

La labellisation de l'action administrative à l'instrumentation

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

*En France on a un seul label — le
label national — dans un pays aussi
centralisé que la France on ne sait
pas ce que ça veut dire*

Pierre Médecin, 11 décembre 2009

IV. 7. Un art collectif dans une structure organisationnelle conventionnelle sédimentée

IV. 7. 1. Un mode de production incluant plusieurs entités

L'opéra suppose presque obligatoirement un mode de production incluant plusieurs entités sous un même toit avec des activités qui leur sont propres. La structure organisationnelle contient aussi bon nombre de variables, nous l'avons vu dans la première partie, en plus de dénommer de façons différentes les mêmes fonctions, selon l'histoire du lieu, la représentation que ce dernier se fait de ces fonctions, la distance perçue et organisée entre ces fonctions et leurs tutelles, etc. Un exemple connu étant les administrateurs de la Comédie française qui porteraient ailleurs le titre de Directeur général ou celui d'Intendant. Car la structure organisationnelle représente un réseau organisé de relations que suppose montrer l'organigramme formel, car l'organigramme informel est très complexe non seulement à connaître, à reconnaître et à exprimer sur une interface de visibilité, mais ne joue pas toujours dans le sens de l'harmonie relationnelle voulue lorsque mis au jour et révélateur d'une hiérarchie ou d'une sphère décisionnelle qui n'est pas celle que tous se représentent.

Nous pensons aussi que nous aurions tort de considérer d'une part une partie théâtrale et de l'autre une structure formelle avec des composantes fixes, claires, indépendantes de la forme artistique, de l'art. Comme nous l'écrivions dans le chapitre concernant le cadre théorique, la généralisation vient non pas du fait que ce qui se passe, en situation, est « général », mais du fait que dans tous les cas observés, on retrouve, par exemple, la même dynamique lors de l'introduction d'un dispositif donné.

L'organigramme de chacun de ces Opéras transcrit une structure hiérarchico-fonctionnelle, bénéficiant ainsi d'une ligne d'autorité claire et de responsables de niveaux hiérarchiques informés et conseillés par des adjoints aux compétences

spécialisées. Les fonctions, ou divisions tendent à changer avec le temps, avec l'ajout, même, de divisions nouvelles, exigées ou non par les conventions « opéra national de région ». Le résultat nous ramène à la question du schéma et du plan dont nous parlions : le directeur général choisira un directeur technique qui le supplée. Nous avons à ce sujet vu, même en Allemagne, des directeurs, appelés *Intendants*, nouvellement nommés arriver avec toute leur équipe (Tremblay 2004). Et les équipes sur place, voir partir leur directeur, sachant parfaitement qu'elles devront songer à quitter le navire elles aussi, par extension.

À partir de ce schéma incontournable, il est possible d'organiser la production vers plus ou moins de rationalisation. Les problèmes d'identification à la production artistique, seraient par ailleurs en grande partie liés au système de gestion : découpage, systèmes de rotation autour des « 35 heures »¹³⁰, par exemple, qui, bien qu'ils soient aboutis, et contribuent à la conservation d'un effectif permanent, ne tiennent pas compte de la continuité du processus de production, de l'implication du technicien dans le processus, de son investissement personnel dans la mise en œuvre des objectifs énoncés et d'une production à laquelle il s'identifie. La production constitue un pari d'organisation qui tient compte d'un maximum de paramètres humains, temporels, et techniques pour un résultat — le spectacle — au point et des équipes heureuses.

Il est affirmé du côté des directions techniques que les équipes de production des Opéras ne savent pas accueillir : elles ne partagent pas le même « métier » que les théâtres d'accueil qui ont l'habitude d'accueillir des équipes pour le travail de production et même de création. Il ne s'agit pas de dire qu'aucun Opéra en France n'offre la possibilité de travailler aux artistes invités, ce qui est le lot de toute création et production lyrique, mais bien que ce sont-là deux métiers et deux structures de travail distinctes, voire antagonistes. Cette distinction entre la vocation d'accueil et celle de production et de création que l'on retrouve dans les

¹³⁰ Une présentation de la loi, dite « loi Aubry » est présentée ici, avec le contexte de création et les discussions, critiques et nouveautés introduites : http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures. [Consulté 19 août 2011].

Opéras a été relevée par plus d'un, dont un directeur technique qui va jusqu'à dire qu'il est impossible de trouver un lieu et des équipes aptes à se consacrer à la fois à un accueil de qualité et à la production et à la création de spectacles d'une grande complexité comme ceux produits dans le lyrique.

« Je ne dis pas organiser, ce serait présomptueux, mais une possibilité de le faire, en passant par une personne qui est là, qui connaît tout de son plateau, qui a été là au début du montage et qui sera là jusqu'à la fin du montage et qui sera l'autorité sur toutes les équipes du plateau. Si on n'a pas ça, c'est-à-dire une sorte de capitaine du navire, et bien ça ne peut pas marcher. Ça ne peut pas marcher. Alors là, il y a des choses qui se passent, mais faussement. Il y a un régisseur général lyrique, mais le régisseur général lyrique [...], ne sait pas ce qui se passe sur un plateau. Ou alors il pense le savoir, et c'est pire quand ils pensent le savoir, c'est pire. Parce que, parce que ce n'est pas comme ça tout à fait, il y a des risques d'accident, de collisions entre les services, etc. »

Tous les métiers du plateau ne se retrouvent pas à l'opéra, du moins pas sous les appellations et avec en mains les mêmes fonctions que dans le théâtre, voire dans un théâtre d'accueil qui ne serait pas un Opéra, pour souligner à nouveau cette distinction maintes fois entendue. Les difficultés relevées concernent parfois l'absence de régisseurs généraux sur les plateaux d'opéra, et souvent, sinon surtout, les horaires des professionnels appartenant à des entités distinctes et qui s'accommodent plus difficilement d'un mode de production comme au théâtre, où personne ou presque n'est permanent et où tous se plient sinon aux volontés du metteur en scène, au besoin de la création. Le schéma, en revanche, reste le même : des artistes, des techniciens et des administrateurs.

À l'opéra, à la différence du théâtre, la négociation et la confrontation des pratiques et des idées, qui mènent à la création et à l'inédit de l'œuvre traduite dans le temps, se situent en amont, au-dessus du plateau, déjà, en grande partie, constitué, du fait de la permanence des ensembles, et d'une certaine façon avant même la programmation. Cette dernière est en quelque sorte l'indice d'une conclusion, d'un accord final, négocié et discuté selon la « géopolitique », les personnalités présentes, les projets de tutelles et le cadre juridique, et dans ces espaces de rapprochement et de distanciation présentés dans la Partie 1.

Le partage du pouvoir, à l'opéra, c'est sur le plan artistique (en violet), qui est moteur, qu'il est à son paroxysme. Le mot « partage » est employé avec prudence, car il s'agit d'une composition de pouvoirs, d'un arrangement.

Le pouvoir artistique est composé de plusieurs pouvoirs et de leurs délégués : celui des musiciens, ou du chef d'orchestre, celui du metteur en scène, celui du maître de ballet, celui, le cas échéant, du chorégraphe, qui est distinct du précédent, car c'est un concepteur, etc. La complexité est déjà grande entre musique, danse, et technique, et l'imbrication entre les domaines artistiques et techniques y est plus ancienne et plus constitutive que dans le théâtre. Bien que le niveau de cette complexité soit relatif, la teneur de cette imbrication viendrait entre autres du fait qu'en matière d'exercice du pouvoir, le rôle et la marge de manœuvre du directeur musical sont déterminants.

Dans les Opéras où l'orchestre a une double mission — symphonique et lyrique —, il y a forcément des tensions relatives au « planning »¹³¹, selon le terme couramment employé, nombre d'heures à consacrer au lyrique, en répétition et sur le plateau, surtout lorsque le directeur musical a aussi de son côté la responsabilité de la saison symphonique, et nous connaissons les récits de conflits entre directeurs généraux et directeurs musicaux. Cela « fait partie de la culture locale » de l'opéra, nous a dit un directeur général. Plusieurs raisons président à cet état de fait, mais une raison ressort invariablement : le pouvoir de la partition musicale. L'opéra, c'est avant tout de la musique. L'œuvre lyrique ne peut en effet se dispenser de la partition, le fil conducteur de l'œuvre et du coup de la représentation.

« Il n'y a pas de totalitarisme pire que celui de la direction musicale. Non, mais, qu'est-ce que c'est qu'un chef d'orchestre ? Pour moi, le chef d'orchestre c'est l'expression du pouvoir le plus absolu ! Mais c'est incroyable, c'est incroyable ! Et c'est un régal, à voir en même temps, parce qu'en même temps, ce ne sont pas des tyrans... c'est le pouvoir absolu, c'est

¹³¹ La complexité de ces emplois du temps et de l'espace dans un Opéra est magistrale. Nous en donnons en annexe un exemple avec un extrait d'un document de travail officiel de l'occupation des lieux de l'Opéra national de Bordeaux sur une semaine de la saison 2010-2011.

le pouvoir absolu. Absolu. C'est phénoménal. Alors, évidemment, ça dépend, des rôles, des personnes. Ça dépend. Il n'empêche que, il n'empêche que le fil conducteur à l'opéra, c'est la partition. »

Ce fait introduit une zone de pouvoir inévitable : toute négociation, toute modification, tout compromis se feront en fonction ou au détriment de la partition. Un impératif qui peut donner cours aux anecdotes que l'on sait sur le monde de l'opéra de même qu'aux conflits les plus graves qui peuvent aller jusqu'à des démissions ou des frontières irrépressibles entre structure et directeur musical. Le pouvoir du chef d'orchestre vient du fait que pendant la représentation, c'est lui qui dirige, sans partage¹³².

« Ce qui est incroyable à l'opéra, c'est l'intrigue, qui se crée entre les différents pouvoirs, du coup, entre le directeur de l'opéra, celui du chef, celui du metteur en scène, celui du scénographe, il a du pouvoir le scénographe, celui du Ballet s'il y a de la danse, celui du costumier s'il y a des costumes d'époque, bon, des choses comme ça. Bon, c'est, c'est beaucoup plus intense qu'au théâtre. Pourquoi ? Bien justement, parce que, à un moment, in fine, l'exercice du pouvoir sera sans partage. C'est le chef. Basta. »

Il existe également une concurrence entre la musique symphonique et l'opéra qu'encourage parfois le cadre de régie municipale. Concernant la confrontation éventuelle avec la ville, l'État est perçu comme le protecteur des aléas politiques des collectivités territoriales, la séparation de certaines entités dans l'Opéra est supposée protéger à son tour ces dernières de l'État. Si l'État intervient déjà dans l'une de ces entités, alors les autres peuvent se « protéger » de celles-ci afin de conserver leur distance vis-à-vis de l'État. Chacun se réserve, au mieux, un espace pour agir, au pire un espace pour ne pas avoir à changer son organisation.

« À partir du moment où la répétition, qui met tout le monde en jeu au même moment, il y a quelque chose de plus collégial dans la prise de décision [...] obligatoirement plus collégiale. À partir du moment où la confrontation des pouvoirs se situe à un niveau plus élevé, et surtout avec un exercice plus

¹³² S'ajoute à cela la personnalité dont on ne parlera pas ici et puis les relations entre les personnes en place dans l'organisation. Disons simplement que ces derniers aspects ne sont pas les seuls : la structure même de l'œuvre et de la production d'un opéra lui confère ce pouvoir dont il usera ou abusera selon ses propres dispositions et celles de ceux avec qui il travaille.

pluriel des pouvoirs alors ça devient plus compliqué. Et ça se répercute sur la totalité de la hiérarchie. Alors, on imagine, lorsqu'il s'agit d'une coproduction et qu'on rapproche des hiérarchies (...) ça multiplie (...) oui, ça multiplie, ça multiplie les divergences, ça multiplie du coup les actes d'autorité. »

L'anticipation de ce moment de plein pouvoir participe de cette volonté de tout jalonner avant la représentation, d'obtenir des garanties. Ce qui crée ce qui est décrit comme un climat de cour, d'intrigue ; un climat où tout le monde va essayer d'avoir une influence sur les uns et sur les autres et sur le cours des événements. L'opéra se distingue ici encore du théâtre, la confrontation étant surdéterminée par la forme du genre et le rôle de la musique. Le fait que la prise de décisions soit effectuée à un niveau plus élevé et surtout extérieur au plateau influe aussi sur l'exercice du pouvoir pendant le travail de production sur le plateau.

« Ça doit se faire, point. Et puis, finalement, il faut que tu rentres chez toi, que tu t'installés là, devant la fenêtre, et pour que tu puisses avoir 5 min pour réfléchir à ce qui va se passer dans deux ou trois ans. Or, la partie la plus importante, c'est ce qui va se passer dans deux ans et trois ans. »

Peu importe son adaptation au bâti et à son organisation, il reste une partie du travail nécessaire à la bonne conduite des activités de production, de ce que *fait* l'Opéra, sa raison d'être là au-delà de son ordre de marche : leur direction technique. Dans un cas comme celui vu précédemment, soit elle n'est pas faite, soit elle est faite par un autre, dont c'est parfois le métier. Et ainsi de suite, quelle que soit la fonction.

« Mais oui ! Alors là elle est soit faite par l'administrateur, et puis un peu par ceci et puis un peu par cela et puis ça rebricole ! Comme au plateau. Et donc on bricole partout finalement. »

La direction technique, dont les fonctions sont aussi complexes que multiples¹³³, n'est pas « un travail de construction de décors »¹³⁴. Comment pourrions-nous,

¹³³ Voir la liste des fonctions du directeur technique sur le site de l'ISTS d'Avignon : <http://www.ists-avignon.com/formations-encadrement/index.php>.

¹³⁴ Il s'agit ici d'extraits d'entretiens avec des directeurs techniques de théâtres lyriques.

sinon, pérenniser les emplois des permanents, organiser la continuité des activités de la maison, « sans avoir fait le budget pour dans trois ans ? », ou s'il n'avait pas été fait il y a trois ans, sachant que la programmation se fait sur cette base, au minimum ? Et comment le faire « sans effrayer le décideur », et risquer un blocage, une incompréhension, une diminution des ressources, sans s'engager dans une posture de direction et de projection dans le temps ? Ce qui se passe sur le plateau en ce moment, au moment présent, n'a, en réalité, aucune importance pour l'organisation du théâtre. Pour que les techniciens travaillent sur un plateau, quelqu'un a indubitablement décidé de « ce qu'il y avait à faire » en fonction d'un ensemble complexe d'éléments, sur une temporalité bien différente de leur quotidien.

« Et il est allé jusqu'à dire que, dans le fond, ça marche mieux quand il n'y a pas de directeur technique, et, là, il n'a pas tort ! Sauf que, s'il n'y avait pas de directeur technique, il n'y aurait pas non plus de chef décorateur, il n'y aurait pas de décor, il n'y aurait pas de plateau, il n'y aurait rien de tout ça ! Mais il oublie juste le tout petit détail : c'est que quelqu'un a pensé à ce qui va se passer dans trois ans, pour que lui travaille l'année prochaine, etc., et à comment on peut pérenniser ça. »

Ce travail de l'ombre est constitutif de la raison d'être de l'Opéra : « Il s'agit d'essayer de penser un peu finement pour savoir comment on va faire pour y arriver quand même », même si c'est complexe et que tout peut en tout temps s'écrouler : l'échafaudage opératique n'est pas un jeu d'équipe, mais une chaîne où chacun doit être et se sentir engagé. Le produit traduit la qualité du travail et son organisation.

La question de la permanence à ce sujet fait débat, d'autant que l'antagonisme, entre l'administratif, les gestionnaires et la technique, « la technique qui voudrait, elle, conserver des effectifs suffisants pour pouvoir assurer par elle-même la maintenance de l'outil de travail » semble être constant. Dans certains cas, les gestionnaires acceptent, dans d'autres non. Dans certains théâtres, l'externalisation de la maintenance du travail technique pose de graves problèmes.

« Alors que, y a des théâtres qui ont vraiment travaillé là-dessus, Toulouse, et d'autres théâtres, qui ont créé des équipes sur des spectacles, en demandant d'ailleurs des assouplissements horaires que peut accorder la Préfecture et l'Inspection du travail, et ils ont créé des équipes sur des spectacles, ce qui évite d'avoir les problèmes qu'on a. »

L'organisation de ces équipes n'est donc pas qu'une question juridique et financière. Les faits constamment discutés en termes économiques finissent à l'opéra comme ailleurs par non seulement évacuer la question politique et/ou sociale qui les concerne, mais par être naturalisés en objets économiques. Or, cette orientation affaiblit le politique et fait passer dans l'ombre le volet politique qui est à la base du problème ou de la décision. L'inverse est aussi possible et l'on peut naturaliser des justifications politiques alors que les décisions ont été prises sur la base de calculs financiers. Cette orientation du débat est présente dans l'identification des problèmes qui donne suite à la mise en place des dispositifs tels les labels, les équipes tournantes ou encore les mutualisations.

« C'est vrai que, on peut, je pense qu'on peut trouver des économies d'art et gestion d'une structure ou d'une maison d'opéra, quelle qu'elle soit, je ne parle pas seulement d'ici, au-delà de toujours taper sur le problème artistique. Je pense qu'il faut réfléchir de nouveau sur la gestion des personnels techniques, administratifs, etc. Les choses évoluent en plus. Ça, c'est une volonté politique. »

En France, la structuration du théâtre public s'est réalisée à la fois en référence à une organisation territoriale liée à la structure du bâtiment, un modèle du XVIIIe siècle environ, l'âge de la plupart des théâtres lyriques français, et à l'organisation administrative liée à la structure de création et de diffusion qui l'a modifié.

« Ceci dit, les directeurs d'opéra étaient considérés il y a encore vingt ans comme des notables. À l'avenir, ils ne le seront plus. Ce n'est pas une critique positive ou négative, mais c'est dire qu'il y a un changement de directeur d'opéra par rapport au pouvoir et ce qui faisait que pendant un temps il y avait une reconnaissance du directeur d'opéra comme, étant une personnalité forte sur le plan de la vie civile, va changer pour une personnalité qu'on met en place pour résoudre un problème qui est celui de l'opéra, c'est-à-dire qu'on ne lui donnera plus cette importance qu'on lui donnait à l'avenir. »

Seraient ensuite apparus trois secteurs bien définis : artistique, administratif et technique. Nous revenons à nos trois protagonistes mentionnés précédemment : l'artiste, le technicien et l'administrateur.

« Le dernier avatar de cela étant l'émergence assez récente de l'administration « gestionnelle » qui impose des modes opératoires, du vocabulaire, le plan comptable étant la dernière, non il y en a eu d'autres, l'une des dernières, le plan comptable date des années 1970-1980 [...] la marque la plus profonde d'une organisation où ça n'est justement plus le processus spécifique de production du spectacle qui est déterminant, mais une référence à l'organisation générale de la gestion ou de la production, mais qui n'a du coup a priori plus rien à voir avec le spectacle vivant. »

La permanence artistique est non seulement de mise, elle caractérise la structure qui s'en sert pour légitimer son existence. À l'opéra, il y a toujours une présence artistique à travers la direction de la programmation, du Ballet et des musiciens. Dans l'organisation du théâtre public, l'artiste, aujourd'hui, est réduit au donneur d'ordre principal, puisque beaucoup de théâtres, y compris les théâtres institutionnels publics, n'ont plus d'artistes résidents permanents. Et à un moment le seul artiste permanent est nommé pour faire office de directeur de la structure.

« Le secteur artistique, c'est à l'origine le secteur dirigeant de l'activité, puisque Molière était dramaturge, était comédien, mais il était aussi chef de compagnie. Alors, ce modèle de la compagnie gérée par un artiste qui en est l'animateur, le gestionnaire, existe toujours dans de très petites compagnies. Cela dit, cet artiste gestionnaire a dû s'adjoindre les compétences d'un vrai administrateur, il ne pouvait faire autrement, et dans la structuration d'un commissaire aux comptes, tout l'appareil de contrôle de la bonne gestion. »

Alors que dans le théâtre public l'équipe artistique, ce qu'on appelle le plateau, est renouvelée à chaque production et sera intégrée à la structure d'accueil, dans un Opéra où résident déjà des forces artistiques, on peut choisir d'acheter la production, mais de la remonter avec ses propres effectifs — orchestres, chœur, ateliers — permanents. Une partie du plateau, normalement les artistes invités, sera intégrée, selon le projet. Viendront alors l'assistant-metteur en scène, par exemple, et le directeur musical de la production, pour s'assurer de la bonne marche de leur création.

« Donc ça n'a de sens, la permanence artistique d'une façon générale, ça n'a de sens que quand on joue un répertoire qui est toujours le même ! Ce qui est la solution qu'avaient prise, par exemple, les orchestres. Les orchestres permanents, ils sont permanents parce qu'ils jouent également le répertoire, travaillent sans arrêt la même chose, avec [...] d'avoir quelque chose qui est consubstantiel à l'orchestre symphonique. Dans le domaine du théâtre et de l'opéra, on n'est pas du tout dans cette logique-là, où au contraire, il faut changer de répertoire souvent, travailler la création, faire découvrir, surprendre le public, il ne faut pas le mardi trouver le type qui va chanter le rôle de... dans le rôle de vendredi d'avant on l'avait vu dans le rôle de [...]. »

Cette quasi-permanence, nous disons « quasi », car le modèle peut se décliner selon, entre autres, les cadres juridiques des théâtres, est caractéristique de l'Opéra. Néanmoins, c'est l'artistique qui demeure le poste le plus souvent touché lors de coupes dans le budget ou même de non-révision à la hausse de ce dernier.

« Le problème, c'est que lorsqu'il y a une baisse, ça touche toujours l'artistique et pas le reste, parce que comme le reste, ce sont des frais fixes et structureaux, administratifs ou techniques, dès qu'il y a une baisse de budget, où est-ce qu'on peut jouer dans l'immédiat ? C'est sur la production et la création, c'est en limitant le nombre de productions, etc., jusqu'au jour (...), parce que c'est le cas partout, on joue quand même moins partout qu'avant, beaucoup moins de représentations, il y a beaucoup moins de levers de rideau. »

Le secteur administratif se charge évidemment de la gestion, de la finance, du recueil de fonds de fonctionnement, de la recherche de subventions, de la recherche de ressources propres, éventuellement, de tout l'appareil de communication, de relations avec le public, des fonctions de gestion du personnel, de prévision budgétaire, enfin, tout l'appareil administratif.

« Les résultats sont à peu près équivalents. C'est-à-dire que Strasbourg sera en mesure de faire venir des journalistes, d'avoir une politique vis-à-vis du public, de faire venir de nouveaux spectateurs. Ce travail est fait avec beaucoup de qualité, et il est fait dans toutes les maisons par un certain nombre de personnes qui diffère d'une maison à l'autre. Comment expliquer ça ? Est-ce qu'une maison doit se contenter de deux personnes pour faire des relations publiques ou est-ce que, au contraire, il doit y en avoir une douzaine ? »

En France, à l'opéra, la programmation et la qualité des spectacles, comme les subventions, ont toujours été prises, en dépit de toute considération esthétique,

entre le marché et la politique. La préparation de la programmation d'une saison à l'opéra en est justement un des exemples les plus explicites.

La planification de la programmation se fait dans chacune des directions puis vient le moment de la confrontation. Entre le Ballet et l'Opéra, c'est le plateau qui mène la danse, comme disait Brigitte Lefebvre, la directrice du Ballet de l'Opéra de Paris, à Budapest en octobre 2009. La zone grise en est une de négociations constantes et de coordination que doit manier la direction technique, avant, pendant, et après la programmation faite. La confrontation avec l'Orchestre est d'un tout autre ordre puisque ce dernier doit, en plus de maintenir, ce qu'il veut par-dessus tout, son statut et son activité d'Orchestre symphonique (et ne pas être considéré comme un « orchestre de fosse »), et d'entité autonome et reconnue en tant que telle, il doit accorder des moments au lyrique et entrer dans la fosse. Des conventions existent à l'opéra et dans chaque structure pour répondre à cette demande. Elles sont considérées comme des contrats et sont parfois inscrites aux cahiers des charges ; elles confirment le fait que l'Orchestre « doit » à l'Opéra, en plus de son activité symphonique, quelques représentations dans la fosse. La mise en place de cet accord peut être coûteuse en énergie et en temps.

« Donc tout ça est plus ou moins mis en place, et c'est très compliqué ; c'est très, très, compliqué. Une fois que tout ça est mis à peu près en place, on s'aperçoit que, comme tout le monde tire dans tous les sens, et bien ça crée une espèce de coordination difficile. Alors oui, c'est ça, et d'un autre côté, euh, c'est aussi, il faut systématiquement négocier une fosse d'orchestre. »

Les termes employés lors de ces négociations dépendent de l'humeur ambiante, orageuse ou au beau fixe, mais il s'agirait d'une convention écrite ou tacite d'une primauté sur l'Opéra. Le terme est « préférentiellement ». Et la préférence pour l'opéra est décidée par le cahier des charges. Elle y est inscrite comme pour dire que « ce théâtre, c'est un Opéra » (annexes 4, entretien no 1).

À la question « Qui fait la programmation ? », nous répondons que ce n'est pas toujours son responsable, tel que présenté dans l'organigramme, et que quoi qu'il en soit, il n'est pas seul en piste : le maire, les publics régionaux et les critiques l'accompagnent, de même que l'État, dans le cas d'un opéra national, qui se porte

garant de la qualité et de l'accessibilité de sa production. Dans le cas d'une régie municipale, on nomme un administrateur, un délégué, une caution, dit-on, pour la mairie (Entretien no 1). Chaque entité ou presque a également son délégué, à la fois représentant du directeur, caution, et mise à distance de l'entité globale. La régie municipale ne simplifie donc en rien la relation de pouvoir entre les arts eux-mêmes.

« Il y a même un directeur du ballet [...] ! Ils jouent au Capitole, de manière préférentielle. Où est-ce qu'ils font leurs créations ? Ils font les créations au théâtre du Capitole ; où est-ce qu'on construit les décors ? Dans les ateliers du Capitole. Où est-ce qu'on fait les costumes ? Dans les ateliers du Capitole. Alors c'est quoi ? C'est juste une entité avec une volonté artistique supplémentaire à celle de Frédéric Chambert [directeur du Capitole], qui lui est sur le lyrique. L'Orchestre, où joue-t-il ? Au Capitole. Où ça ? Sur les plateaux du Capitole. Etc. [...] C'est une entité supplémentaire à celle de Frédéric Chambert. Donc, là, c'est Tugan Sokhiev, le chef d'orchestre, le directeur de l'orchestre qui a même un délégué d'orchestre ! »

S'agissant de directions et de délégations conventionnelles et liées à l'artistique, elles semblent être présentes et s'exercer, quelle que soit la structure ou l'organisation du lieu.

« La programmation ? C'est ce qui se voit inscrit sur la plaquette. C'est le domaine du directeur artistique. Simplement expliqué, il s'agit de dessiner une saison et de l'inscrire dans les cases du calendrier. »

La programmation et, en amont, les décisions d'affectation du plateau de la scène principale ou des salles de répétition supposent une anticipation méticuleuse de la part de tous les responsables.

« À l'opéra, cela n'existe pas. Parce qu'il n'y a pas de maître absolu. Ça peut être un pion, ça peut être n'importe quoi le metteur en scène. Ça peut être un très grand metteur en scène¹³⁵. À un moment, le metteur en scène n'est plus rien dans un Opéra. Tout est trop grand, les contraintes sont trop grandes, on ne peut pas changer quelque chose parce que ça inclut qu'il faut changer le Chœur, mais le règlement du Chœur ne le permet pas et il voulait un danseur là, mais le règlement du Ballet ne le permet pas et il voulait répéter avec l'Orchestre, mais l'orchestre ne répète pas à cette heure-là, etc.

¹³⁵ Faisons ici remarquer que c'est précisément pour cette raison-là que Patrice Chéreau a cessé de faire des mises en scène pour l'opéra.

Donc, le metteur en scène devient plus rien du tout, et puis le chef d'orchestre lui-même n'est rien du tout, parce que sur le plateau c'est autre chose et lui est dans sa fosse d'orchestre et il fait la musique dans les temps qu'on lui a donnés pour faire sa musique. Le décorateur aussi n'est rien du tout. Parce qu'on lève le rideau et puis c'est comme ça : il n'y peut plus rien parce que c'est comme ça qu'on lève le rideau et pas autrement. C'est donc une gestion de contraintes [qui est] systématique. Or, cette gestion de contraintes fait que, de toute façon, on n'est pas organisé sur un plateau d'opéra. On ne sait pas comment s'organiser sur un plateau d'opéra. »

Une fois la programmation inscrite sur la plaquette, c'est la direction technique, parfois en étroite collaboration avec la direction administrative, si elle en a l'habitude, qui, alors qu'elle fabrique le présent, projette et organise ce présent en fonction de ce qui a été programmé pour une saison qui sera lancée dans trois ans, souvent plus. La direction technique est aussi chargée du suivi des dossiers, des embauches (machinistes, chef d'orchestre, chanteurs, scénographes, etc.), pour chacune des productions, et si le responsable ne fait pas ce travail, quelqu'un d'autre devra le faire : c'est une chaîne qui, si elle casse, aurait pour seul résultat l'absence de spectacle. Nous voyons ici que la difficulté se pose de façon plus prégnante dans le cadre du lyrique, où il faut procéder à des embauches (et à des négociations, là encore sur une ligne de projection), avec des fiches très précises, alors que pour le Ballet ou le symphonique, les artistes sont sur place. Partout, certains secteurs sont plus ou moins définis comme les secteurs administratif et financier, comme la technique, et après il y a l'orchestre, et puis il y a le ballet, et tous ces secteurs s'interpénètrent obligatoirement.

Il nous semble retrouver ici chaque fois le postulat initial : un schéma — les fondamentaux — et le plan, où les noms « occupent la place » de ce poste fondamental adopté ici par convention. Dans un théâtre de service public, il est en plus convenu que soit couvert l'ensemble du répertoire, du baroque à la création.

Par exemple, à l'Opéra national de Bordeaux, sont proposées plus de 200 représentations dans des répertoires qui vont de la musique baroque aux œuvres contemporaines, de la danse classique au hip-hop, et toute une programmation

pour le jeune public. Il est aussi des normes sédimentées autour des [opéras] « fondamentaux » qui sont consensuelles¹³⁶. Tout ce temps, le programmateur est en contact avec des agents, il écoute, il sait, on lui fait des « offres qu'on ne pourra pas refuser », puis il a un titre, puis un autre. Et vient le moment de poser la question de la mise en scène.

« C'est toute la maison, la brochure, la construction de la brochure de saison, c'est la construction coordonnée de la direction artistique, qui a fait le choix de donner telle et telle œuvre et tel et tel artiste, qui transmet ensuite ces informations à la communication, qui centralise ces noms, ensuite c'est le travail du planning général, qui va fixer les dates, les lieux dans lesquels auront lieu les représentations. »

Le metteur en scène¹³⁷ actualise une création patrimoniale, et amène de l'inédit sur scène. Le metteur en scène, pensons-nous, a un rôle de traducteur à l'opéra, de passeur entre l'œuvre du passé, car il s'agit le plus souvent de compositions musicales et de livrets déjà écrits et issus des siècles qui l'ont précédé, et le présent du spectateur. L'ennoblissement de sa fonction à l'opéra concorde pensons-nous, en France, avec les demandes des tutelles et la notion de service public. Et puisque, « par définition, la représentation théâtrale ne laisse pas de traces, la consécration du metteur en scène ne saurait être différée dans le temps », son rôle et sa vision sont liés à la conjoncture et aux politiques du moment.

À l'opéra, même lorsque c'est entendu de la sorte, il reste une série de contraintes qui restreignent non seulement le travail du metteur en scène, mais son rôle même, et sa fonction de passeur. L'opéra, c'est pour beaucoup le théâtre grec d'origine : avec le récit, les acteurs, la danse, le chœur, et l'objet du propos politique qu'il a pour fonction de faire circuler dans la cité. Le théâtre en est une version simplifiée

¹³⁶ Les « top vingt », que l'on retrouve sur Opera Base (<http://operabase.com/>) et dans l'étude d'Agid et Tarondeau 2010 (<http://www.opera-management.fr/>), qui ont conclu que plus l'Opéra recevait de fonds publics, plus il présentait d'œuvres contemporaines, les Opéras américains étant les plus enclins à offrir une politique artistique d'œuvres classiques. Nous dirions que, dans le cas français, les cahiers des charges contribuent à cette représentation des créations contemporaines.

¹³⁷ « Dès lors, comme le montre la longue et complexe histoire de la décentralisation en France, ce sont les politiques publiques, nationales ou municipales, qui, par une nouvelle forme de mécénat et par la justification de l'activité au nom de la transmission au public, ont contribué à l'invention du métier de metteur en scène » (Lambert 2001 : 380).

qui n'a gardé que le texte et aurait, pensons-nous, ce faisant, pu incarner ce passeur qui a permis de garder la force politique contemporaine.

L'opéra, avec ces formes — entités présentes dans la structure organisationnelle — qui se sont depuis professionnalisées et spécialisées chacune pour soi, ne permet pas cela, ne permet pas ce rôle central de la mise en scène comme compétence politique et du metteur en scène comme passeur ou artiste à part entière. Benoît Lambert écrit qu'en effet, « ils oscillent entre la tentation de contrôler toutes les composantes de la représentation — les auteurs, les acteurs —, et ainsi s'affirmer », et entre l'effacement (derrière les composantes). Ce serait ce déchirement, selon lui, qui serait ce qui les « a conduits à justifier leur activité artistique au nom du public, et plus largement à endosser une identité de passeur » (Lambert 2001 : 380).

Bien souvent, les poids relatifs de ces activités leur assurent une place importante dans un Opéra. C'est ce qui place le metteur en scène à l'opéra dans cette position aussi contraignante qu'inconfortable, une position d'entre-deux qui fait de lui un personnage extérieur. Le metteur en scène est finalement souvent le seul qui est à la fois mis à l'écart de cette donne et premier lorsqu'il s'agit de présenter le spectacle dans les médias. Il est dépendant d'une organisation prédéfinie, programmée.

L'existence dans une même maison d'activités lyriques, chorégraphiques, symphoniques appelle à son tour des relations de management propres à assurer le succès des unes et des autres. La question des métiers est par ailleurs aussi centrale et la pression des groupes professionnels bien réelle. Elle a d'abord concerné surtout les orchestres, pour ensuite s'étendre à d'autres corps de métier, au fur et à mesure, notamment, de l'entrée des syndicats et de lois régissant le travail dans les théâtres, comme autant de parties prenantes à prendre part, justement, aux processus décisionnels.

Le schéma ternaire de départ est ainsi démultiplié et le plan, à la fois enrichi, et mis en tension sans commune mesure avec ce qui pourrait en être dans une autre

forme artistique. Et comme le « plan » se produit au fur et à mesure, dans « stabilité » nous entendons également un choix fait par la municipalité : certaines auront une préférence pour le lyrique, d'autres pour le symphonique, d'autres pour des programmations conservatrices, d'autres ne s'intéresseront pas du tout à leur Opéra et miseront sur les bibliothèques, l'urbanisme, les centres d'arts visuels ou encore le sport. C'est en ce sens que la concurrence entre les formes, dans une même ville, n'épargne pas l'Opéra, au sein de son organisation comme par rapport à l'offre et aux projets extérieurs qui sont tous soutenus par sa tutelle.

Si, par exemple, l'Orchestre national de Toulouse se détachait du théâtre du Capitole, si la norme conventionnelle « préférence à l'opéra », ou « priorité à l'opéra », n'était pas présente, il faudrait à la ville de Toulouse un orchestre supplémentaire pour jouer dans la fosse. Celui-ci deviendrait l'Orchestre du Capitole de Toulouse, à distinguer de l'autre (Orchestre national de Toulouse), sur le modèle des orchestres parisiens. Cet élément est important pour comprendre l'avènement de la première labellisation d'un opéra en région. Le projet fut mené par le politique et devint lui-même un enjeu politique¹³⁸. La Ville de Lyon, ne pouvant plus supporter financièrement, seule, deux orchestres majeurs, la ville fut-elle historiquement mélomane et attachée à ses orchestres, le Maire a fait appel à l'État. Et, tel que nous le résume un de nos interlocuteurs, et que l'a réitéré par les interlocuteurs du ministère de la Culture et de la Communication : « l'État descend et pouf ! Cahier des charges ».

IV. 7. 2. Pour la ville et son Opéra, un choix, des enjeux

Pour la préparation de ce qui concerne la partie lyrique à proprement parler, les artistes sont retenus en moyenne trois ans à l'avance. Ce travail demande donc de

¹³⁸ « En 1995, l'invention d'un label "opéra national" à la demande de Raymond Barre, qui refusait de financer deux orchestres dans sa ville de Lyon, ne s'explique pas autrement. L'attribution de ce label et le lot de subventions qui l'accompagne sont devenus au fil des années un enjeu politique » (Lamberger 2001:74).

la part de la direction dans son ensemble d'avoir une vision projective sur trois ans, au moins, car cela peut porter sur cinq ou six ans, voire plus, pour la réservation d'un premier rôle très demandé ou d'un risque à prendre sur un jeune talent dont on projette l'éclosion. Il arrive que l'on imagine une saison, et même si on peut la payer et la faire entrer sur son plateau, matériellement et dans le temps, on se retrouve parfois confronté à une défection majeure qui mettra en péril tout l'échafaudage. Sur une telle durée, tout peut arriver et cette incertitude constante, à tous niveaux, même politique, fait partie de la vie de l'Opéra et de ses métiers et de leur organisation.

Derrière ce travail de préparation de la programmation, des enjeux majeurs sont, eux, certains et constants. D'abord, au niveau de la ville, où il y a toujours et partout des publics constitués : amateurs de tels ou tels ouvrages, de la façon dont ceux-ci sont montés, et le politique. Le bailleur de fonds a un projet général. En France, c'est souvent le maire, et le maire veut se faire réélire.

« Par contre, il est évident que si on ne respecte pas le budget et puis si, à terme, la programmation qui est proposée ne correspond pas à ce que peut attendre une collectivité, à ce que peut attendre le public, même si on est là aussi pour faire évoluer aussi le public, il est bien évident qu'il a des conclusions à tirer sur la présence de tel ou tel à la tête d'une structure de spectacles, mais c'est vrai qu'on a une autonomie relative, tout de même, d'abord parce qu'on doit travailler à l'intérieur d'un budget, c'est quand même un système concret. »

Dans le cadre d'une régie municipale, tout engage la responsabilité du maire : de la sécurité physique et financière, à la visibilité médiatique, en passant par les choix politiques, et donc de dépenses publiques engagées. Même si la marge de manœuvre est réelle, disent certains plus que d'autres, il faut miser sur une bonne entente et sur la stabilité, car les grandes orientations sont discutées avec le Maire et quelques conseillers et le budget voté en conseil municipal.

La direction se tourne parfois vers les coups médiatiques, avec une politique de « promoteur », posture difficilement contournable dans un marché où croît sans cesse la concurrence. D'autres, comme Gerard Mortier, précédent directeur de l'Opéra national de Paris, pensent l'opéra comme « art social » apte à moraliser,

en quelque sorte, individus et sociétés, sur les traces des penseurs du XIXe siècle. Dans tous les cas, la programmation, c'est ce que l'on a voulu voir et donner à voir. C'est l'activité de la maison et l'expérience des spectateurs qui y sont programmées.

« À partir du moment où la ville, et de fait avec un héritage qui est très lourd en termes de coûts... »

À Toulouse (annexes 4, entretien no 6), la programmation se fait généralement à partir des artistes disponibles. Concernant les titres, il existe ce que nous pourrions qualifier de convention, qui touche autant la tradition opératique que les attentes des publics. Par exemple, « une saison sans un opéra de Mozart », est selon cette convention, difficile à imaginer, encore plus sans un grand [opéra] Italien, et un grand Allemand. Le directeur général du Capitole de Toulouse précisait aussi que tous les trois ans « il faut un Russe, ou un Tchèque », de sorte à nous faire comprendre l'aspect hautement conventionnel de l'exercice programmatique, peu importe sa liberté d'action.

« Moi, une de mes idées, c'est qu'une saison doit comporter, représenter le répertoire dans son intégralité, dans une maison de service public, du baroque à la création contemporaine. Premier point. Deuxième point : vous imaginez mal une saison sans un Mozart, vous imaginez mal une saison d'opéra sans un grand Italien, vous imaginez mal une saison d'opéra sans un grand Allemand, Strauss, Wagner, peu importe. Cette année, c'est Oberon qui a tenu cette place, même si Weber, c'est un peu décalé. Voilà, il y a des fondamentaux comme ça. »

Au niveau régional, ce sont des publics constitués que se soucie le plus le responsable de la programmation, car il est risqué de les diviser, sauf si la structure s'y prête (café-théâtre, par exemple). Le public est ici constitué par la culture environnante, la tradition, le dynamisme, d'éventuelles présences de conservatoires ou d'universités voisines, etc. Un public perdu, les directeurs le savent et le disent, ne se retrouve jamais. À travers tout ça, une direction de théâtre peut jouer de multiples jeux. Parfois, elle est contrainte de les jouer. Le plus commun est de jouer pour soi, individuellement. Dans ce cas, la programmation reflétera l'ambition personnelle du directeur artistique. On

retrouve ici les créateurs d'événements et les fervents défenseurs d'une actualisation des œuvres et de leurs passeurs, les metteurs en scène, au sens où nous l'avons présenté précédemment, de type Gerard Mortier et Bernard Foccroulle¹³⁹. Il arrive qu'il y ait, dispersées aux quatre coins d'un même pays, trois *Toscas*. C'est rare, mais possible. Lorsque c'est le cas, c'est souvent (pas toujours) voulu, et cela suit une logique de pari : « comme la mienne est meilleure que les autres, je mise dessus et je gagne », expliquait un directeur technique, « tel qu'arbitré par la presse internationale ».

« Ce que Bordeaux défend, que Thierry Fouquet défend, et Isabelle Masset défend, ce sont les jeunes voix. Mais les jeunes voix, parfois, c'est réussi sur un ensemble très cohérent ou sur une série de spectacles, mais ils n'auront jamais la capacité de canaliser l'attention des amateurs de lyrique au niveau national et encore moins international. Mais si on fait le calcul : quelle est la différence entre les cachets que nous donnons aux jeunes voix et les cachets, peut-être pas le top 10, mais disons juste en deçà du top dix et peut-être quelques fois le top dix, on est sur combien si on compte un plateau, on va être, allez, je vais dire 30 000 euros, sur un plateau, je me donne vraiment pas mal de marge, sur un plateau, au bout de x représentations, ça fait 1.2 million, 1.2 million pour être au niveau des plus grandes scènes. »

D'autres préféreront donner l'impression de jouer de façon collective, peut-être pour se garantir une prolongation de contrat. D'autres encore joueront ce qu'ils ont envie de faire, parce qu'ils ont une personnalité déjà accomplie et qu'ils n'ont que l'ambition de faire plaisir ou de surprendre le public, mais la réalité d'une simple défection d'artiste peut les rattraper.

L'auditoire normatif ne s'arrête pas au niveau local. Tant sur le plan national que sur le plan international, ce sont les critiques qui occupent le rôle central et que l'on doit satisfaire, et c'est d'eux que l'on doit se faire remarquer. Ici, l'important c'est de donner de la puissance à la programmation, pour se permettre de tourner les spectacles, d'avoir une grande audience : « Un bon article dans *Opéra International* permet d'avoir l'écoute de confrères puissants et donc une

¹³⁹ Directeur du Festival international d'art lyrique d'Aix en Provence depuis 2007. Il a été directeur du Théâtre royal de la Monnaie, à Bruxelles (1992 à 2007), où il a succédé à Gerard Mortier.

reconnaissance, et donc une écoute plus amicale de ses commanditaires », nous a confirmé le directeur technique du Capitole de Toulouse.

Les tutelles s'attendent aussi, cette fois explicitement, à ce que l'Opéra rende visibles les politiques culturelles, « puisque dans le cahier des charges de l'Opéra national de Bordeaux, il y a un certain nombre de missions que l'on doit accomplir ». Dans le cadre d'une gestion municipale, « le patron, c'est le maire », et « un maire n'est pas un professionnel du spectacle ». Pourtant, ou néanmoins, chaque décision prise engage sa responsabilité, même en ce qui a trait à la qualité des prestations d'un théâtre. Pour répondre à cet enjeu qualitatif, seront mis en place un ou plusieurs délégués devant veiller aux affaires et faire le pont entre les deux entités. C'est chaque fois la Ville qui est mise de l'avant ; ce sont ses décisions qui sont visibles au travers des activités de ses créatures.

L'élargissement de la gouvernance, de manière générale, suit l'accroissement du financement public, et ce, plus encore lorsque ce dernier en vient à se diversifier avec des financements croisés (État, Ville, Région, Département) et à pousser vers une territorialisation accrue des activités (avec leurs logiques et demandes respectives qui tendent à s'empiler), sous le poids des liens qui lient les sources de financement et les catégories d'activités proposées.

La Région n'a pas légitimité en matière de culture. La Ville et l'État en ont une. Leurs demandes, en matière de missions, seront de fait différentes et toucheront, au cœur de l'Opéra, à des aspects prédéfinis correspondants à leur domaine de compétence. L'élargissement, donc, des sources de financement, la gouvernance en France étant de nature politique uniquement, déplace l'attention sur d'autres tutelles que celle, originelle, de la Ville. Ce fait agit bien entendu sur les choix programmatiques qui seront mis de l'avant.

« Ça se comprend, et ils s'en donnent les moyens, ils s'en donnent leurs moyens avec les résultats qui répondent plus ou moins à leurs attentes, à la grande satisfaction de leurs citoyens, de leur ville ou aux alentours, avec le sentiment de monter des projets de grande qualité. Et encore, rien ne dit que ce soit des projets de mauvaise qualité. C'est simplement de celles et ceux qui se permettraient de dire que ce sont des projets de bonne ou de mauvaise qualité. Tout dépend de quel point de vue on se place. »

Cette direction de la demande du bas vers le haut, alors que les villes sont traditionnellement prestataires de services, interroge le rôle de la ville et a pour résultat plusieurs tendances et dynamiques télescopées avec une montée de l'attention portée à la culture.

« C'est évident, il y a eu à, à Lyon, puis à Strasbourg, des politiques qui se sont engagés de manière très active, dans cette demande de reconnaissance. Parce qu'en fait c'est vrai, le label c'est une reconnaissance, une identification qui fait, alors dans le réseau, on dit là, l'Opéra national du Rhin, qui en plus a sa particularité d'être sur trois villes... c'est vrai, c'est, c'est une reconnaissance ! C'est évident. Et puis c'est aussi des moyens considérables ! Et en l'occurrence pour l'Opéra du Rhin ils ont été très considérables, comme on ne le refera, je pense, plus. C'était une autre époque, quasiment une autre époque, mais, financièrement parlant j'entends, cette fois, le ministère de la Culture était encore, je dirais, à une phase où il avait de gros moyens... je ne dis pas qu'il n'en a pas en ce moment, mais on est tous dans une situation qui n'est plus comparable, effectivement. »

Le label « opéra national » est en réalité considéré comme une appellation en direction des publics institutionnels, professionnels et extérieurs. Le label national marque de fait leur exception, ou les met dans un cadre d'exception qui la leur confère. Il ne constitue pas ni ne revêt seul le rôle de catalyseur de la logique de partenariats, d'autant que certains avaient déjà élargi leur périmètre politique d'abord avec la Région, le Département, et parfois avec l'État, de plus en plus présent, avant même qu'il ne soit question de labellisation.

IV. 7. 3. Une réponse politique à un problème économique

Autrefois relativement seuls aux côtés de l'Hôtel de Ville et de l'Église, avec le statut de théâtre de ville longtemps central, voire unique, les Opéras se retrouvent, dans les années 1990 en particulier, confrontés à une offre culturelle à laquelle ils sont intégrés et avec laquelle ils sont de plus en plus en concurrence, entre autres concernant les financements et l'attention médiatique dont ils ont besoin pour se réaliser. Le cas d'un appel des villes à l'État arrive au moment où ce dernier est devenu accompagnateur-promoteur des initiatives de ses sujets. Il entre dans une

histoire d'appartenance aux villes et dans un contexte de médiatisation des formes culturelles, de recherche de rayonnement, de besoin de financement des Opéras, de volonté de pérenniser ses effectifs en l'absence de politique lyrique les villes appellent à l'aide et l'État choisit de s'associer à certains d'entre eux, à certaines conditions.

La labellisation d'organisations culturelles n'est pas chose neuve dans le secteur culturel en France, et chaque ministère voire chaque secteur en organise l'utilisation. Il serait néanmoins difficile et présomptueux de vouloir retracer toutes les décisions qui ont été prises au sujet du label « opéra national ». Ce serait comme regarder l'histoire de l'extérieur¹⁴⁰ en France parce que la gouvernance de l'État en matière de culture est centrale et cette dernière est tributaire de sa reconnaissance.

La question des labels est devenue une question avec Jean-Jacques Aillagon, ministre de la Culture et de la Communication de 2002 à 2004, ainsi qu'avec le rapport de Bernard Latarget intitulé « Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant » (2004), concernant le contexte et le financement des organisations, l'ouverture ou non des réseaux, et s'il était possible de les faire croître ou d'en retirer des éléments. Ces questions sont éminemment politiques. Dans sa lettre de mission pour le « débat », Jean-Jacques Aillagon avait demandé la refonte des réseaux d'établissements subventionnés, la redéfinition des missions de service public (application de la charte) et « la prise en compte des exigences d'aménagement culturel du territoire ». La question du ministre était aussi celle de ce que signifiaient tous ces labels, et surtout leur nombre, au ministère de la Culture et de la Communication.

Rétrospectivement, lorsque l'on regarde le tout depuis la position d'un ministre, la forme en est en effet très baroque. L'expression « label national » est en fait née avec les scènes nationales, qui ne sont pas un modèle, mais une collection, que

¹⁴⁰ Entretien avec Franck Bauchard en juillet 2009. Il a été pendant toute cette période inspecteur pour le théâtre à la Direction de la Musique de la Danse du Théâtre et des Spectacles, au ministère de la Culture et de la Communication (1998-2003).

l'on avait regroupée en un réseau pour des raisons financières. Les choses se sont ensuite accumulées, stratifiées, sédimentées. Le fait que certaines organisations se soient autolabellisées ne simplifie pas les choses. Dans l'histoire, certaines structures ont en effet adopté un label de façon autonome, parce que ces dénominations leur apparaissaient comme un moyen de pérenniser ce qu'elles appellent leur « institution ». Ces autolabellisations ont ensuite eu pour effet de donner lieu à des regroupements de structures, comme l'avait fait le théâtre à l'époque du ministère de Jeanne Laurent. Le ministère de la Culture et de la Communication a bien précisé en entretien le contexte d'émergence de ces autolabellisations et de sa réaction quant à leur prolifération.

Au ministère de la Culture et de la Communication, on retrouve essentiellement des labels liés au patrimoine, à l'architecture, au paysage et au territoire. Les librairies indépendantes ont aussi leur label. Le label « scène nationale » est quant à lui un pouvoir d'État. Certains concernent l'Europe (Année européenne du dialogue interculturel), d'autres le cinéma (label « Jeune public »), le tourisme (Tourisme et handicap), les arts vivants (Scène nationale) ou encore les musées (Musées de France). En musique, on trouve le label « Centre national » de création et des labels « Orchestre national », parfois « autoattribués ».

« L'orchestre national de Lille, c'est appelé tout seul « orchestre national de Lille ». C'est un orchestre qui provient des [orchestres symphoniques de radio]. Dans les années 1945 et 70, la politique des orchestres, quand elle n'était pas faite par les opéras, elle était faite par la télévision, ce qui était la radiodiffusion. Et sur le moment où la radio a dit « c'est trop lourd de [financer] tous ces orchestres », s'est posée la question de les structurer autrement. Donc, le terme national, aujourd'hui, on le reconnaît indirectement, parce qu'on aide ces orchestres d'un effectif de grand symphonique et on considère qu'ils ont tout à fait légitimité à s'appeler, à s'appeler « national ». D'ailleurs, quand un veut s'appeler « national » alors qu'il ne l'est pas, on lui fait remarquer, non pas qu'on ne lui donnera pas le label, mais qu'il ne correspond pas aux critères, que ces autres, par lesquels on reconnaît les autres. On ne peut pas dire qu'on ait vraiment affaire à l'attribution d'un label au sens plein du terme. »

Ces labels ne sont que quelques-uns de la longue liste¹⁴¹ des labels créés et attribués par l'État en France dans le secteur de la culture, moins réglementé que celui de l'agriculture, beaucoup plus strict et soumis à des normes publiées et contrôlées. Le ministère se sert des labels dans le cadre de ses politiques pour identifier des catégories de structures. Il est dans ce cas une forme de commodité s'étant imposée au fur et à mesure pour « faire lire la politique qui était menée », plus pour rendre visibles en quelque sorte les orientations du gouvernement que par processus de revendication ou par logique d'agrément, comme ce fut le cas, par exemple, pour les centres dramatiques nationaux. Mais le terme « national » prend le rôle d'une étiquette dans une logique d'autopromotion, telle qu'observée par la direction responsable du lyrique au ministère de la Culture français. Il s'agit là de la règle générale en matière de label, la seule exception à cette règle étant le cas du label « opéra national de région ».

« Alors la question du « national », j'y viendrai parce que c'est pour le coup, un, un début de, de contamination. Les orchestres nationaux, en réalité, le label orchestre national, pour nous on ne le reconnaît pas en tant que tel, on ne lui donne pas une valeur particulière. On constate qu'ils ont un orchestre qu'ils appellent national, qui correspond en gros aux orchestres symphoniques, qui sont aidés à titre de grands orchestres permanents symphoniques. Mais le terme national est un peu, euh, je dirais un effet d'étiquette au sens de label est une étiquette, mais de simples étiquettes si j'ose dire [...] des éléments de marketing, de ventes, tout simplement. »

Dans le cadre de la labellisation qui nous concerne ici, celle de faire de certains Opéras en région des Opéras nationaux de région, la première raison, ou « urgence », pour reprendre le vocabulaire présent dans la définition du dispositif chez Foucault, qui en a porté la création est d'ordre *comptable*. Il s'agit d'une labellisation en réponse à un problème jugé d'ordre comptable, mais qui a été présenté comme un geste de reconnaissance, de la part du ministère de la Culture et de la Communication, juge en la matière, de l'excellence des actions posées.

¹⁴¹ URL : http://www.culture.gouv.fr/culture/politique-culturelle/synthese_regions4.htm. [Consulté le 2 juin 2011].

La deuxième serait ainsi d'ordre *artistique*, une question plus complexe à résoudre puisqu'elle contient la question d'un jugement esthétique, d'une appréciation qui peut être portée par le ministère sur la qualité, un « sujet à caution », nous disait un des directeurs d'Opéra rencontrés. Le projet artistique, selon un directeur ayant négocié ces ententes, « servait à confirmer qu'il s'agissait bien d'un Opéra national » et pas d'une simple subvention. La troisième raison est d'ordre *politique* et rejoint les deux premières à plus d'un niveau.

C'est avec le projet de loi de 1998 sur l'aménagement culturel du territoire que le ministère de la Culture lance une politique de classement de certains Opéras dans la catégorie « opéras nationaux de région ». On sent une volonté de la majorité d'aller vers les difficultés du monde lyrique dont ont profité les Opéras en région, ouvrant ainsi la voie à la « reconnaissance du travail exceptionnel » de certains d'entre eux.

« Oui donc, on a effectivement conclu une sorte d'accord avec ces maisons. Ceci dit, on a tout d'un coup l'impression qu'il y a eu distribution de labels comme ça... ça s'est fait en fait de manière extrêmement progressive. [...] Alors, ça a été effectivement une sorte de, de négociation je ne dirais pas ça, mais disons en tout cas d'échange avec l'équipe de l'époque. Voilà, nous participons, mais nous État avec l'ensemble des autres, la Région et bien sûr la Ville. »

La Charte des missions de service public de Catherine Trautmann de 1998 accentue le mouvement vers le partenariat avec les collectivités territoriales et le développement culturel du territoire. Elle statue, notamment, sur la question des missions de services publics, la rémunération des « dirigeants des entreprises » (culturelles), la responsabilité artistique et culturelle du directeur, les responsabilités financières et de gestion du directeur, les conditions de nomination des directeurs, la responsabilité territoriale, artistique, sociale et professionnelle des équipes et des structures.

Ce n'est qu'en 1999, que Catherine Trautmann, alors ministre de la Culture et de la Communication (depuis 1997), parle en conférence de presse de « l'examen à échéance d'un an de l'attribution à quatre structures du label "opéra national" : le

Grand Théâtre de Bordeaux, l'Opéra de Montpellier, le Théâtre du Capitole de Toulouse et le pôle lyrique commun de Metz et Nancy ». La ministre souhaite réaffirmer son « soutien prioritaire aux maisons d'opéra inscrivant leur activité dans une recherche de complémentarités territoriales et dans une articulation avec les autres formes de la vie musicale et une aide accrue à la création et à la diffusion lyrique de proximité » (Lamberger 2001:74). On ne manque pas de noter qu'elle a été députée du Bas-Rhin en 1997 et maire de Strasbourg et présidente de la Communauté urbaine de Strasbourg (CUS) de 1989 à 1997 et de 2000 à 2001, périodes entre lesquelles elle est ministre de la Culture et de la Communication (1997-2000).

En 2000, le 27 mars, Catherine Tasca succède à Catherine Trautmann en tant que ministre de la Culture et de la Communication. Aucune politique culturelle n'existe en matière d'art lyrique dans les collectivités ou régions. On trouve alors peu de cahiers des charges, sauf implicites et orientés autour d'un objectif : remplir la salle. Carte blanche est donnée en matière artistique aux directeurs à qui on demande tout simplement de respecter le cadre du budget qui leur est accordé.

« En fait le label c'est avant tout de l'argent, c'est Libermann qui disait ça lorsqu'il était directeur de l'opéra de Paris : l'opéra c'est un problème d'argent, le reste on sait faire. Effectivement, il n'avait pas tort, mais ce n'est pas qu'un problème d'argent, c'est d'abord un problème d'argent, mais il va de soi que l'intérêt du projet artistique va jouer son rôle. »

Avec l'État sur sa structure de gouvernance, la question de la qualité prend un tout autre sens. Nous en prenons pour exemple l'Opéra de Nice, qui s'était vu retirer quelques années avant sa subvention du ministère de la Culture pour des raisons d'insuffisance sur le plan de la qualité artistique. Il eût été étonnant qu'on y revienne avec un label national, d'autant plus que le maire s'accommodait fort bien de son autonomie. Qui plus est, un minimum de traçabilité s'impose lorsque les sources financières se multiplient. Les jeux de pouvoir et de visibilité touchent aussi à ces aspects qui font que, dans le cas des Opéras non labellisés, une fois établie, la relation stable entre la Ville et son Opéra permet une projection plus

sereine, une anticipation de part et d'autre qui allège le fardeau de l'ensemble de la direction.

Dans l'ensemble, l'idée est dès le départ pour l'État de consentir à procurer un soutien financier aux Opéras à certaines conditions, l'une étant un cadre juridique permettant à l'État de suivre l'utilisation des fonds, les autres concernant l'utilisation de ces fonds, en accord avec les politiques (Ville, Région, Département) : qu'ils soient utilisés selon des thèmes alors chers au ministère que sont la modernisation et l'adaptation, sur les plans, par exemple, de la diffusion et du répertoire présenté sur une saison. Cette politique de contractualisation constitue une évolution importante à la suite des interventions plus ponctuelles qui avaient cours auparavant¹⁴². Des contrats pluriannuels sont signés par les DRAC dès 1997 avec les Centres dramatiques nationaux, les Scènes nationales, les orchestres permanents, les centres d'art. Les aides de l'État dont bénéficient l'Opéra Lyon et l'Opéra du Rhin représentent 13 % de leur budget de fonctionnement en 2000. C'est dire l'importance de ce label en matière de ressources purement financières. Le ministère sera alors submergé de demandes : Montpellier, Nancy, Toulouse, entre autres.

Du côté des partenaires institutionnels des collectivités territoriales, les politiques du ministère étant largement cofinancées par les collectivités territoriales, les labels intéressent pour des raisons utilitaires : visibilité, prestige, possibilité de comparer sa structure avec d'autres de la même catégorie pour demander une augmentation des subventions, etc. Le label servirait à justifier les hausses de subventions de l'État.

Pour ce qui est du choix des Opéras en région, une raison soulevée concerne la disparité considérable entre ce qui était accordé à la vie lyrique, à Paris, et l'argent

¹⁴² La Réunion des Opéras de France pense que ce projet doit certes être initié par l'État, mais doit surtout être construite par les collectivités territoriales qui doivent défendre leurs opéras, des outils culturels dont le rayonnement dépasse souvent le territoire régional et dont les atouts sont nombreux. Laurent Hénart, Président de la ROF, dans un discours prononcé à Metz, à l'automne 2009.

qui était distribué dans les régions. Aux dires de Pierre Médecin¹⁴³, ancien Président de la Chambre professionnelle des Directeurs d'Opéra, ce sont en effet surtout des critères politiques qui ont joué. Le ministère n'a pas nié le fait, rappelant que la décision repose pour beaucoup sur la force de la volonté du maire de la ville en question. Pierre Médecin le confirme malgré tout : « On ne peut pas acheter l'administration française, mais on peut l'intéresser, se faire des alliés, qui ont l'expérience et les réseaux, le goût pour l'opéra ». Mieux vaut, dit-il enfin, avoir des amis.

Le processus est donc lancé à Lyon avec le maire, Raymond Barre, hautement considéré. La ville de Lyon a changé de visage sous la mandature de Raymond Barre (1995-2001), qui s'était engagé envers une politique de développement international pour la ville, avec tramway, pôles de compétitivité, et une volonté d'attirer les décideurs économiques et politiques internationaux et les sommités intellectuelles pour faire de Lyon un carrefour international et une ville culturelle européenne¹⁴⁴.

À Bordeaux, la labellisation s'est négociée au cours du mandat d'Alain Juppé, aidé du directeur de l'Opéra, Thierry Fouquet, bien connu à Paris où il avait longtemps dirigé le Ballet de l'Opéra. À Strasbourg, il s'agissait de Trautmann, à Nancy de Jean-Jacques Aillagon. Sans dire qu'il s'agissait là des seules raisons, la crédibilité, la légitimité politique et la force de conviction de ces maires, qui se chargeaient déjà bien des infrastructures, des organisations culturelles et des Opéras de leurs villes qu'ils ont ensuite voulu voir labellisés, surtout pour des raisons financières, et qui avaient déjà de fortes relations avec leur région, ont indubitablement joué sur la décision du ministère d'aller de l'avant.

« On parlait tout à l'heure de la ville, les villes [...] depuis l'origine, ce sont les villes qui ont porté les Opéras sur les fonts baptismaux. On évoquait tout à l'heure les CND, les CCN, les CCL, enfin tant dans le domaine du théâtre

¹⁴³ Nous l'avons rencontré à son bureau le 18 décembre 2009.

¹⁴⁴ Mandature de Raymond Barre: http://www.pointsdactu.org/article.php3?id_article=931 [consulté le 16 octobre 2010]

que dans le domaine de la musique, la part de l'État est trois fois supérieure. Donc, encore une fois une particularité du monde lyrique et des Opéras, sur ce plan — aussi, et donc voilà, alors on a travaillé sur la première convention Opéra national, qui alors partait sur un certain nombre de missions à accomplir, incontournables effectivement, et qui donc méritaient en quelque sorte ce label, avec une part de subvention de l'État en plus de celle attribuée aux autres maisons. »

Pour Pierre Médecin, les labels ne sont pas que des « histoires de subvention et de reconnaissance envers les maires passés par le Ministère ». Ils correspondent également à des périodes de développement urbain et de volonté des Communautés urbaines et d'agglomération, on imagine portées par le mouvement continu de municipalisation, de se mobiliser en faveur de la culture.

En 1998, les études sont en cours pour la labellisation des Opéras de Bordeaux, une ville de 200 000 habitants, et de Toulouse. Quatre théâtres lyriques restaient financés sur des crédits centraux : les Opéras de Marseille et d'Avignon, et les Opéras de Lyon et du Rhin, qui viennent d'être labellisés. Dans les autres cas, les aides de l'État sont déconcentrées au niveau des préfets de région (DRAC). Les Opéras en région, hormis ceux qui seront labellisés, sont laissés à la marge de ce mouvement et à la charge des municipalités. L'entente, qui doit impérativement impliquer la Ville, la Région et le ministère de la Culture et de la Communication (et le Département, si possible), passe par l'instauration de coopérations entre les grandes structures intervenant dans les champs de la production lyrique, musicale et chorégraphique dans la région. Pour ce faire, les partenaires publics s'entendent sur la rédaction d'une convention de préfiguration, visant à accorder à l'opéra le label « opéra national ». Nous rencontrons chaque fois un cas différent, une exception, une adaptation, ce qui fait qu'au fil du temps, l'ensemble n'a rien d'homogène si ce n'est l'appellation.

C'est ce que nous nous sommes demandé à la vue de la création d'un label « opéra national » alors qu'aucune politique lyrique n'existe en France et que la question du financement des théâtres d'opéra est loin de faire l'unanimité. Il s'est avéré que les choses n'étaient pas aussi tranchées et conservaient un fort taux de

familiarité, de « sur mesure » et de continuité dans la gestion de l'opéra, toujours un peu distinct en regard des autres lieux de production artistique.

Tableau 3. Les cinq Opéras nationaux de région et du Capitole de Toulouse

	Bordeaux	Lyon	Montpellier	Nancy	Strasbourg Mulhouse Colmar	Toulouse
Lieu	Opéra national de Bordeaux	Opéra national de Lyon	Opéra national de Montpellier	Opéra national de Lorraine	Opéra national du Rhin	Théâtre du Capitole
Population ville	229 9000	465 3000	244 100	104 600	Strasbourg 272 800, Colmar 65 100, Mulhouse 111 300	431 500
Population CU/CA	CU de B. 677 849	CU de L. 1 217 583	CA de M. 378 565	CU du Grand Nancy 264 657	CU Str.457 928, CA Col. 94 919, CA Mulhouse Sud Alsace 173 445	CA du G.T. 613 126
Population Département	Gironde 1 386 996	Rhône 1 667 495	Hérault 992 497	Meurthe-et-Moselle 723 998	Bas-Rhin 1 076 997, Haut-Rhin 739 998	Haute-Garonne 1 169 497
Population Région	Aquitaine 3 099 000	Rhône-Alpes 6 005 000	Languedoc-Roussillon 2 520 000	Lorraine 2 339 000	Alsace 1 817 000	Midi-Pyrénées 2 755 000
Statut juridique	Régie personnalisée EPA (2002)	Association loi 1901 (1986)	Association loi 1901 (1990)	Régie pers. EPA (2004)	Syndicat intercommunal (1972)	Régie municipale autonome-budget annexe (1994)
Moyens artistiques	Orchestre national de Bordeaux Aquitaine (120 musiciens), Chœur (40 choristes), Ballet de l'Opéra national de Bordeaux (40 danseurs)	Orchestre (62 musiciens), Chœurs (36 choristes), Maîtrise et Ballet (34 danseurs) de l'Opéra national de Lyon	Orchestre national de Montpellier (95 musiciens) et Chœurs de l'Opéra national de Montpellier (31 choristes)	Orchestre symphonique et lyrique de Nancy (66 musiciens) et Chœur de l'Opéra national de Lorraine (30 choristes)	Convention avec l'Orchestre philharmonique de Strasbourg et l'Orchestre Symphonique de Mulhouse, Chœurs (40) et Ballet de l'OnR (33), les Jeunes Voix du Rhin (8 chanteurs et 2 pianistes), et la Maîtrise (70)	Orchestre National Capitole Toulouse (104 musiciens), Chœur (45 choristes), Maîtrise et Ballet Capitole (35 danseurs)

Source : données recueillies de l'État des lieux 2006-2008 produit par la ROF.

En 2009, les actions en faveur de la création et de la diffusion artistique et culturelle (spectacle vivant, arts plastiques, livre et lecture) ont mobilisé des financements de l'État, en région Aquitaine, à hauteur de 11 499 000 €. Parmi ces opérations, peuvent être citées les plus structurantes en matière de spectacle vivant, portées par des établissements bénéficiant d'un label national : l'Opéra

national de Bordeaux a bénéficié d'un soutien de l'État à hauteur de 4 073 000 € (aide au fonctionnement).

Tableau 4. Opéra national de Lyon. Subventions 2006/2010 TTC

	2006	2008	2009	2010	% évolution annuelle
Ville	5 863 313	5 980 580	6 222 195	6 346 639	2 %
État	5 473 534	5 583 005	5 808 558	5 924 729	2 %
Région	2 782 172	2 837 816	2 952 464	3 011 513	2 %
Département	2 782 172	2 837 816	2 952 464	3 011 513	2 %
Total	16 901 191	17 239 217	17 935 681	18 294 394	2 %

Source : Annexe II de la convention 2006-2010 de l'Opéra national de Lyon

À l'heure actuelle, les cinq Opéras dotés d'un label « national » reçoivent près de 20 % de leur financement de la part de l'État. Ils demeurent placés sous la responsabilité principale des villes qui financent la plus grande part de leurs budgets.

Le label se distingue également, dans la mesure où celui-ci présente en 2004 à la fois le montant moyen de subventions et l'écart type le plus élevé, soit respectivement 1,8 M€ et 0.96 %. Une telle situation implique de forts écarts entre les subventions versées (écart type de 1,7 M€). Au sein de ce label, 28 % du total des subventions, soit 6,6 M€, sont répartis entre 70 % des structures, tandis que

les seuls opéras de Lyon et de Strasbourg se partagent 44 % du total, soit 10,25 millions d'euros.

À Bordeaux, par exemple, en 2007, la dernière année de la précédente convention (2001-2006), qui est normalement une année de suspension où les évaluations sont menées, le financement de l'État était de 3 743 000 €, celui de la ville de Bordeaux était de 14 604 616 €. La Région Aquitaine donnait de son côté en 2007 1 219 592 €. En 2012, ces financements atteindront, respectivement : 4 743 000 €, 15 104 616 €, et 1 719 592 €. Les subventions sont conséquentes, même si elles n'atteignent pas toutes celles reçues par les Opéras nationaux de Lyon et du Rhin, qui ont pu profiter d'années plus fastes, sur le plan financier, au ministère de la Culture et peut-être aussi du fait qu'ils étaient les premiers à se faire ainsi reconnaître. Car une fois les engagements pris, les parties non seulement s'y conforment, mais ne peuvent ensuite que revoir à la hausse les aides accordées.

À l'Opéra national du Rhin, par exemple, à la fin de la première convention (1998-2003), le total des subventions atteignait 15 005 391 €. L'évolution en pourcentage sur la période de seconde convention (2004-2008), pour l'État seulement, atteignait 5 %. En Lorraine, l'État a versé 1,644 millions d'euros en 2006, puis tous les ans jusqu'à atteindre 2,844 millions d'euros en 2010. Les subventions versées par la ville de Nancy et la Région Lorraine étaient, en 2010, de 8,906 millions d'euros et 1,300 millions d'euros à la fin de la première, et dernière convention puisque la prochaine est en cours d'évaluation par les partenaires financiers (comité de suivi) et le service de l'inspection et de l'évaluation de la direction de la Musique, de la Danse, du Théâtre et du Spectacle du ministère de la Culture et de la Communication.

Dans la foulée de la municipalisation de la culture, les villes et les intervenants locaux, sans oublier les associations d'artistes, sollicitent l'État qui demande de son côté à ce que les politiques publiques soient de plus en plus territorialisées et les actions socialisées. On parle ici de liens avec la population que les institutions culturelles emblématiques doivent représenter dans leur fonctionnement, de

symbole d'identité locale ou de dynamisation des critères de proximité en favorisant la participation à la vie démocratique (Saez 1992 : 113).

Cette pratique rend visible la fonction première de la structure, tel que voulue par les tutelles, tout en dis-posant le directeur général à la place et dans le rôle qui lui sont assignés par et dans le dispositif. Chacun a mis sur pied à la demande de l'État un comité de suivi qui possède des pouvoirs de gouvernance importants, en contrepartie des subventions nationales : les missions y sont arrêtées, les programmes d'action et des budgets pluriannuels déterminés, des rapports d'activités (en principe) présentés. Le choix des directeurs demeure une prérogative des maires des villes, avec l'agrément de l'État. Ce dernier exige de ne s'impliquer que si d'autres niveaux de gouvernement sont déjà assis autour de la table de l'Opéra qui demande le label avec le supplément de financement assuré.

Les Opéras de région qui appartiennent à des villes qui souhaitent entrer en négociation avec le pouvoir central connaissent aussi cet état de fait, et deviennent le lieu même où se jouent ces transformations. Elles ne s'y limitent cependant pas, puisque l'on voit émerger dans les théâtres lyriques des villes, des pratiques semblables à celles utilisées par les Opéras nationaux. Les outils de visibilité et la nécessité de rendre ces maisons plus régionales par des actions de rayonnement concrètes sont partagés : une délocalisation de certains spectacles, parfois même la mise en place de collaborations entre différentes maisons d'une même région (mise en commun de ressources notamment).¹⁴⁵ Mais le dispositif a un rôle et crée des choses que son absence ne crée pas, la nécessité de changer de cadre juridique, par exemple, et la reddition des comptes à l'État. La question que l'on pourrait ici se poser : la labellisation, outre les moyens financiers octroyés, aurait-elle servi d'exemple, voire de modèle, pour les autres n'ayant pas été labellisés ?

¹⁴⁵ C'est d'ailleurs en Alsace qu'a eu lieu la première régionalisation d'un Opéra.