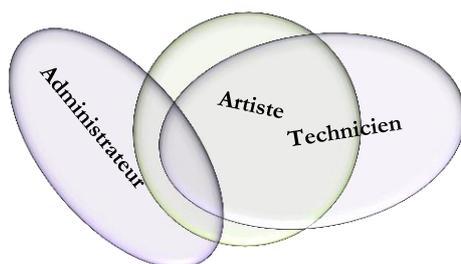
¹⁰⁸ Lorsqu'une équipe technique a la chance d'être intégrée à sa programmation architecturale, comme cela a été le cas avec le Corum, à Montpellier, où elle avait été assurée en grande partie par l'équipe technique de l'Opéra de Montpellier, une fois dans le lieu, le tout est conforme à leur pratique, et en matière d'exploitation, ils savent dès l'entrée « s'y prendre ». La technologie qui avait été installée était de tout premier ordre, mais avait été conservée la possibilité des pratiques manuelles, en parallèle, ce qui avait pour avantage de ne pas créer de rupture avec la pratique des uns et des autres, et de laisser les portes ouvertes sur les plans B en cas de souci avec le matériel.

Notre postulat, possiblement associé à Antoine Vitez, est un construit aux résonances matérielles qui nous servira de socle pour décliner et déduire ce qui se trame en coulisse. Il veut que le théâtre, comme forme artistique, se conçoive à l'intérieur d'un trio composé d'un artiste, d'un administrateur et d'un technicien, qui sont trois postes dotés en France. Seul le plan, situé, change.

L'impression de changement aurait plus à voir avec le vocabulaire qu'avec les besoins réels de l'activité. Car ces postes, une fois dotés, sont associés à des personnes, ou si l'on préfère les fonctions distribuées (quelle que soit l'appellation choisie à l'intérieur d'un théâtre singulier) selon les profils, à partir de la personnalité et des compétences du directeur (qui penche lui-même pour l'un ou l'autre, plutôt artiste ou plutôt administrateur) nommé par la tutelle du lieu. Au-delà du trio du théâtre, importe également le couple directeur de l'Opéra et maire de la ville qui en a hérité.

Cette configuration du plan adapté in situ par rapport au schéma est ordinaire dans le quotidien des théâtres, mais n'est à notre sens pas suffisamment mis de l'avant, dans les discours sur les Opéras, hormis chez les praticiens eux-mêmes. À cette trinité, s'ajoutent les ateliers pour former l'« outil complet » qui distingue un Opéra d'un théâtre, même à dominance lyrique. De plus, chaque aspect regroupe plusieurs fonctions et parfois plusieurs délégués. La direction générale, par exemple, contient plusieurs composantes, qui sont de plus en plus nombreuses et de plus en plus spécialisées, qui couvrent la gestion financière, le développement, la programmation artistique, les communications, les jeunes, les entreprises, etc.

Figure 2. Noyau ternaire de la production



Dans un Opéra, il faut en effet multiplier par deux, parfois par trois, la complexité de ce schéma ternaire — artiste, administration, technicien —, la base sur laquelle

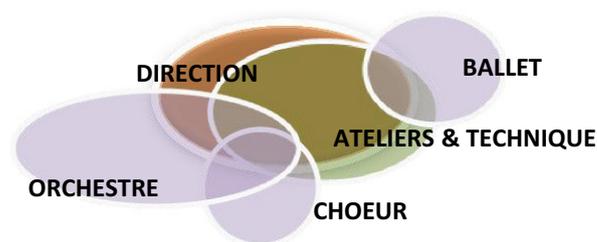
est posée l'organisation d'un théâtre, puisque le ballet et l'orchestre ont des parcours et des organisations autonomes en parallèle de l'activité de l'Opéra, avec pour chacun une direction et différents services veillant à leur activité non lyrique.

Les adaptations sont très variées et parfois difficiles à comprendre, même pour des professionnels, s'ils sont extérieurs à ces théâtres. La façon de travailler avec ce genre de contraintes dépend en grande partie des statuts des personnels, en particulier dans le cas de régies directes où les mutations de personnels peuvent donner lieu à des situations plus ou moins réjouissantes¹⁰⁹.

C'est en ce sens aussi que nous disons difficile d'aborder les Opéras comme une population d'institutions, comme sujets désincarnés, avançant invariablement vers une homogénéité, et de ce faire, sans regarder à l'intérieur.

Si le schéma reste à peu près le même partout, le plan qu'on y adopte est toujours singulier et ne dépend pas que de la volonté des acteurs.

Figure 3. Schéma d'un Opéra avec outil complet (ballet, orchestre, chœur, et ateliers)



Ceci dit, nous n'adhérons pas pour autant à un historicisme radical, d'autant moins que la forme « opéra » suppose d'emblée un certain nombre d'invariantes relatives à la configuration de l'organisation du travail dont celui de la présence,

¹⁰⁹ Ont été vus des pompiers affectés, aussi, à la régie d'un théâtre... et qui pouvaient quitter les lieux à tout moment, même pendant un spectacle, pour répondre aux appels qui leur incombent dans leur métier de pompier.

dans le spectacle lyrique du moins, d'au moins trois forces artistiques — l'orchestre, le chœur, et les chanteurs (normalement invités) — et d'un nombre important de personnels de la technique.

« C'est précisément la comparaison ordonnée des contextes qui donne son sens à l'analyse. Il ne s'agit pas de proposer des assertions à visée générale sur ce qu'est la lecture en prison. On ne peut s'en remettre pour autant à l'intention d'empiler des constats singuliers qui ne formeraient qu'une chronique de voyage à travers les prisons françaises » (Fabiani 2007 : 165).

Comme le dit par ailleurs Jean-Louis Fabiani au sujet des études sur la lecture en prison et la limite du constat de la singularité absolue de chaque contexte et des difficultés (reprochées à Michel Foucault) à produire « un modèle théorique susceptible de rendre compte de la diversité des situations concrètes » (Fabiani 2007 : 167), la comparaison de singularités donne son sens à l'analyse, nul besoin de s'en tenir sur des généralités sur la base du fait que chaque cas est un cas unique, et historique.

« Alors je prends le cas de Strasbourg dont tu parlais la dernière fois avec [...], le directeur technique n'est que, il n'est que la référence en matière de sécurité sur le plateau, il ne fait que ça. Je l'ai rencontré, j'ai parlé avec lui avec bonheur, et ça n'est que la référence sécurité, il ne pense qu'à ça, et il n'a pas tout à fait tort dans un théâtre comme celui-là. »

À l'opéra, le mode de production est systématiquement un mode de confrontation, et un mode institutionnel et institutionnalisé, car l'institutionnalisation à l'opéra est plus établie qu'au théâtre. Ce constat vaut pour l'ensemble des productions lyriques, quel que soit le statut juridique, que l'orchestre, par exemple, soit mis à disposition ou qu'elle fasse partie des effectifs.

Nous avons observé une forme de « géopolitique » de ces relations, avec ses conventions, ses distances établies et surveillées ; ses zones franches, de jeu et de confort, dont l'étendue et la marge de manœuvre dépendent de l'épaisseur des frontières installées entre certaines composantes de l'Opéra et l'État, ou les

tutelles ; des mises à distance proche et éloignée, pour éviter les « débordements de pouvoir », de visibilité qui jette de l'ombre à ses côtés, et les conflits qui se soldent par un départ¹¹⁰ ou l'annulation des spectacles et des tournées, c'est selon, cela au cas par cas et en dépit de l'organigramme donné à voir.

La notion d'institution, terme généralement utilisé pour désigner les organisations culturelles, surtout celles financées par les pouvoirs publics, pourrait même ici être remplacée par celle de dispositif. C'est ce que propose Lucien Karpik, qui se réfère à Michel Foucault. C'est d'ailleurs ce que nous ferons ici de cette notion « institution », rarement définie et dont les usages diffèrent dans l'histoire (Boltanski 2011) et les cadres professionnels et théoriques, et qui sert si souvent à désigner les Opéras, mais qui, pour nous, et dans le cadre de cette recherche, ne réussit pas à en désigner la singularité et les ramifications.

La distinction faite entre organisation et institution, du moins l'utilisation des deux termes de manière non interchangeable, remonte aux fondateurs de l'étude des sociétés et à celle tracée au XIXe siècle, siècle de l'évolutionnisme biologique¹¹¹, entre nature et culture, sociétés animales et sociétés humaines. Chaque partie de la société y est considérée comme un organe et le tout comme corps se diversifiant continuellement, en incluant un attachement au symbolique considéré comme une spécificité humaine, l'ensemble se condensant dans le concept d'institution (Juan 2006).

Selon Philip Selznick (1957), associé aux sociologues de la bureaucratie, l'organisation devient institution lorsqu'elle « assure, par l'intermédiaire de ses dirigeants, la promotion de valeurs fortes généralement issues de la communauté », au point où certaines développent, au-delà des objectifs

¹¹⁰ Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau y consacrent un chapitre entier dans *Le Management des opéras* et montrent à quel point leur résolution est dépendante de l'organisation et du style de gouvernance et des personnalités qui sont mêlées au conflit, ou à son origine, car les bombes éclatent parfois à retardement (Agid & Tarondeau 2011). Ces tensions et ces conventions sont présentes également dans les ballets et les orchestres, avant même l'arrivée sur le plateau.

¹¹¹ La naissance académique de la sociologie serait concomitante à « une période de plein épanouissement d'un évolutionnisme qui, sur fond de hiérarchisation des types d'humanité, mêle progrès scientifique et technique, perfectionnement de l'homme, hétérogénéité des formes sociales et enrichissement collectif par la production » (Juan 2006).

d'efficacité, et des intentions utilitaristes, « une identité qui assure leur pérennité, même si elles sont parfois plus ou moins profitables » (Rouleau 2007 : 82). Max Weber considérait en revanche l'organisation comme un contenant, un ensemble d'individus et de moyens en vue d'une fin (Juan 2006), et l'institution comme un groupement rationnel, organisé (Weber 1995 : 94-95).

La vision séculière de l'institution, qu'introduit Everett C. Hughes, renforce, elle, la confusion ou assimilation entre institution et organisation. Pour Hughes, les institutions sont « des phases établies de l'opinion publique », avec des procédures formelles et rationalisées que n'ont pas les groupes primaires, qui survivent si seulement elles satisfont une clientèle et une demande (Hughes 1971)¹¹². Au XXe siècle, organisation et institution sont parfois confondues par ceux qui juxtaposent également système (de relations sociales) et structure sociale¹¹³.

Le terme « organisation » a évolué et s'est répandu en distinguant plusieurs concepts (Starbuck 2003 : 155) : de sources médicales romaines (*organizare*), il aurait migré dans l'ancien français, en conservant son lien avec les corps biologiques (Starbuck 2003 : 156) et, dans la langue anglaise, suivant les développements sociaux qui, malgré qu'ils aient été comparés, en philosophie, à des organismes dépendant de l'histoire, étaient présentés dans les premiers temps comme des systèmes mécaniques sans mention de leur histoire (Starbuck 2003 : 145). Le terme aurait ensuite présenté une propriété perçue de sociétés avant de dénoter à la fois la propriété de divers systèmes sociaux. Les formes organisationnelles ayant pu prendre le statut de personnes légales distinctes de leurs membres (Starbuck 2003 : 157-159) ont attiré l'attention des chercheurs sur

¹¹² La définition de l'institution qu'introduit Hughes est celle-ci: « un sédiment matériel de type organisationnel, un contenant concret, car abritant des individus et dont l'étude suppose une connaissance interne » (Juan 2006).

¹¹³ « Les deux facettes, l'une naturaliste, l'autre institutionnaliste, de Émile Durkheim et des durkheimiens coexistent tout au long de leurs œuvres, mais, contrairement à des sociologues plus récents, ils n'ont jamais confondu le concept d'institution et celui d'organisation. Or [...] ceux qui (con)fondent ces deux concepts en réduisent également la portée » (Juan 2006).

elles et leurs composantes, modifiant au passage la définition de l'objet en question. Le terme prit cependant rapidement son sens large, de sorte à ne plus représenter des groupes de personnes, mais des personnes avec des équipements (Starbuck 2003 : 157).

La conception systémique et synchronique de l'organisation culturelle comme système conscient et structuré avec un besoin de coordination, un ensemble dont les parties sont reliées les unes aux autres, est associée à une conception téléologique, où les valeurs de l'organisation légitiment son existence comme système, des valeurs en accord avec celles prônées par la société. On y postule l'existence de buts communs à tous les membres et celle de buts comme base de la rationalité de l'organisation et qui servent de critères et d'instruments de mesure de sa performance. Dans la période classique des théories des organisations (1940 à 1970, environ), ce fait est palpable. S'agissant de théories dites modernes, préoccupées par l'organisation (la meilleure) des moyens et des ressources, les principes d'action privilégiés concernent pour l'essentiel le contrôle et l'atteinte de la performance définie. Essentiellement normatives, ces théories concernent la gestion scientifique des moyens selon une catégorisation qui elle aussi relève d'une volonté non questionnée de la rationalisation (d'à peu près tout) et de l'omission, volontaire ou non, mais certainement intentionnelle, de certaines zones ou variables qui pourraient porter ombrage à l'image sans faille que l'on souhaite créer¹¹⁴ : la subjectivité, la symbolique, l'éthique, les rapports humains, la culture, le politique, etc. Il semblerait que nous retrouvions là la définition de l'organisation culturelle que souhaitent ou pensent les ministères des Finances. Le ministère de la Culture est plus mesuré sur cette question de la gestion scientifique des moyens, même s'il est question d'utilisation des ressources selon des critères bien définis.

¹¹⁴ Les propos de Yehouda Shenhav (2003) au sujet de la traduction de Weber et sur la représentation d'eux-mêmes que se font les États-Unis à cette époque sont particulièrement éclairants et seraient drôles s'ils n'avaient pas participé à la création d'un profil gestionnaire réducteur (et aliénant, ajouteraient les critiques).

« Dans la sociologie de la critique, en tant précisément qu'elle était influencée par l'interactionnisme, la question des institutions est pratiquement absente. C'est une sociologie qui compte surtout des situations, éventuellement des organisations, des outils de coordination, mais pas vraiment des institutions » (Boltanski 2011)¹¹⁵.

L'Opéra est qualifié d'institution, ou plutôt nommé ainsi par ses dirigeants (les gouvernants préfèrent parler de maison, ou de structure), sur la base d'un attribut — l'aide public et sa mission de service public qui en découle — et sur celle d'une histoire sédimentée dans la ville où elle se trouve.

Pour nous, si l'opéra constitue une institution, la maison *per se*, reste une organisation. Et encore, car l'institution, « dont la globalité, la verticalité, la relative cohérence restent tout à fait pertinentes pour désigner toute une catégorie de phénomène » dont celui de l'opéra, mais elle ne tient pas compte, contrairement au dispositif, du « bric-à-brac de textes, de contrats, de signes, de connaissances, de publicités, d'idéologies, d'objets, de personnes ainsi que leurs rassemblements partiels et variés sous la forme de configurations symbolico matérielles » (Karpik 2007 : 68). Le dispositif est relationnel. Il ne fait cependant pas que relier : il met en situation ; il crée un arrangement, il organise, et les tenants des discours qui le composent sont eux-mêmes saisis par le dispositif. Enfin, il détermine un mode de construction du sens conjuguant la logique et l'analogie (Meunier 1999 : 88)¹¹⁶.

¹¹⁵ Luc Boltanski disait en entretien que la réalité, « la réalité construite, est fragile parce qu'elle est sans arrêt confrontée au monde, dont le mode d'être est d'être constamment affecté par le changement. Dans ce cadre, les institutions vont avoir, avant tout, un rôle sémantique. Il leur appartient d'assurer la maintenance des qualifications et, par-là, de garantir la stabilité de la réalité. Et c'est la raison pour laquelle je pense qu'il faut distinguer, analytiquement, les institutions des organisations, qui ont un rôle de coordination, et des administrations qui ont un rôle de police au sens foucauldien » (Duvoux 2011).

¹¹⁶ Nous ajoutons ici que la logique détermine la validité et l'analogie fonctionne sur une logique d'appel à la ressemblance, à l'association. Analogie n'est pas équivalence (diversification de produits customisés). Nous pourrions par exemple dire que les théâtres appartenant à la population des scènes nationales sont

Notre recherche tient compte de la qualité de « dispositif » d'un Opéra, tel que décrit précédemment, mais se penche plus précisément, sachant que son étude ne serait pas la même sans la connaissance de la « configuration symbolico matérielle » singulière sur laquelle il est posé, sur un dispositif en particulier, le label opéra national, attribué par le ministère de la Culture et de la Communication à cinq Opéras de région en France entre 1996 et 2006.

III. 5. 2. Outils conceptuels en action

III. 5. 2. 1. Les termes dispositif et *oikonomia*: héritage et définitions

Le dispositif, tel que l'entend Michel Foucault, est un ensemble hétérogène de discours, d'institutions, d'aménagements architecturaux, de décisions réglementaires, de lois, de mesures administratives, d'énoncés scientifiques, de propositions philosophiques, morales, du dit aussi bien que du non-dit. Par sa matérialité, qui l'inscrit dans un temps et un espace précis, le dispositif détermine trois choses. D'abord, il détermine un certain *rapport* au monde¹¹⁷. Ensuite, il détermine une forme de rapport interpersonnel qui nous ramène à la notion *d'arrangement*, voire d'ordre social.

Tout ce qui a la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions, et les discours des êtres vivants constitue un dispositif selon Foucault (Amgaben 2007 : 31), ce qui inclut, en plus des prisons et des asiles¹¹⁸, les écoles, les usines et les

associés sur la base d'une ressemblance –entre eux- qui délimite le groupe appartenant au label « scène nationale ».

¹¹⁷ Par exemple, « l'étude des multiples champs de connaissances et de représentation qu'ont mobilisés le développement des « technologies éducatives », puis leur critique, souligne, dans la continuité de Foucault, que ce qui se joue une situation de médiation ne concerne pas seulement une relation entre acteurs, mais un rapport au monde » (Jeanneret 2008 : 112).

¹¹⁸ *Surveiller et punir* (1975) et *Histoire de la folie à l'âge classique* (1972), où Michel Foucault parle, entre autres, d'exclusions qui en remplacent d'autres.

mesures juridiques, « dont l'articulation avec le pouvoir est en un sens évidente », de même que le stylo, l'écriture, les ordinateurs, les téléphones portables, pour reprendre quelques-uns des exemples donnés¹¹⁹, ou encore le plan comptable ou la forme des théâtres d'opéra et des outils mis à leur disposition.

Le terme « dispositif » renvoie ainsi à un ensemble de pratiques et de mécanismes et trouve son origine dans ce contexte historique antérieur, tel que nous le rappelle Giorgio Agamben (2007) qui situe le terme dans un contexte hors celui, philologique, de l'œuvre de Foucault. De l'*oikonomia* gouvernementale à la notion foucauldienne de dispositif, il existe en effet une longue chaîne philosophique qui contient la positivité de Hegel, la *dispositio* des théologiens, et le *Gestell* de Heidegger, sachant que *stellen* (dis-position) et *bestellen*, soit disposer, sur le mode du commandement.

Giorgio Agamben y voit la partition des êtres en deux grands ensembles : les vivants, ou les substances, et les dispositifs à l'intérieur desquels ils sont saisis. En raisonnant à partir de la terminologie des théologiens, nous verrions d'une part l'ontologie des créatures, et de l'autre, l'*oikonomia* des dispositifs « qui tentent de les gouverner et de les guider vers le bien » (Agamben 2007 : 30). Entre les deux se situent les sujets, c'est-à-dire ce qui résulte de la relation entre les vivants et les dispositifs, le dispositif étant « ce en quoi et par quoi se réalise une activité de gouvernement ». Les sujets sont ceux qui résultent de la relation entre les vivants et les dispositifs.

À l'opéra, les sujets des dispositifs d'action culturelle seraient alors le public empêché, le jeune public, le médiateur, etc. Le dispositif crée le sujet, l'arrangement et le rapport et surdétermine ainsi le sens à leur donner. Les

¹¹⁹ « Au développement infini des dispositifs de notre temps correspond un développement tout aussi infini des processus de subjectivation. Cette situation pourrait donner l'impression que la catégorie de la subjectivité propre à notre temps est en train de vaciller et de perdre sa consistance, mais si l'on veut être précis, il s'agit moins d'une disparition ou d'un dépassement, que d'un processus de dissémination qui pousse à l'extrême la dimension de mascarade qui n'a cessé d'accompagner toute identité personnelle » (Agamben 2007 : 33).

dispositifs de Foucault seraient articulés à l'héritage théologique¹²⁰ que revêt la notion d'*oikonomia*, cet espace où « la fracture qui répare et réunit en Dieu¹²¹ l'être et la praxis, la nature et l'opération par laquelle il administre et gouverne le monde des créatures » (Amgaben 2007 : 26-27). Le terme d'*oikonomia*, qui signifie, en grec, « administration » de l'*oikos*, c'est-à-dire de la maison, au sens de gestion ou plus clairement de management (ménagement, ménage).

III. 5. 2. 2. Les volets technique, juridique et militaire du dispositif

Dans toutes les acceptions du mot dispositif, on retrouve un volet technique, à haut ou moindre degré, jusqu'à ce qu'il devienne, nous dit Jean-Pierre Meunier, « presque synonyme d'agencement d'éléments quelconques », et où subsiste l'idée d'appareil ou d'arrangement en fonction d'une fin, en cela qu'il « procède toujours d'une intention et vise toujours un effet » (Meunier 1999 : 83-84). C'est ce que nous avons vu précédemment. Ce volet technique serait aussi selon nous ce point d'appui technique, le point de départ, l'ancrage de cet agencement qui sera rappelé aux parties prenantes si jamais elles s'en écartaient. De ce point de vue, le dispositif « opéra national » indique la manière dont les parties de l'appareillage sont réparties, la manière d'agir d'un tel appareillage, ou la manière dont il agit sur son entourage (Raffnsøe 2008).

Le volet juridique du dispositif recouvre une signification très générale qui comprend toutes les procédures juridiques ; il renvoie à une formation qui résulte du croisement des relations de pouvoir et de savoir (Amgaben 2007) ayant à un

¹²⁰ « Pourtant, comme on pouvait s'y attendre, la fracture que les théologiens avaient tenté d'éviter et de refouler en Dieu sur le plan de l'être devait réapparaître sous la forme d'une césure qui sépare en Dieu être et action, ontologie et praxis. L'action (l'économie, mais aussi la politique) n'a aucun fondement dans l'être : telle est la schizophrénie que la doctrine de l'*oikonomia* a laissé en héritage à la culture occidentale » (Amgaben 2007 : 25).

¹²¹ L'*Unité*, présente dans l'humanisme, rejoint une tradition qui considère l'homme comme supérieur et seul méritant l'attention et le pouvoir (triomphe de la raison sur la nature, sur l'obscurité, sur le « primitif »). Cette tradition croit aussi en l'unité du monde, au progrès, à la perfectibilité (complétude), au « Un », au « Tout ».

moment donné répondu à l'urgence dont nous parlions plus haut. Nous y retrouvons ici les dispositions inscrites à la convention, de même que tous les contrats et procédures relatives au travail de l'Inspection de la musique, qui étudie les comptes des Opéras, en amont et entre les conventions quinquennales.

« Dans un contexte juridique, le mot dispositif signifie la partie finale d'un jugement qui énonce les conséquences juridiques du jugement, contrairement à la *narration* qui rend compte des circonstances réelles à la base du jugement. [...] Le terme dispositif peut en droit aussi indiquer la partie opérationnelle finale d'un texte jurisprudentiel ou administratif qui précise la pertinence et l'effet de ce qui est décrété, à la différence du préambule qui contient l'intention et le texte législatif lui-même qui formule des règles » (Raffnsøe 2008).

Il s'avère que la convention est déjà le résultat des rapports de pouvoir existants et d'enjeux autour de la visibilité, nécessaire tant à la réception et à la légitimation de ressources qu'à leur utilisation. Les procédures de contrôle, qui visent à s'assurer de l'utilisation considérée bonne de l'espace décisionnel par un encadrement (Dumoulin 2010 : 148), constituent un ensemble de dispositifs de nature hiérarchique. Par le contrat, l'État, la Région, la Ville et l'Opéra, s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, faire ou ne pas faire quelque chose (art. 110 du Code civil). La convention signée entre l'État, la Région, la Ville et l'Opéra est indissociable de la notion de contrôle : elle en organise les relations, selon le projet de gouvernance des pratiques des créatures, pour revenir à la notion d'*oikonomia*, que le contrat opérationnalise. *Sui generis*, il constitue l'outil d'orientation des comportements et de la gestion de l'ensemble concerné. Il nous semble ici que le volet juridique rejoint les volets technique et militaire plus clairement.

Cette propension, il nous semble, est présente dans la signification juridique, comme dans la signification militaire, présente aussi dans le terme dispositif.

« Dans le contexte militaire, le mot [dispositif] signifie un ensemble de moyens et de mesures rangés par rapport à un projet ou aux fins stratégiques [...] d'un dispositif de sûreté et de sécurité » (Raffnsøe 2008). Cette signification fait référence à la discipline, un type de dispositif ayant transformé l'armée, auparavant une organisation provisoire, au début du XVI^e siècle. Le devenir permanent de l'armée — un changement — rendit possible l'apprentissage, l'investissement, le dressage des soldats, et son institutionnalisation.

À la lecture de la Partie 1, nous avons retrouvé une similitude avec le processus de rationalisation et de professionnalisation des métiers de l'opéra qui mena à cette distinction entre les Opéras, où se sont sédimentées les pratiques, et l'art lyrique, qui continue d'évoluer par des formes plus souples et plus petites. Ce processus, qui est en fin de compte un processus de rationalisation, eut également cours à l'âge classique lorsque l'artisanat devient manufacture industrielle (Raffnsøe 2008), et où se sont séparés les beaux-arts de la *technè*. Chacune de ces trois significations — technologique, juridique militaire — données au terme dans les dictionnaires français est présente dans l'usage qu'en fait Foucault, et nous ici.

Jean-Samuel Beuscart et Ashveen Peerbaye (2006) notent la distinction que fait Michel Foucault de deux moments majeurs dans la genèse des dispositifs. La première se présente comme une solution à un problème, avec pour « fonction majeure de répondre à une urgence » à un moment historique donné (Foucault 1994 : 199-300). Dans *Politique* (1255 b 21), Aristote précise qu'il ne s'agit pas d'un paradigme, mais « d'une activité pratique qui doit, au coup par coup, faire face à un problème ou à une situation particulière » (Amgaben 2007 : 21-22).

Une fois proposé, le dispositif (comme l'instrument chez Lascoumes), dont l'une des caractéristiques « est de survivre à l'intentionnalité et aux visions qui ont présidé à sa mise en place », se « maintient au-delà de l'objectif stratégique initial, par un double processus de « surdétermination fonctionnelle », qui vient du fait que « chaque effet [engendré par le dispositif], positif ou négatif, voulu ou non voulu, vient entrer en résonance, ou en contradiction, avec les autres, et appelle à une reprise, à un réajustement, des éléments hétérogènes » [Foucault 1994 : 299].

Et par ce « perpétuel remplissage stratégique » [Foucault 1994 : 299], le dispositif se trouve remobilisé pour gérer les effets qu'il a lui-même produits (Beuscart 2006). Nous retrouvons ici les deux moments que nous aborderons — deux moments qui font partie de la définition et qui constituent l'élément central de notre question.

La « généralisabilité » analytique et pragmatique¹²² (Kvale 1996) concerne la possibilité de comprendre d'autres contextes par la production de connaissances dans un contexte spécifique (Demers 2003 : 176).

Dans le cadre de notre étude, la généralisation vient non pas du fait que ce que les acteurs pensent, en situation, est « général », mais du fait qu'ils se retrouvent à devoir penser de telle ou telle façon, lors de l'introduction d'un dispositif donné. En décrivant l'évolution historique de la formation du dispositif, il est possible de relever d'une part un niveau général, et de l'autre, la série d'actions isolées qui y sont combinées l'une avec l'autre (Raffnsøe 2008)¹²³.

III. 5. 3. Le label opéra national : dispositif de jugement et économie des singularités

Le dispositif opéra national se profile sur deux phases : l'intégration du label et ce qui est produit dès après (Figure 3). Le dispositif s'intègre au schéma existant et apporte ses missions et ses dispositions qui sont autant d'occasions de juger.

¹²² La généralisabilité pragmatique concerne la confrontation des pratiques.

¹²³ « Dans les versions très raffinées et très graduées, on pouvait organiser une évolution qui se présentait sous la forme d'une acquisition d'aptitudes à des niveaux toujours grandissants. Une telle genèse était maintenue comme un engagement commun qui s'adressait à chacun dans une forme différenciée et adaptée. La demande de développement des facultés à des aptitudes pouvait être maintenue comme une obligation commune dans la diversité. Par l'arrangement de la discipline non seulement apparaissait un corps qu'on pouvait isoler dans l'espace quadrillé, et qui avait sa propre manière d'agir, mais un corpus se présentait aussi qui était composé des corps qui se distinguaient les uns des autres en montrant chacun sa logique de développement particulière ». « La discipline est au contraire une technologie préventive à l'aide de laquelle on empêche au non désiré d'apparaître avant qu'il n'apparaisse. Un dispositif de sécurité n'est au contraire pas préventif en soi, mais une technologie qui répare » (Raffnsøe 2008).

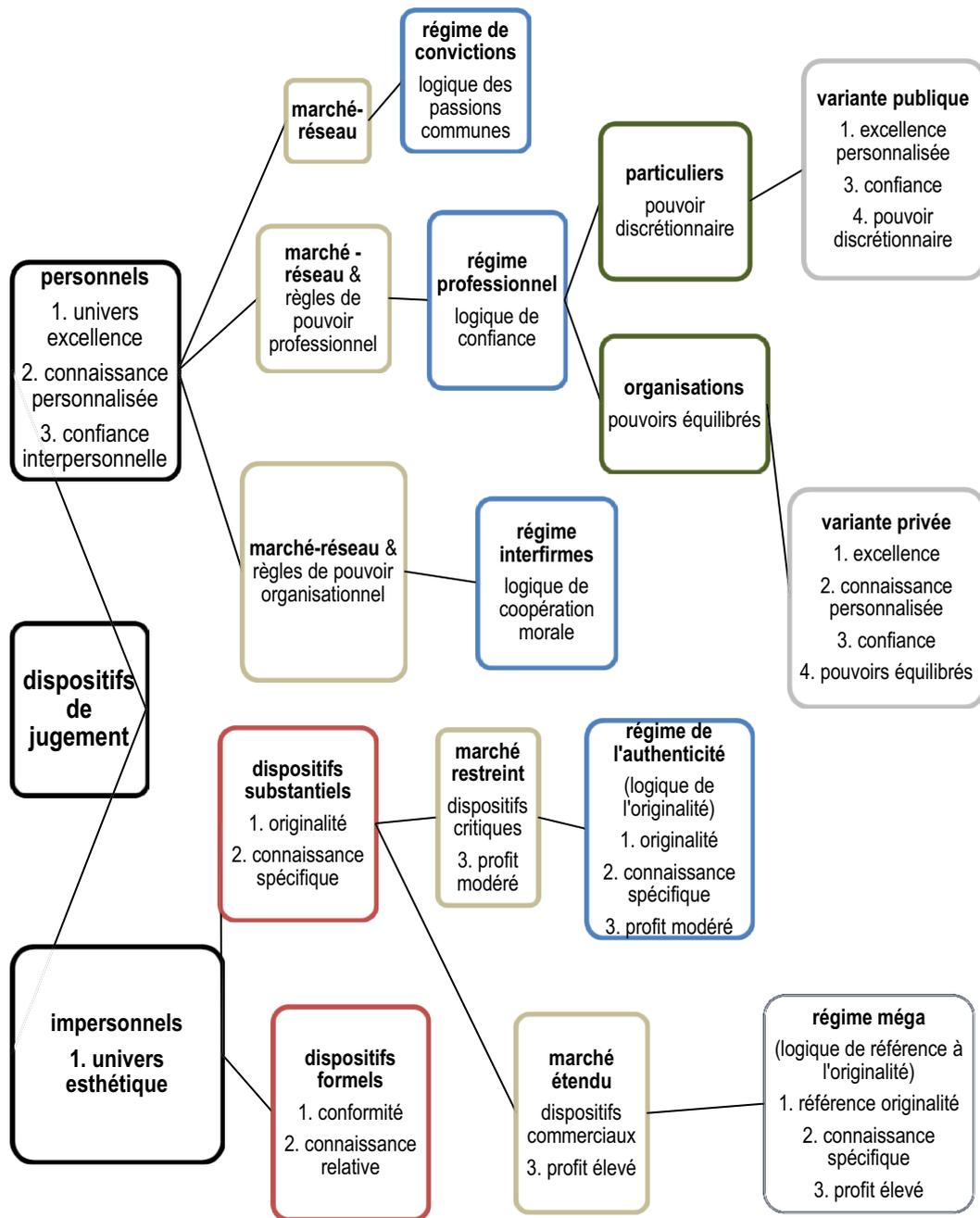
Pour le travail sur les productions (conférences, portes ouvertes, flash-mobs, ateliers, etc.) qui entourent les œuvres *per se* (concerts, opéras, ballets présentés sur scène), et pour travailler autrement que sous un angle juridique la convention opéra national, nous prendrons pour outil d'analyse, ou concept heuristique, le « dispositif de jugement ». Issu de l'économie des singularités (Karpik 2007), le dispositif de jugement rappelle en premier lieu notre discussion autour de la notion de dispositif même, en particulier tel que prise par Lucien Karpik, adaptée de celle de Foucault.

L'analyse de l'économie des singularités repose sur six notions principales : le jugement, le dispositif de jugement, le dispositif de confiance, *l'homo singularis*, la qualification des produits singuliers et les régimes de coordination économique (Karpik 2007 : 55). Les dispositifs de jugement se subdivisent en cinq catégories : les réseaux (dispositifs interpersonnels et invisibles), les appellations, les cicérones, les classements et les confluences.

Le label opéra national est un dispositif de jugement de type « appellation ». Les appellations désignent les noms associés aux attributs et aux significations qui qualifient des produits ou familles de produits singuliers (Karpik 2007 : 70). On peut y voir une relation avec la notion de visibilité, car les récompenses, posées directement sur les objets transforment aussi sa tâche (Karpik 2007 : 44) et informent le sens que l'acteur construira sur l'objet à partir de cette rencontre.

Les appellations sont un sous-ensemble des dispositifs de jugement dit *impersonnels*. Les dispositifs impersonnels rassemblent les appellations, les cicérones, les classements et les confluences ; ils « procurent aux acheteurs une connaissance impersonnelle des produits » (Karpik 2007 : 139). Les dispositifs de jugement impersonnels concernent l'univers esthétique et peuvent être mis à contribution tant dans un marché restreint que dans un marché étendu. Le dispositif de jugement est une force en action qui désigne à la fois une catégorie d'Opéras, une catégorie de produits artistiques ayant reçu l'aval de l'État, des relations de confiance et une autorité symbolique — l'État français, le ministère de la Culture — qui dispose d'une grande capacité d'influence (Karpik 2007 : 80).

Figure 4. Régimes de coordination (schéma adapté de Lucien Karpik 2007)



Tremblay Johanne, 2011, Aux pieds du grand escalier, Doctorat, Avignon, France, Université d'Avignon.

Les dispositifs *personnels* englobent, quant à eux, les réseaux « qui assurent la circulation des connaissances tout le long des relations interpersonnelles » (Karpik

2007 : 139). Ce volet concerne principalement, à notre sens et dans le cadre lyrique, les professionnels, les connaisseurs, les responsables et leurs relations, entre-eux, voire entre « entre soi ».

Pour l'État, la labellisation peut également faire partie de ce que Karpik (2007) appelle les dispositifs de jugement *indépendants* qui, « dans la diversité de leurs prises de position et de leurs évaluations ainsi que les autorités administratives qui, par le contrôle ou par des dispositions spécifiques, rendent plus ou moins visible une logique de la protection et du garant au nom du public » (Karpik 2007 : 78). C'est en ce sens aussi que nous parlons d'attributions d'un label de qualité, avec « qualité » entre guillemets dans le titre.

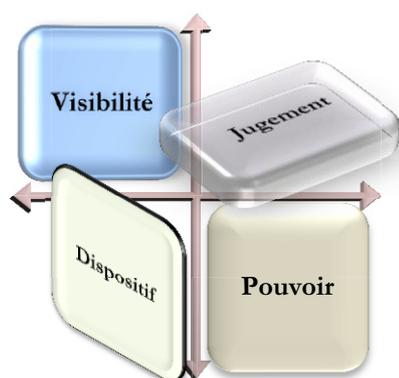
Les confluences sont généralement associées aux dispositifs d'étalage des lieux commerciaux. Nous allons ici au-delà de ce que présente Karpik pour désigner par ce terme les dispositifs ou dispositions des installations des Opéras qui concourent de ce mouvement vers l'ouverture des restaurants, cafés, boutiques, et autres endroits de consommation et de rencontres sociales autour ou dès l'entrée du lieu. Nous disons bien « ouverture », puisque ces lieux de convivialité existaient à l'Opéra aux XVIII^e et au XIX^e, mais n'étaient pas aussi visibles, et ouverts à tous, ni positionnés de sorte à s'inscrire dans la ville et sur le territoire local tel que le demandent les tutelles et les approches commerciales développées pour répondre à leurs besoins financiers et d'attractivité.

Lorsque les dispositifs sont dits *formels*, les singularités sont qualifiées selon leur position à l'intérieur d'un classement. Les cinq Opéras nationaux, par exemple, lorsque considérés par rapport à la population des théâtres lyriques sur tout le territoire, pourraient en être, éventuellement. Les palmarès des grandes revues musicales ou encore les « top ten » vus ailleurs en sont généralement les exemples les plus frappants. Lorsqu'ils sont *substantiels*, ils portent sur les contenus spécifiques des singularités, des caractéristiques conservées, quel que soit le jugement porté (Karpik 2007 : 141).

La figure 5 ici présentée contient l'idée, hypothétique, qu'en présence d'une demande globale d'information sur les individus (humains ou non) dans une

société mosaïque, la labellisation devient elle-même un dispositif de jugement qui en commande d'autres.

Figure 5. Support cognitif pour l'étude



Simple, ce schéma n'illustre rien : il sert à penser les enjeux au fur et à mesure du déploiement de l'écriture et de la lecture. C'est sur la base des verbatim de nos entretiens, de nos connaissances, de notre expérience, et des documents collectés, que nous avons construit ce schéma présentant quatre dimensions — le dispositif, le pouvoir, le jugement, et la visibilité — par lesquelles nous discuterons les deux catégories de changements déjà présentées.

Avec la mise en place de cet instrument — opéra national —, les enjeux déjà attachés à l'opéra — pouvoir, visibilité, jugement — croissent et, dans l'interdépendance, se renchérissent les uns les autres. Ne serait-ce qu'avec la production de plans, de projets, etc. qui commande celle de discours d'accompagnement pour les rendre lisibles, visibles, légitimes, etc. Plus il y a de parties prenantes, plus la demande en est forte et plus sont produits des dispositifs de jugement pour y répondre.

La norme est une des modalités liées au pouvoir d'injonction (Braud 1985 : 356), avec les injonctions de fait, la norme juridique et la prescription morale. Dans le cadre du pouvoir d'injonction, en France, il est légitime et institutionnalisé, et repose sur des agents mandatés comme organes du pouvoir, dans ce cas par l'État

(Braud 1985 : 389), par exemple l'est la Réunion des Opéras de France¹²⁴. Le pouvoir effectif est le résultat de la conjoncture des rapports de force, et le pouvoir singulier, tient au fait que l'individu – Opéra — pense et contrôle de façon réflexive ce qu'il fait et utilise les règles et ressources dans un contexte donné et à un moment donné.

Le pouvoir ouvre possibilités et résistance, il reconnaît à l'autre un statut de sujet¹²⁵. En tant que processus de régulation, le pouvoir vise la maîtrise de la configuration organisationnelle « par une action délibérée qui se veut créatrice d'ordre », il accompagne le comportement et répond à la « nécessité de faire converger les buts des individualités vers un but collectif et de coordonner l'ensemble des acteurs organisationnels » (Dumoulin 2010 : 37). Par exemple, la reddition imposée les oblige à avoir un regard sur leurs pratiques, et sur le passé de l'organisation (au sens aussi d'*organizing*). Elle les amène à porter un jugement sur ce qu'ils pensent sera considéré comme un atout pour les parties prenantes, et à le rendre visible.

III. 6. Méthodologie appliquée

III. 6. 1. Les dimensions du dispositif sur fond de schéma constant et de plan situé

Notre recherche s'intéresse à une réalité spécifique — opéras — enchâssée dans un contexte — géographique, économique, politique, social, culturel — qu'il nous appartient de présenter, comme nous l'avons fait dans la Partie 1 et comme nous continuerons de le faire, avec plus de précision, dans la Partie 3. L'étude est

¹²⁴ Apprises sur le terrain, par l'observation d'une conversation privée entre la Réunion des Opéras de France et le ministère de la Culture et de la Communication, que les données remises par les opéras aux deux, ainsi qu'aux DRAC ne concordaient pas.

¹²⁵ La domination est absence de résistance, car elle ne donne pas de statut à l'autre.

élaborée dans une ontologie constructiviste modérée et une épistémologie interprétative inductive et pluridisciplinaire qui tâche de tourner le dos au paradigme fonctionnaliste, enraciné dans les théories de la régulation et caractérisé par une ontologie réaliste et une épistémologie positiviste, qui ne permet pas, entre autres, de faire voir les parties et l'indétermination des rapports et des humains, et l'absence d'ordre et de statu quo prédéterminés. Nous cherchons plutôt à faire voir ici comment, et par quoi, par quel dispositif, cet ordre est non seulement sans cesse créé et recréé, mais idéal ; il est posé ici comme une finalité qui oriente les actions, et non comme une entité préexistante à révéler ou à préserver, même lorsque les acteurs interrogés eux, le pensent.

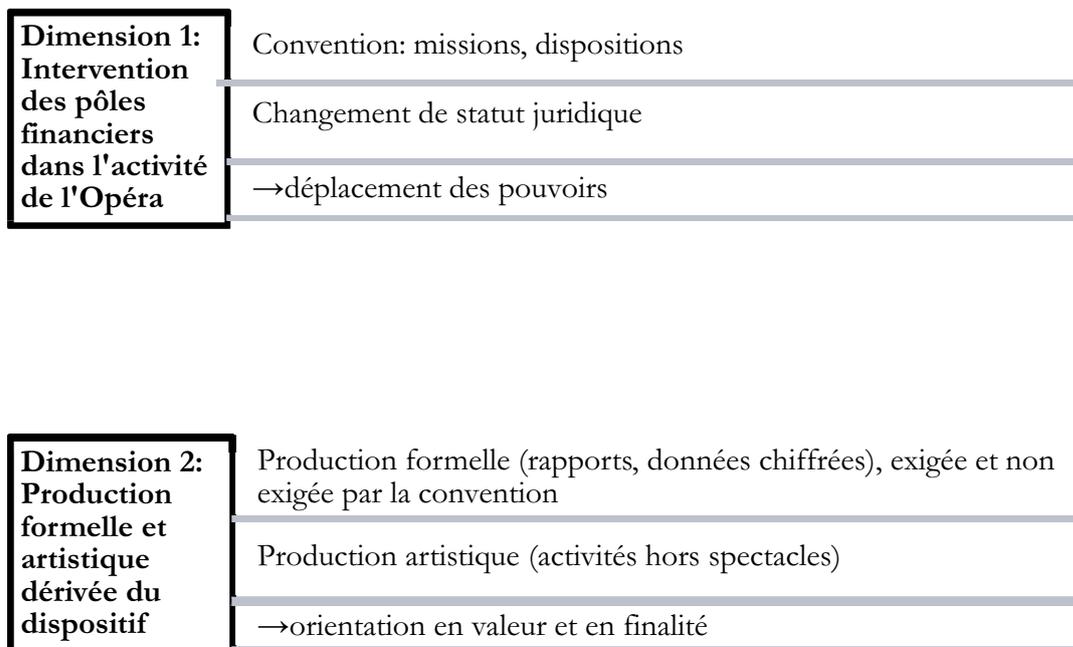
L'approche par le paradigme critique est investie d'une double intention : travailler à la fois les niveaux macro et micro, sans les étudier l'un l'autre séparément ou en relation, mais en s'intéressant à l'existence des connexions qui les unissent.

Au contact de notre terrain, nous nous sommes rendue compte que, derrière les postes dotés, s'organisaient les fonctions, selon des plans très divers et fluctuants, singuliers, donc, moins en fonction de ces postes qu'en fonction des profils des acteurs en présence, de l'architecture de l'Opéra dont hérite la ville et de la ville elle-même. Est-ce à dire qu'il faille se replier sur une logique de monographies, dès lors que nous ne souhaitons pas nous en tenir à un discours général sur l'opéra ?

Reprenant les paroles de Jean-Louis Fabiani qui se rapporte ici à la pensée de Bruno Latour, « le niveau macro n'est pas le produit de l'agrégation de niveaux inégalement micrologiques qui viendraient s'emboîter à la manière de poupées russes, mais celui de l'existence d'un type particulier de connexions » (Fabiani 2010 : 18). La création d'un label opéra national de région, que l'on dit acter la reconnaissance du travail accompli de certains Opéras, suggère une étude sur deux plans, avec comme toile de fond la définition du dispositif présentée plus haut : l'histoire de l'attribution d'un label national sur les Opéras en région, et, dans un

deuxième temps, ce que ce dispositif organise une fois proposé, un peu comme les deux temps du dispositif tel que défini par Michel Foucault.

Figure 6. Dimensions observées : intervention et production



La Figure 6 présente les dimensions (phases) étudiées : l'intervention des politiques et les activités et les documents produits pour répondre aux demandes du dispositif « opéra national » mis en place par les pouvoirs publics et qui interviennent, par ce dernier, dans les activités de la maison. Certains concernent l'originalité, d'autres la personnalisation, comme c'est le cas des partenariats et des visites faites dans les hôpitaux. Ces outils désignent ce qui est produit par l'Opéra pour y répondre : activités, rapports, dépliants, tout ce qui entoure le spectacle et qui ne correspond pas à la gestion de l'ordre de marche de la structure.

Nous avons porté une attention particulière à deux organisations : l'Opéra national de Bordeaux, labellisé en 2002, et qui en est à sa deuxième convention opéra national toujours en négociation, et le Théâtre du Capitole de Toulouse, pressenti

dès le départ pour une labellisation, mais qui n'y avait visiblement pas donné suite. C'est ce que nous verrons dans la Partie 3. Des études et autres documents nous ont été transmis. De l'Opéra national de Bordeaux nous avons des éléments de gestion et des rapports. Nous avons pour chacun constitué une banque de données contenant les verbatim des entretiens, les documents de gestion et de communication produits par la structure, les statuts, les conventions dans le cas de Bordeaux, les éléments financiers et structuraux, de documents qui sont pour certains en annexes.

Le schéma ternaire (Figure 5) et les dimensions étudiées — les deux phases du dispositif — n'ont pu être observés, confirmés et singularisés pour la recherche, qu'à la suite d'une entrée sur le terrain et dans les activités professionnelles de nos interlocuteurs : les dirigeants des Opéras en *relation* avec les tutelles, les pouvoirs publics qui les financent et les gouvernent. Ces dimensions sont étudiées dans la section IV. 9 du présent document.

III. 6. 2. Entrée sur le terrain : observation participante

Par une matérialité qui sert et se sert du jugement, de la visibilité et du pouvoir, la labellisation nous rappelle que le pouvoir n'est pas qu'entre les mains de ceux qui maîtrisent le discours commandant — politiques —, mais aussi entre celles de ceux qui maîtrisent les outils techniques et la matérialité des discours d'accompagnement ou conçus pour répondre aux besoins du dispositif — directeurs généraux (administratif et financier), techniques et artistiques, principalement. Nos pas ont dans cette logique suivie ceux de nombreux professionnels de l'opéra en France et en Europe au cours des années 2009 et 2010.

Il nous a pendant ce temps été permis de participer à l'élaboration d'un livre : *The Management of Opera*, Palgrave Macmillan, 2010¹²⁶. Le livre, qui discute, entre autres, du financement, de la gouvernance et des publics de quelques dizaines d'Opéras dans le monde, est écrit par Philippe Agid, ancien directeur adjoint de l'Opéra de Paris (1995-2001), et de Jean-Claude Tarondeau, Professeur honoraire à l'ESSEC et rédacteur en chef de la *Revue française de gestion*. Nous avons traduit du français vers l'anglais trois chapitres du livre ainsi que, de l'allemand vers l'anglais, un panorama de la situation des opéras en Allemagne. Ce travail, qui a duré plusieurs mois, nous a permis de nous familiariser avec le vocabulaire utilisé et de mettre en perspective la situation des Opéras français qui, tout en étant confrontés aux mêmes contraintes de gestion que supposent la production d'opéras et la tenue de telles maisons, se distinguent par le contexte en particulier politique qui en organise le développement et les pratiques en orientant les finalités de leurs actions. Ce constat nous a confortée dans notre volonté de ne pas travailler sur une base théorique de travail institutionnel et de réfléchir à ce que pouvaient bien être les éléments distinctifs dans des théâtres organisés sur un modèle stable dans le temps, avec un degré de ressemblance caractéristique (d'un Opéra à l'autre, peu importe le pays).

Notre participation (sur accréditation) aux rencontres automnales d'Opera Europa¹²⁷ à l'automne 2009, qui se sont tenues à Budapest, nous a également permis de faire des rencontres précieuses pour l'écriture, la collecte de documents, l'observation des professionnels de partout en Europe et des États-Unis, et de prendre connaissance de la façon dont ils présentent les enjeux, entre eux. Ces rencontres nous ont aussi permis d'observer le monde de l'opéra (directeurs, critiques, publics, etc.) dans des pays où il représente une tout autre chose pour la localité et l'imaginaire de ses citoyens. Elles ont également mis en lumière une question que les directeurs se posent actuellement de par le monde : que voulons-

¹²⁶ Une version française est parue en 2011 (www.opera-management.fr/).

¹²⁷ Site internet, conférence de Budapest : <http://www.opera-europa.org/view.asp?id=779>.

nous sauvegarder, l'art lyrique ou la façon de faire de l'opéra ? Il s'est avéré que le chemin entre les deux n'est jamais aussi droit qu'il y paraît.

Pendant l'été 2010, nous avons aussi assisté à une journée-réunion sur le projet de développement d'un portail pour les opéras en France qui implique la numérisation de nombreux documents (Partie 3). Cette journée était animée par une juriste. Le processus a mis en lumière le contraste entre le besoin de visibilité médiatique et celui de pratiques de mise en mémoire, fondées sur le donner à voir en l'absence d'archives dans ces organisations habituées à produire des spectacles, dans un espace-temps propre à chaque saison, de leur préparation à la dernière représentation, et à recycler costumes et autres décors, sans souvent poser la question de leur avenir, voire de l'« après-opéra » ou de sa déclinaison.

Le choix fait pour les entretiens méthodologisés (méthodiques) est parti de ces discussions informelles. Nous sommes ensuite allée rencontrer les professionnels à l'intérieur de l'Opéra, pour entendre le récit de l'intervention des pouvoirs publics et la production qui s'en suivit, ainsi que dans les bureaux du ministère de la Culture et de la Communication pour comprendre comment l'idée avait germé, et s'était retrouvée actée puis mise au banc.

Il nous a d'abord paru nécessaire d'explorer le champ d'études et l'intérêt du thème choisi — la labellisation des opéras de région — un fait complexe, opaque et peu documenté, par une entrée sur le terrain du lyrique en France à l'aide d'entretiens préliminaires plus ou moins formels. Il fut rapidement constaté lors de conversations avec les responsables au ministère, qu'aucun texte préalable à la labellisation n'avait été produit et que la seule façon de savoir de quoi il s'agissait était de rencontrer les hauts responsables de l'action administrative publicisée.

Une fois le fait — labellisation par l'État français d'un opéra en région — retenu et donc singularisé, nous avons contacté, pour des entretiens semi-directifs, les directeurs des opéras nationaux, quelques directeurs administratifs et des responsables du ministère de la Culture et de la Communication qui avaient été investis dans le processus des labellisations des Opéras en région. Sur place, nous

leur avons simplement demandé de nous « raconter la labellisation ». Nous avons également rencontré des responsables des directions commerciales, du développement et de la communication, pour qu'ils nous parlent des outils depuis peu mis en place dans les Opéras. Il nous semblait alors être en possession des trois volets — technique, juridique, militaire — du dispositif qui nous intéressait et des deux variables — intervention et production — qui nous servaient de repère pour les étudier.

III. 6. 3. Entretiens semi-directifs autour de trois thèmes

Puisque nous admettons le rôle conjoint de la structure et de l'acteur dans l'organisation. Il ne s'agit donc pas pour nous de figer l'Opéra ni de résumer son existence à la volonté de ces derniers. En revanche, comprendre *comment* on *organise* à l'opéra depuis la labellisation ne pouvait se faire sans nous adresser directement aux personnes responsables, pas plus que ne pouvait se faire la saisie de leur rapport avec la situation sans les écouter et les interroger personnellement.

Les entretiens informels n'étaient pas destinés à devenir matières à analyse, mais firent surgir des pistes de travail et ont confirmé certaines intuitions qui avaient besoin de mots pour être formalisées. Cette méthode concorde avec notre posture concernant les acteurs qui sont pour nous réflexifs, actifs, compétents, et capables de produire des théories sur ce qu'ils font et comment ils le font.

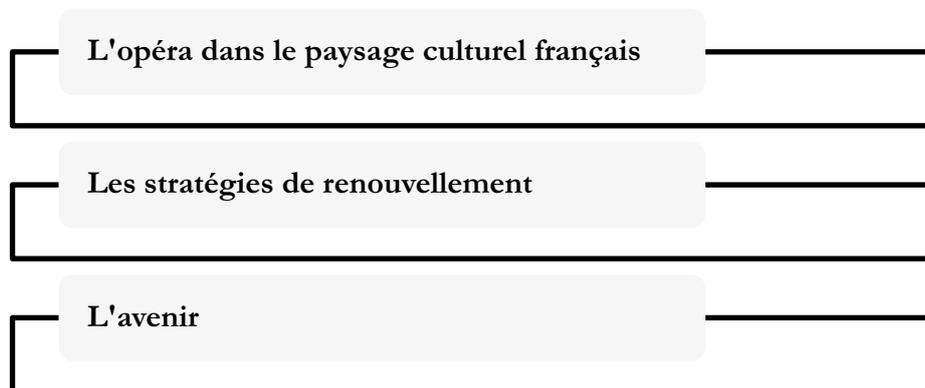
Les entretiens de départ devaient nous permettre de confirmer ou d'informer le statut du dispositif, celui des organisations affichées (organigrammes, titres et fonctions), en plus de faire émerger de la connaissance sur un sujet jamais abordé de l'intérieur¹²⁸. La méthode nous permettait d'approcher tant les réalités spécifiques que présentent les thématiques abordées, que l'ordinaire de leur pratique, et de contextualiser les connaissances produites et transmises en

¹²⁸ Il est à noter que certains professionnels nous disaient de ne pas travailler sur ce sujet, parce que le label, « ça ne voulait rien dire ».

entretien, de même que les données et documents collectés. Les entretiens méthodiques, en revanche, servent de matériau et de témoins des événements relatés.

Notre démarche inductive propose un modèle théorique construit à partir des données d'entretien. Nous avons choisi d'opter pour des entretiens semi-directifs, avec une trame autour de trois thèmes — l'opéra en France, le renouvellement, l'avenir — plutôt qu'un guide complet. Les questions posées, en ouverture, concernaient la *labellisation*, la *convention opéra national*, les *changements perçus dans les pratiques* et *l'avenir*. Ensuite, une question orientait la discussion vers *l'organisation*, les *stratégies d'ouverture développées par leur structure*, leur avis sur la *réception* de ces nouvelles données dans l'organisation.

Figure 7. Grands thèmes choisis pour les entretiens semi-dirigés



Aux directeurs de structures, nous demandions en ouverture de nous « raconter la labellisation de leur maison », au ministère, de nous parler des labels au gouvernement, des raisons ayant mené à la labellisation des opéras de région, de la sélection de ces cinq Opéras, et de l'avenir des Opéras en région en France. D'autres thèmes étaient introduits en fonction de la personne rencontrée et du déroulement de l'entretien.

Tous les entretiens ont été conduits dans les bureaux respectifs des interviewés. Ce choix, qui n'en était pas vraiment un puisqu'on nous a de fait invitée à ce faire, nous a grandement servi dans l'observation de l'environnement de travail et bien souvent, sur les prises d'appels, les relations avec leurs collègues et les discussions et affaires en cours au moment de la rencontre, et l'attention qu'ils portaient à notre rencontre, en rapport avec les interférences extérieures que constituaient alors leur travail quotidien.

Chacune des réponses à nos questions, par exemple sur les stratégies d'ouverture, donnait lieu à des explications et à l'énonciation de détails sur les objectifs, les erreurs, les parties prenantes, la façon dont les choses s'étaient passées à tel ou tel moment, et comment on l'interprétait, etc., chacun à sa façon, avec ses propres préoccupations, et pas qu'aux résultats. C'est ce qu'il nous intéressait d'approcher par ces entretiens. Évidemment, l'entretien est une situation de communication, une situation sociale, et la présence du chercheur est déjà à considérer dans la collecte. Elle l'est d'autant plus lorsque ce chercheur choisit de procéder par ce type d'entretien. Nous persistons dans cette démarche qui correspond à notre posture et au projet de recherche.

La durée moyenne des entretiens, à la convenance des interviewés eux-mêmes, est de 90 minutes. Certains ont été rencontrés à deux reprises. Les enregistrements des entretiens sont bien entendu conservés. Nos verbatim, qui font chacun plus d'une vingtaine de pages, conservent les expressions employées, les répétitions et les hésitations, mais corrigent les erreurs de grammaire. Nous nous sommes engagée à ne pas associer les auteurs aux citations retenues, sans toutefois aller jusqu'à l'anonymat, qu'on ne nous a jamais demandé. Six des retranscriptions sont insérées en annexe, soit une par direction : technique, administrative, développement, ministérielle, direction générale d'un Opéra national de région et direction générale d'un Opéra municipal.

Le premier espace (Figure 8), qui concerne la labellisation, une action administrative temporellement définie, dont la première remonte à 1996 et la dernière à 2006, suppose une étude rétroactive. Cette partie se réfère à la

variable 1 de notre schéma et qui concerne l'intervention des pôles financiers dans l'économie des Opéras. L'entretien, tel que l'écrit Christiane Demers, « est la seule façon de documenter de façon approfondie ce qui s'est passé » (Giordino 2003 : 177). Notre approche n'était donc pas entièrement interprétative puisqu'elle tenait compte des éléments objectifs que devaient nous apporter ces entretiens : la séquence, même si partielle, des événements ayant conduit à la signature des conventions opéra national, l'identité de certains acteurs dans cette séquence, leurs réactions, etc., étaient mis en parallèle des productions.

Notre modèle prenait la forme d'un entonnoir, et nous permettait, en laissant la parole libre aux interviewés, de voir ce sur quoi ils mettaient eux-mêmes l'accent et sentaient le besoin de dire ou de taire. Des notes ont été prises sur la gestuelle et les expressions employées par les interviewés lors de la situation de communication.

La démarche nous a permis de constater, et de nous faire dire l'absence d'études conjointes faites sur le terrain, malgré les efforts grandissants de la ROF (dont les efforts, justement, en disent long sur l'orientation du développement des théâtres lyriques en France en ce moment, la pression vers plus de mutualisation, collaboration, création d'indicateurs, etc.).

Une perspective fonctionnaliste, que pouvait laisser supposer notre démarche qui commençait par des entretiens exploratoires, aurait nécessité par la suite la construction d'une méthodologie homothétique et l'adhésion à une ontologie réaliste par rapport à l'organisation, qui aurait fait une réalité objective extérieure¹²⁹ aux personnes que nous allions interviewer, ce qui, nous l'avons vu précédemment, et les pages qui vont suivre le confirmeront, ne convenait pas à notre posture.

¹²⁹ Christiane Demers dira que dans une telle perspective, « le chercheur vise à identifier les éléments constitutifs de l'organisation et les relations qui les unissent afin d'expliquer la cohérence (intégration) du système organisationnel et sa capacité à se maintenir et à s'adapter » (Giordino 2003 : 175).

Figure 8. Sous-thèmes des entretiens semi-dirigés



Notre volonté était avant tout celle de comprendre, et d'entrer en contact avec des individus, en face à face avec les « personnes au travail » derrière les postes dotés et les fonctions affichées. Au lieu, donc, de chercher à emprunter aux sciences exactes les critères de validité interne et externe qui y sont de mise de sorte à pouvoir expliquer et prévoir les comportements organisationnels, nous avons voulu les contextualiser, en restant dans une perspective considérant ces personnes comme ayant le double rôle d'être des individus avec leurs propres représentations et leur compréhension personnelle des choses et des parties prenantes avec leurs fonctions, et ce qu'ils en pensent et comment ils les assurent.

C'est en ce sens aussi que nous parlerons ici de fonctions, tout en ne servant pas un cadre fonctionnaliste et son inévitable épistémologie réaliste. La labellisation des Opéras en région sera ici d'une part un événement, d'autre part comme un marqueur, que nous utilisons pour comprendre l'économie des opéras en France.