



MEMOIRE DE RECHERCHE

2008/2009

NOM et PRENOM de l'auteur : BERNARDET Adélaïde

**SUJET DU
MEMOIRE**

Le rôle des politiques commerciales et marketing dans la réussite financière et culturelle des maisons d'opéra : Une comparaison de l'Opéra national de Paris avec la Stiftung Oper in Berlin

- **NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE:** Marie-Pierre Fenoll-Trousseau

La diffusion de ce recueil est strictement réservée à ESCP-EAP.

NON CONFIDENTIEL

Résumé

Au sein des thématiques du management culturel, la gestion des opéras occupe une place résolument importante. De par les liens particuliers qu'il a toujours entretenus avec les pouvoirs politiques en France et en Allemagne, pays qui sont au centre de notre étude, et la multitude de fonctions artistiques qu'il requiert, l'opéra est une institution complexe à orchestrer. Aujourd'hui, en partie grâce à la volonté des pouvoirs publics et des collectivités locales, la tendance est à la démocratisation du public et à l'extension de l'offre au plus grand nombre, en visant si possible un objectif de rentabilité. Cette observation nous amène à nous demander quelle place occupent les politiques marketing et commerciales dans la réussite économique et culturelle des maisons d'opéra.

L'étude des caractéristiques organisationnelles de ces institutions en Allemagne et en France nous montre que ce sont des structures difficiles à gérer et très dispendieuses : leurs coûts en termes de personnel, production et entretien des bâtiments ainsi que l'insuffisance des recettes et un mécénat relativement faible en sont la cause. Elles ne sont par conséquent pas économiquement viables sans le support de financements publics. Néanmoins, l'élaboration de dispositifs marketing appropriés joue en faveur d'une plus grande autonomie et d'une meilleure santé économique de ces institutions.

L'avènement d'une société de loisirs, fortement médiatisée et informatisée, a poussé l'Opéra à « se promouvoir » de façon différente. L'analyse qualitative et exploratoire des politiques commerciales et marketing de l'Opéra national de Paris et de la Stiftung Oper in Berlin que nous avons menée, nous permet de distinguer des tendances communes : une offre de produits diversifiée, une communication amplifiée, l'utilisation de différents canaux de vente dont le nombre et les rôles se transforment et une politique tarifaire soigneusement segmentée. Ces éléments ont nettement favorisé un rajeunissement et un

élargissement du public; la question de la démocratisation n'est cependant pas encore résolue.

D'un point de vue économique, notre étude démontre que l'Opéra national de Paris possède une certaine avance sur la Stiftung Oper in Berlin. La stratégie même de programmation associée à une connaissance du public toujours plus fine et des politiques d'abonnements efficaces contribuent à cela. Enfin, les tendances actuelles nous amènent à penser que c'est par l'utilisation de canaux de communication et de distribution toujours plus variés ainsi que par le développement du mécénat et des partenariats que ces politiques gagneront en efficacité.

Abstract

Within cultural management, the governance of Opera houses is a significant issue. Because of the close relationships they have always led with the ruling authorities in France and Germany, and due to the many artistic functions they require, Opera houses are complex to manage. Today, thanks to the authorities' willingness to tackle the situation, Opera houses tend to reach more and more people from different backgrounds, seeking economic profitability. The aim of this paper is to determine the role of sales and marketing strategies in the economical and cultural success of Opera houses.

The study of their organisational characteristics in Germany and in France shows that they are difficult to manage and very expensive: this comes from high costs in staff, production and houses maintenance as well as in inadequate revenues and patronage. Consequently they can't survive without public subsidies. However, the development of appropriate marketing solutions can generate more autonomy and a better profitability to those institutions.

The emergence of a leisure society, strongly influenced by media and IT, forces Opera houses to promote themselves differently. Thanks to the qualitative and explorative analysis of the marketing and sales strategies of the Paris national Opera House and the Opera Foundation in Berlin, we have identified common trends. A diversified offer of products, an extended communication strategy, the use of different distribution channels which number and role are changing and an accurately segmented price policy are the main aspects. They have enabled the rejuvenating and the widening of the audience; still, the question of the democratisation has not been solved so far.

From a profitability perspective, this paper shows that the Paris national Opera House has proved a better player than the Opera Foundation in Berlin. The performance scheduling strategy, the accurate knowledge of the audience and a relevant season ticket policy have largely contributed to this achievement.

Lastly, we can expect from the highlighted trends that using more diversified means of communication and distribution as well as developing sponsoring and partnerships will enhance the efficiency of these policies.

Zusammenfassung

Innerhalb des Themas Kulturmanagement spielt die Verwaltung der Opern eine wichtige Rolle. Die besonderen Beziehungen, die die Oper mit den politischen Kräften in Deutschland und Frankreich seit jeher betreiben, sowie die Vielzahl der Funktionen, die innerhalb der Oper erforderlich sind, zeigen, dass die Oper eine komplexe Organisation ist. Dank der Bereitschaft der Behörden und der lokalen Gemeinschaften kann man heute den Trend einer Demokratisierung des Publikums und einer Erweiterung des Angebots beobachten. Gleichzeitig besteht das Ziel die Rentabilität zu erhöhen. Diese Beobachtung führt uns dazu zu fragen, welche Rolle die Marketing- und Handelsstrategie im Bezug auf den wirtschaftlichen und kulturellen Erfolg der Opernhäuser spielt.

Die Untersuchung der organisatorischen Merkmale dieser Institutionen in Deutschland und Frankreich zeigt, dass die komplexen Strukturen schwierig zu handhaben und sehr kostspielig sind: die Kosten bezüglich der Personal- und Produktionsausgaben, die Instandhaltung von Gebäuden sowie die Unzulänglichkeit der Einnahmen und relativ niedrige Sponsoringleistungen sind dafür die Ursache. Die Opernhäuser als Institutionen sind daher ohne Unterstützung öffentlicher Zuschüsse nicht wirtschaftlich lebensfähig. Dennoch ist die Entwicklung eines geeigneten Marketings ein Mittel, dass zu einer größeren Autonomie und einer besseren wirtschaftlichen Lage dieser Institutionen führen könnte.

Die Entstehung einer Freizeitgesellschaft, in der Medien und Internet eine zunehmend wichtige Rolle spielen, erfordert, dass die Oper neue Wege im Bezug auf ihre Kundenansprache und Kommunikationsstrategie geht. Dank der qualitative Analyse der Handels- und Marketingstrategie der Opéra national de Paris und der Stiftung Oper in Berlin, die wir durchgeführt haben, können die folgenden Trends bestimmt werden: ein Angebot von vielfältigen Produkten, eine erweiterte Verwendung von verschiedenen Vertriebskanäle und eine sorgfältig segmentierte Preispolitik. Diese Elemente sind wesentlich für eine

Verjüngung der Außenwahrnehmung und die Erweiterung des Publikums; die Frage der Demokratisierung ist jedoch noch nicht gelöst.

Aus Sicht der Wirtschaft zeigt unsere Untersuchung, dass die Opéra national de Paris einen gewissen Vorsprung im Vergleich zur Stiftung Oper in Berlin aufweisen kann. Die Spielplansstrategie, die höhere Fachkenntnis des Publikums und effiziente Abonnements bringen einen wirksamen Beitrag zu dieser Entwicklung. Schließlich können wir aufgrund der derzeitigen Trends folgern, dass durch eine differenzierte Kommunikations- und Vertriebsstrategie und durch die Entwicklung und Förderung des Mäzenatentums sowie von Partnerschaften diese beschriebenen Maßnahmen zukünftig an Effizienz gewinnen werden.

Liste de mots-clé

Maison d'opéra

Opéra

Art lyrique

Politiques commerciales

Politique Marketing

Management culturel

Institution

Allemagne

France

Pouvoir

Elite

Société

Spectateurs

Renouvellement

Démocratisation

Production

Création

Programmation

Communication

Nouvelles technologies

ROF : Réunion des Opéras de France

OnP : Opéra national de Paris

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma tutrice, Madame Fenoll-Trousseau (ESCP-EAP), pour ses conseils et son écoute.

J'exprime également une sincère reconnaissance à Philippe Agid, ancien directeur administratif et financier de l'Opéra national de Paris, qui a su me guider et m'exposer avec clarté les problématiques liées à la gestion d'une maison d'opéra.

Je remercie chaleureusement les acteurs du secteur qui ont pris la peine de me recevoir en entretien ou de m'accorder un entretien téléphonique :

Jean-Louis Blanco, directeur administratif et financier de l'Opéra de Paris

Françoise Roussel, directrice de la communication et du marketing de l'Opéra de Paris

Christoph Seuferle, directeur du Deutsche Oper Berlin

Michael Mund, assistant personnel du directeur général de la Stiftung Oper in Berlin

Marion Barbet-Massin, ancienne responsable de l'accueil des publics empêchés à l'Opéra national de Bordeaux

Sommaire

Introduction.....	3
I Organisation générale des maisons d'opéra en France et en Allemagne....	5
1. Mode de fonctionnement des institutions lyriques.....	5
1.1 Influence du développement historique sur le statut juridique.....	5
1.2 Organisation des ressources humaines.....	12
1.3 Mode de fonctionnement de la programmation.....	13
2. L'analyse des postes de coûts des maisons d'opéra : des organisations très dispendieuses	17
2.1 Les dépenses de personnel à la base des coûts d'exploitation	17
2.2 Les dépenses de production	19
2.3 La rénovation et la maintenance des bâtiments.....	20
3. Etude des recettes des établissements lyriques : des structures de financement complexes.....	23
3.1 Les subventions et aides publiques	23
3.2 Les recettes propres	26
II Gros plan sur deux maisons d'opéra prestigieuses: les politiques commerciales et marketing de l'Opéra national de Paris et de la Stiftung Oper in Berlin.....	31
1. Méthodologie de l'étude	31
2. Objectifs affichés des politiques commerciales : les mêmes pour les institutions des deux capitales ?.....	33
3. Connaître le public de l'opéra.....	36
4. Etude des politiques commerciales et marketing	39
4.1 Produit : L'offre de spectacles.....	39
4.2 Les politiques tarifaires	44
4.3 Canaux de distribution : la diversification des modes de réservation	50
4.4 Promotion : stratégie publicitaire et politique de communication.....	52

5.	Analyse critique des politiques commerciales et marketing	55
5.1	Démocratisation, élargissement et rajeunissement du public	55
5.2	La billetterie et la performance économique	57
5.3	Continuer à multiplier les canaux de distribution et de communication pour favoriser la diversification des publics	58
5.4	Accroître la connaissance et la notoriété de la marque « Opéra » pour minimiser le « risque »	60
5.5	L'importance du mécénat et les stratégies de son utilisation	61
5.6	Continuer à diversifier les sources de revenus	62
III	Conclusion	64

Introduction

Au sein des thématiques du management culturel, le management des opéras occupe une place résolument importante. De par les liens particuliers qu'il a toujours entretenus avec les pouvoirs politiques et la multitude de fonctions artistiques qu'il requiert, l'opéra est une institution complexe à orchestrer. Après trois siècles de règne triomphal en tant que forme d'expression dramatique majeure en Europe, l'Opéra connaît au XXe siècle un essoufflement. La crise qui l'affecte laisse présager qu'il est une institution difficilement maîtrisable, vouée à des déficits financiers croissants. Au nom d'un rayonnement culturel national, ces charges financières doivent être inlassablement couvertes par les pouvoirs publics.

Pourtant lors de ces dernières décennies, l'Opéra connaît un renouveau incontestable. Des metteurs en scène relèvent le défi de dépoussiérer le genre et d'y conférer une exigence théâtrale qui avait disparu. Les chanteurs lyriques re-deviennent comédiens et tragédiens, les œuvres délaissées, oubliées ou inconnues sont redécouvertes, de nouveaux compositeurs écrivent pour l'opéra. Le public est séduit par ce renouveau et l'avènement des nouvelles technologies profite au genre.

Mais de quel public parle-t-on ? Il y a encore peu, l'excellence des créations lyriques se voyait réservée à une élite et était délaissée du grand public. Aujourd'hui, en partie grâce à la volonté des pouvoirs publics et des collectivités locales, la tendance est à la démocratisation du public et à l'extension de l'offre au plus grand nombre, en visant si possible un objectif de rentabilité. Pourtant culture et rentabilité ne vont pas toujours de paire. Mais certaines dispositions peuvent permettre de faire changer les choses, notamment au niveau des politiques marketing et commerciales.

Celles-ci sont caractérisées par divers éléments : des œuvres uniques, une offre immatérielle qui se fonde sur l'expérience et le vécu du spectateur, une

interprétation toujours renouvelée, une multiplicité des « consommateurs » que l'on cible et une diversité des financements. Les maisons d'opéra doivent composer avec ces diverses caractéristiques pour proposer une offre adaptée aux spectateurs. Il ne s'agit pas de répondre à un besoin fonctionnel, comme ce peut être le cas pour un produit de grande consommation ; il s'agit de promouvoir une expérience esthétique, elle-même en concurrence avec de multiples manifestations culturelles. Le processus de choix du client en faveur de cette offre est ainsi très difficile à déterminer et divers aspects doivent être étudiés pour répondre de façon efficiente aux attentes des spectateurs. De plus, l'avènement d'une société de loisirs, fortement médiatisée et informatisée, remet en cause le rôle traditionnel qu'avait l'Opéra il y a quelques siècles et l'oblige à communiquer de façon différente.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les problématiques commerciales et marketing des maisons d'opéra à travers l'exemple de la France et de l'Allemagne. Pour appréhender les défis qui sont liés à ces institutions, il est tout d'abord nécessaire de comprendre comment elles fonctionnent. Leur organisation particulière est à la fois le fruit de leur développement historique et des ressources nécessaires à l'art lyrique et chorégraphique. Dans un deuxième temps, nous mettrons à l'épreuve les politiques commerciales et marketing des deux grandes institutions lyriques que sont l'Opéra national de Paris et la Stiftung Oper in Berlin réunissant les trois opéras berlinois. Nous étudierons les spécificités de ces stratégies et verrons comment elles peuvent influencer sur l'image et le rôle de l'opéra dans la société.

I Organisation générale des maisons d'opéra en France et en Allemagne

1. Mode de fonctionnement des institutions lyriques

De par les liens particuliers qu'il a toujours entretenus avec les pouvoirs politiques – il fut royal, impérial puis national - et la multitude de fonctions artistiques qu'il requiert, l'opéra est une institution complexe à orchestrer. Il s'agit donc de comprendre comment celle-ci fonctionne et quels sont les défis de sa gestion.

1.1 Influence du développement historique sur le statut juridique

France

C'est en 1645 qu'on assiste pour la première fois à un opéra en France : Le Cardinal Mazarin fait donner au Louvre, pour la Reine et sa cour privilégiée, une pièce italienne de Strozzi, *La Finta Pazza*, orchestrée sur une musique de Saccati¹. Jamais une telle pièce n'a été présentée : les décors et les machines émerveillent la cour, c'est un véritable succès. Dès lors, Mazarin comprend l'enjeu et l'importance politique cachés derrière les arts : ils seront les fondements d'une image nationale, une source de fierté absolue. A la mort de Mazarin en 1661, Louis XIV - déjà très sensible à la peinture, à la musique, à l'architecture et surtout à la danse – continue cette lancée et réserve à l'art une place d'importance dans la monarchie. L'opéra devient rapidement un des domaines d'application de l'absolutisme et profère à l'Etat un rayonnement culturel sans précédent.

Le roi accorde par *lettre patente* du 28 juin 1669 au poète Pierre Perrin le premier privilège pour *l'établissement des Académies d'Opéra ou représentations en musique de vers français, à Paris et dans tout le royaume*. Cela donne naissance à *l'Académie royale de Musique*, qui détient l'exclusivité de présenter des « pièces de théâtre en musique », interdisant à quiconque

¹ Borel, Vincent (2006), *Un curieux à l'opéra*, Actes Sud, Paris, p. 34

d'en faire de même sans en avoir reçu l'autorisation. Endetté lourdement, Perrin doit rapidement céder le privilège à Lully en 1672. Doté de talents hors du commun de compositeur et manager, et jouissant de relations particulièrement bonnes avec le souverain, Lully gère avec âpreté le monopole qu'il s'est fait accorder. A partir de 1684, il négocie farouchement la cession du privilège à des entrepreneurs de province, permettant l'ouverture d'académies de musique à Marseille d'abord, puis à Lyon, Rouen, Lille et Bordeaux dans les années qui suivent. Le développement de l'opéra en France se fait donc avec le soutien d'un appareil d'Etat centralisé pour en faire l'éloge et le soutenir inconditionnellement. Par la suite, diverses formes de gouvernance sont éprouvées, durant lesquelles la tutelle de l'Etat ne se dément pas mais prend des formes différentes. Dès 1802, l'Académie de Musique devient impériale sous la tutelle semi-autocratique de Napoléon qui souhaite donner une forte impulsion à l'ensemble des activités artistiques françaises. Seize ans après la fin de l'empire, l'opéra est concédé à des directeurs entrepreneurs, avant de retourner sous la tutelle embarrassée de l'Etat de 1945 à 1993. 1994 est le début d'une ère nouvelle, en particulier pour l'Opéra de Paris qui voit s'établir des relations nouvelles entre l'Etat et la direction de l'institution.

La Réunion des Opéras de France (ROF) rassemble aujourd'hui vingt-cinq opéras, scènes et festivals lyriques qui sont dispersés sur le territoire. Ces institutions existent sous différentes formes de statuts juridiques. On en dénombre sept sur vingt-quatre de ces institutions étudiées :

- 6 régies municipales directes
- 4 régies municipales autonomes – budget annexe
- 2 régies personnalisées
- 2 syndicats mixtes
- 3 associations
- 5 établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)
- 2 SARL en délégation de service public²

² Etat des lieux des opéras de la Réunion des Opéras de France - activités, emplois, éléments financiers - 2006 et 2007 (Mars - Juillet 2008) p7

Selon les cas, les maisons d'opéra possèdent une comptabilité publique ou privée, emploient des personnels permanents fonctionnaires de l'administration publique ou des contractuels soumis au règles de droit privé du marché du travail. Elles peuvent bénéficier ou non de dégrèvements fiscaux ou être exemptes d'imposition. Qualifiées de « municipales », « régionales » ou « nationales » en fonction de l'importance des pouvoirs de leurs tutelles, ces maisons ont un fonctionnement déterminé par les collectivités publiques qui entrent en compte dans leur gestion.³

Le statut de **régie** reste le plus représentatif puisque plus de la moitié des opéras existent sous cette forme. Ce sont des établissements publics chargés de la gestion d'un service public – ici, la diffusion d'œuvres lyriques et chorégraphiques – directement sous le contrôle de la collectivité. En tant qu'établissement public, ils disposent d'une personnalité morale et sont autonomes financièrement : ils forment ainsi un service public distinct de l'Etat. Leur autonomie financière dépend largement du montant des subventions publiques qu'ils perçoivent et de leurs ressources propres (majoritairement les ressources de billetterie). Ils sont rattachés à l'Etat ou à une collectivité territoriale de tutelle: une région, un département ou une commune. Cette tutelle est de nature technique, ce qui signifie qu'elle exerce un contrôle renforcé sur certaines activités telles que la gestion de son budget.

De même, 20 % des opéras sont des **établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)**. Par rapport aux régies, ils bénéficient d'un régime financier, budgétaire et comptable différent : ils doivent gérer un état annuel de prévisions et de dépenses. Le statut du personnel diffère également. Alors que dans les états publics administratifs, le personnel est constitué d'agents de droit public, le personnel des EPIC est soumis au droit privé. Seuls le directeur et le comptable sont des agents de droit public dans ces structures.

De par le décret n° 94-111 du 5 février 1994, l'**Opéra national de Paris (OnP)** fait partie des EPIC. Il est soumis à une double tutelle de droit : une tutelle

³ Saint Cyr, Sylvie (2005), *Vers une démocratisation de l'opéra*, L'Harmattan, Paris, p 31.

sectorielle du ministère de la culture et de la communication et une tutelle financière du ministère de l'économie. Sous l'appellation « Opéra national de Paris », on entend deux théâtres – le Palais Garnier avec les ateliers Berthier et l'Opéra Bastille – ainsi qu'une école de danse et un centre de formation lyrique.

En tant qu'établissement public, l'Opéra national de Paris se doit de répondre à des missions de service public définies lors du décret du 5 février 1994. Il s'agit de :

- permettre l'accès des œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique au plus grand nombre de la population
- favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines
- participer à la formation et au perfectionnement des chanteurs et danseurs
- prendre part au développement de l'art lyrique et chorégraphique en France.

Un cahier des charges a de plus été établi en 1992 par les soins de l'Etat, précisant les objectifs et les modalités d'exercice de la tutelle. Mais le rapport de Hugues Gall, intitulé « Rapport de réflexion et de propositions sur l'Opéra de Paris » et approuvé en 1993 par le gouvernement, vient remplacer ce cahier des charges en 1995. Ce rapport est toujours d'actualité aujourd'hui et c'est encore à partir de celui-ci que le nombre de représentations ainsi que l'équilibre lyrique/chorégraphique et œuvre classique/contemporaine est défini.

Malgré ces différences de statut juridique, les maisons d'opéra françaises possèdent des caractéristiques communes dans leur fonctionnement. Celles-ci sont définies dans les statuts de la Réunion des théâtres lyriques de France. Les établissements doivent être en mesure d'organiser de manière régulière une saison artistique présentant des œuvres lyriques, chorégraphiques et orchestrales, d'en assurer les créations et les nouvelles productions de façon autonome et de posséder des installations techniques et les ressources humaines nécessaires.

Allemagne

Contrairement au développement qu'a pu suivre l'opéra en France, territoire alors unifié et centralisé avec un Etat tout puissant, le développement de l'opéra

en Allemagne a emprunté un tout autre chemin. Le territoire est au XVII^e siècle divisé en de nombreux duchés et comtés dirigés par des princes électeurs, des margraves et des Etats parfois souverains, comme la Saxe. L'opéra entre donc dans le pays comme un art de cour, mais de cour « de province », à la différence de la cour du Roi Soleil. La division du pays en différentes régions favorise ainsi l'établissement des maisons d'opéra sur tout le territoire, dans les différentes cours, et ce, dans un laps de temps relativement restreint. L'opéra s'implante de manière beaucoup plus indépendante vis-à-vis de l'Etat qu'en France.

Trois siècles plus tard, il est donc légitime de supposer que la situation de l'opéra en Allemagne est différente de celle de la France. Le fédéralisme y a favorisé leur développement en grand nombre. Les maisons d'opéra et théâtres lyriques (Musiktheater) sont au nombre de 80⁴ et existent en tant qu'établissements publics. Les maisons les plus réputées sont celles de Hambourg, Berlin, Dresde et Munich sans oublier Francfort et Leipzig. C'est à partir du milieu du XIX^e siècle, alors que les multiples cours commencent à disparaître et que l'unité de l'Allemagne se renforce, que les Länder se voient confier la responsabilité des Musiktheater. Encore aujourd'hui, ce sont eux qui ont la charge de leur gestion et les financent à 50%, l'autre moitié du financement étant apportée par la commune à laquelle ils appartiennent. Ils dépendent donc largement de la politique culturelle et de la richesse du Land dans lequel ils se trouvent. Au niveau fédéral, l'Etat n'intervient que pour des problématiques communes à tous les Länder.

Le développement et la structure des Musiktheater sur le sol allemand influent directement sur leur management. En effet, étant rattaché à une ville, commune ou région, le Musiktheater ne se concentre pas sur une seule forme d'art. Alors qu'en France, on distingue principalement les lieux par le type de spectacle – par exemple, la Comédie Française pour le théâtre, l'Opéra Bastille pour les spectacles lyriques et la salle Pleyel pour la musique classique – il n'en va pas de même en Allemagne. La terminologie de Musiktheater renvoie à un bâtiment

⁴ <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/de/kultur-medien/main-content-09/musik.html>

ou ensemble de bâtiments qui réunissent opéra, ballet, opérette, comédie musicale et théâtre. On assiste ainsi à un management beaucoup plus polyvalent. Il s'agit d'arbitrer entre les différents codes attachés à chaque genre et de répartir les représentations de manière harmonieuse. D'un point de vue financier, ce système permet une répartition des coûts fixes beaucoup plus poussée. De plus, l'interaction entre les mondes de l'opéra et du théâtre y est favorisée : il n'est pas rare qu'un metteur en scène de théâtre en vienne à la mise en scène d'un spectacle lyrique. C'est ainsi qu'au début du XXe siècle, cette tendance révolutionne la mise en scène de l'opéra dans les maisons lyriques allemandes. Wagner en particulier recrée les œuvres grâce à une mise en scène novatrice et alternative. En particulier, on observe un fort ascendant de la dramaturgie sur l'opéra et les parties chantées. Les chanteurs se doivent de jouer un rôle, d'exprimer des émotions fortes et non plus seulement de chanter leur partition. Avec le système des Musiktheater, il existe une mobilité entre les mondes de l'opéra et du théâtre bien plus développée en Allemagne qu'en France.

La **gestion des opéras berlinois** s'appuie sur un modèle spécifique qu'il convient d'étudier pour comprendre les enjeux auxquels elle fait face. Alors qu'à Paris se dessine nettement une prédominance de l'Opéra national de Paris par rapport à d'autres théâtres lyriques comme le théâtre des Champs Elysées ou l'Opéra Châtelet, la situation est bien différente à Berlin. Depuis la loi du 17 décembre 2003, une institution supérieure réunit les trois maisons d'opéra berlinoises – le Staatsoper Unter den Linden, le Deutsche Oper Berlin et le Komische Oper Berlin – ainsi que le corps de ballet de Berlin – le Staatsballett Berlin – et le Bühnenservice (service des théâtres qui s'occupe principalement de la création des décors et des costumes). La Stiftung Oper in Berlin – littéralement « fondation des opéras à Berlin » - a été créée dans le but de faciliter les liens et d'orchestrer les décisions entre les différentes institutions, quelquefois touchées par une certaine paralysie et une certaine concurrence. C'est une fondation de droit publique (Stiftung öffentlichen Rechts). D'un point de vue financier, elle a permis de centraliser les budgets et d'assainir les comptes, laissant aux différentes maisons le soin de se concentrer sur les tâches artistiques. En effet, la situation financière du Land de Berlin rencontrant

de sérieuses difficultés, la Stiftung devait permettre une réduction et une synergie des coûts : entre 2004 et 2009 le montant des subventions devait s'abaisser de 16,9 millions d'euros⁵. Cette économie ne pouvait être réalisée que grâce à une structure de fonctionnement commune. Avec la fondation, le Staatsballett a remplacé ce qui était autrefois trois compagnies de ballet distinctes. De même, le Bühnenservice offre ses services et sa main d'œuvre aux quatre établissements. Une stratégie marketing commune devrait également développée globalement, ce qui aurait diminué les coûts et augmenté la cohésion des maisons. Mais dans la réalité, cette synergie n'est pas vraiment appliquée. Au niveau de la programmation, la Stiftung a pu renforcer la coordination avec pour but d'avoir une représentation dans au moins une des maisons chaque soir pendant la saison. Un total de 136 productions et 908 représentations a été proposé au public pendant l'année 2008, dont 24 premières. A côté de cela, chaque maison fonctionne indépendamment avec son propre directeur artistique et son propre budget. La Stiftung est l'employeur de tout le personnel des cinq entités et détient tous les bâtiments : les théâtres lyriques, les entrepôts de stockage, les bureaux administratifs et les ateliers. Elle reçoit les subventions du Land de Berlin et du Gouvernement Fédéral - ce dernier n'intervenant que rarement dans la gestion des autres opéras du pays – et répartit le budget entre les cinq entités.

⁵http://www.operinberlin.de/info/index.php3?id_language=1

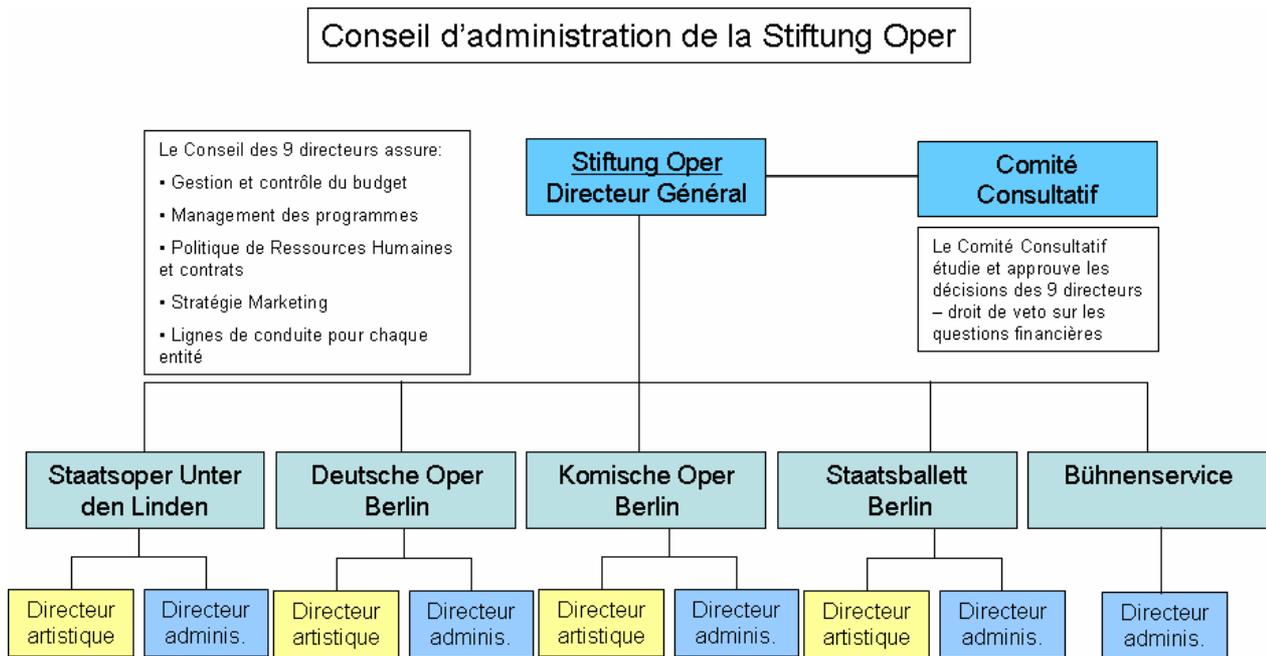


Figure 1: Fonctionnement de la Stiftung Oper in Berlin – Source : www.operinberlin.de

1.2 Organisation des ressources humaines

Les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement d'un théâtre lyrique sont absolument considérables. En tant que spectacle vivant, l'opéra requiert la rencontre de différents corps de métiers afin d'exister. Plus ou moins visibles par le grand public, ils n'en demeurent pas moins essentiels. Compositeurs, metteurs en scène accompagnés de leurs équipes (assistants à la mise en scène, décorateur ou scénographe, chorégraphe, éclairagiste et costumier), artistes du plateau, chanteurs, danseurs, musiciens sont autant d'acteurs qu'il faut réunir pour produire un spectacle. Et c'est sans compter les fonctions transversales de la gestion auxquelles appartient le personnel administratif, les agents comptables, les responsables des relations publiques etc⁶. La masse salariale est donc particulièrement importante dans une maison d'opéra et occupe une très grosse part de son budget.

La masse salariale varie cependant d'un établissement à un autre en fonction des qualifications de celui-ci. Un théâtre « de création » dispose de personnel permanent nécessaire à la production des opéras ainsi que d'un orchestre, un

⁶ Saint Cyr, Sylvie (2005), *Vers une démocratisation de l'opéra*, L'Harmattan, Paris, p 34.

chœur, un corps de ballet et des ateliers de décors et costumes. C'est le cas de l'Opéra national de Paris ou de Bordeaux. En revanche, un théâtre « d'accueil » comme l'Opéra de Rouen fait appel aux prestations extérieures d'entités spécialisées et est moins pourvu en personnel. Un quart des opéras de la ROF sont des unités de création possédant des moyens artistiques permanents⁷. Les 24 opéras de la ROF représentent 6 409 emplois en Equivalent Temps Plein en 2007. Sur ce nombre, 45% sont des emplois artistiques et 72% sont des personnels permanents⁸.

Cette distinction n'est cependant pas valable en Allemagne : les maisons d'opéra et les théâtres lyriques, aussi petits soient-ils, possèdent tous leur propre orchestre, chœur et corps de ballet. Le paysage allemand est très riche à ce niveau. Les 80 maisons artistiques sont une source d'emplois certaine pour les artistes lyriques et chorégraphiques. En 2006-2007, on compte 17 739 emplois permanents rien que dans les fonctions artistiques (chœur, orchestre, danseurs etc.). On atteint 38 260 emplois en comptant le personnel technique (costumes, ateliers, mise en scène) et l'administration. Et c'est sans compter le personnel invité pour la soirée ou les contrats temporaires qui ajoutent encore quelques 18 213 emplois⁹. Il faut toutefois relativiser ces chiffres dans la comparaison avec la France car les contrats de travail ne sont pas faits de la même façon et ne sont pas forcément comptabilisés en Equivalent Temps Plein. De plus, on parle de 80 institutions et comme nous l'avons vu précédemment, de plusieurs genres artistiques incluant opérette, comédie musicale et théâtre.

1.3 Mode de fonctionnement de la programmation

Une seconde distinction qu'il convient de souligner est le mode de fonctionnement des programmations qui influe directement sur la masse

⁷ ROF, (Mars-Juillet 2008), *Etat des lieux des opéras de la Réunion des Opéras de France - activités, emplois, éléments financiers - 2006 et 2007*, p60

⁸ Cf Ibidem, p36

⁹ Deutscher Bühnenverein (2007), „Summentabellen“, *Theaterstatistik 2006-2007*, p256

salariale. On distingue deux systèmes radicalement distincts qui ont donné naissance à un mode hybride de plus en plus rencontré : le « semi-stagione ».

La programmation du système de **répertoire** est vaste et variée durant la saison. Les spectacles sont à l'affiche pendant plusieurs mois, plusieurs années parfois après la première, et la distribution ne change pas beaucoup. La stratégie qui se cache derrière ce système est d'offrir une large diversité de spectacles susceptibles d'attirer un large public. Des maisons fonctionnant en répertoire telles que « Volksoper » de Vienne ou le « Komische Oper » de Berlin peuvent présenter des créations, mais leurs représentations sont pour la plupart des reprises et surtout des œuvres reconnues du grand public. Un tel système est particulièrement exigeant d'un point de vue humain : il requiert d'avoir un orchestre et un chœur propres, capables de s'adapter facilement à différents styles de musique et différentes époques. Une troupe permanente est constituée de chanteurs qui assurent les rôles secondaires et / ou petits rôles, les premiers rôles étant interprétés par des chanteurs invités. Ces ressources humaines permanentes représentent donc un poids financier très important, ce qui explique l'utilisation de plus en plus rare de ce mode de fonctionnement. Le volume des productions est d'ailleurs souvent supérieur à celui qui serait économiquement et socialement justifiable. Néanmoins, l'excellence des formations d'orchestre, de chœur et de chanteurs permanents allège notablement les coûts liés aux répétitions ou aux temps de coordination.

Le second mode de fonctionnement, le système du **stagione**, est utilisé par des maisons qui ne programment qu'un nombre limité d'opéras pour pouvoir mettre en avant de nouvelles productions. Au lieu de jouer sur des reprises, ils présentent ces créations une dizaine de fois puis les déprogramment. Ce qui suppose un grand nombre de coproductions, montrées sur les scènes de divers établissements ou sur des productions achetées par d'autres maisons. L'objectif n'est plus d'ordre quantitatif comme dans le répertoire, mais plutôt qualitatif. Les maisons fonctionnant sur ce principe ne possèdent généralement pas leur propre orchestre ou leur propre chœur, ce qui baisse sensiblement leurs coûts. A chaque création, ils doivent faire appel aux divers ensembles, ce qui peut être un atout dans le cas de représentations typiques d'une époque :

dans le cas d'un opéra baroque, on engagera des formations spécialisées dans ce style de musique. Les frais de mise en scène, de décors et de costumes sont considérablement réduits pour une maison qui achète le spectacle puisque ces différents éléments ont été déterminés lors de la création. Cependant, il ne faut pas négliger les coûts liés à la production même. La recherche d'une qualité toujours meilleure et d'une mise en scène toujours plus originale, liée à la folie des grandeurs de certains directeurs, peut être pour le moins coûteuse. On fait appel aux artistes internationaux les plus renommés, aux décorateurs les plus en vue ; les œuvres sont chantées dans leur langue originale ; le nombre de répétitions augmente quand celui des représentations diminue. Les coûts peuvent donc être particulièrement élevés dans ce cas. Néanmoins, l'avantage de ce système réside dans la rotation et la variation des spectacles présentés, assurant ainsi un renouvellement artistique et esthétique.

Dans les faits, mêmes les grandes maisons qui avaient l'habitude de fonctionner en répertoire, ne gardent plus leurs productions sur toute l'année mais alternent avec des productions plus anciennes, qu'elles « ressortent » d'une saison à l'autre. Ce système est une forme hybride des deux modes de fonctionnement étudiés précédemment que l'on nomme « **semi-stagione** ». C'est sur ce modèle que fonctionnent le Bayerische Staatsoper de Munich, la Scala de Milan ou l'Opéra national de Paris.

Ces différences de fonctionnement ont un impact notable dans la politique des ressources humaines de Berlin et de Paris, notamment au niveau de la gestion des chanteurs. A Paris, il s'agit d'un système mixte, où les chanteurs solistes sont invités et les petits rôles sont employés seulement pour la soirée. A Berlin, une troupe « de base » permanente interprète les petits rôles et des chanteurs solistes sont invités pour les grands rôles (cachets à l'unité entre 1 000€ et 15 000€). Cela se répercute nécessairement dans les coûts de masse salariale pour chacun des deux ensembles de maisons.

L'importance des ressources humaines dans la gestion d'un opéra s'impose comme un poste de coût considérable. Cette perspective nous amène alors à

nous demander ce que sont les coûts d'un opéra. Que représentent-ils ? Par quoi sont-ils déterminés ? La situation est-elle semblable en France et en Allemagne ?

2. L'analyse des postes de coûts des maisons d'opéra : des organisations très dispendieuses

Comme le laisse entrevoir l'importance de la masse salariale, les maisons d'opéra sont des organisations très dispendieuses. Leurs coûts en termes de personnel, budgets, bâtiments ainsi que l'insuffisance des recettes et un mécénat relativement faible en font des systèmes difficiles à gérer.

2.1 Les dépenses de personnel à la base des coûts d'exploitation

Le système de production lyrique nécessite comme on a pu le voir une main d'œuvre nombreuse et qualifiée. Cette masse salariale (troupes d'artistes, administration et équipes techniques) constitue la plus grande partie des coûts fixes ou **coûts d'exploitation**, c'est-à-dire les coûts liés au **fonctionnement** de l'institution. En plus d'une masse salariale qui augmente chaque année et dont les salaires sont sujets à une hausse annuelle, on ajoute les cachets des artistes invités et chanteurs solistes dont la renommée internationale exige des sommes très importantes.

Le graphique suivant est issu des données de quatre opéras de France. Il n'est donc pas représentatif de la totalité des opéras mais permet de définir des tendances.

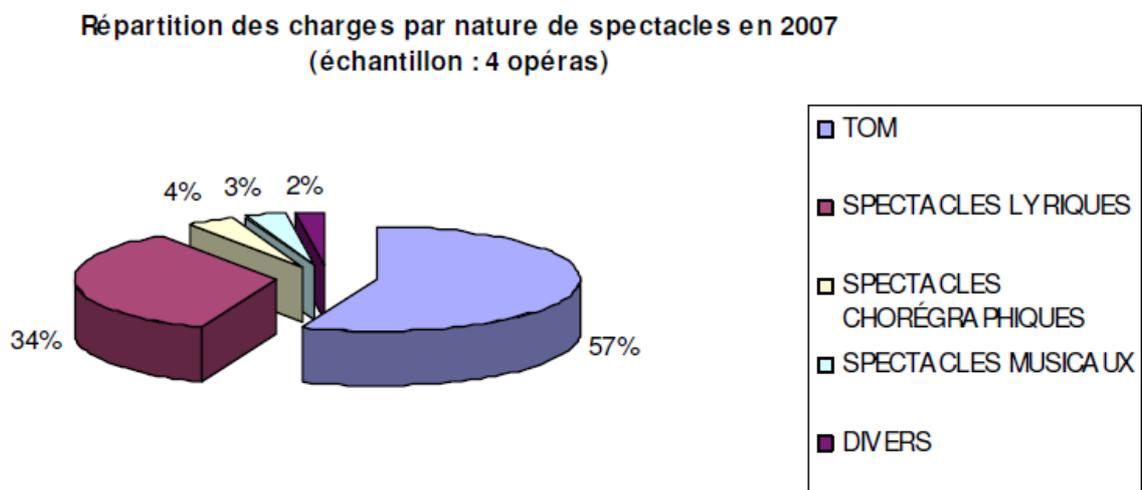


Figure 2: Répartition des charges par nature de spectacles en 2007 – Source : ROF 2007

Cet échantillon montre que sur la totalité des charges qui incombent aux maisons d'opéra, plus de la moitié sont des dépenses du Théâtre en Ordre de Marche (TOM), c'est-à-dire les frais fixes. Plus de 70% même de ces frais fixes sont dus aux salaires et charges salariales. D'une manière générale, on constate que pour les vingt-quatre opéras de la ROF, 70% des charges proviennent des dépenses de personnel. Pourcentage similaire pour l'Allemagne : les données réunies pour 21 maisons d'opéra allemandes montrent que 72% des charges sont dues aux dépenses de personnel. Ceci souligne donc le fait que l'humain est au cœur des maisons d'opéra, et qu'il crée par-là même toute leur spécificité de spectacle vivant.

La comparaison entre les institutions lyriques parisiennes et berlinoises est intéressante car elle témoigne des impacts de programmation de deux modes bien différents. L'Opéra national de Paris fonctionne sur le mode du semi-stagione alors que les trois maisons berlinoises se rapprochent plus du système de

	Dépenses totales (millions €)	Masse salariale (hors cachet d'artistes) millions €	% de la masse salariale
ONP	175,36	96,89	55%
Staatsoper Berlin	57,04	37,57	66%
Deutsche Oper Berlin	49,06	33,06	67%
Komische Oper Berlin	34,15	25,03	73%

Tableau 1: Comparaison de la part de la masse salariale sur les dépenses totales en 2007 – Source : Base de données OnP et Stiftung Berlin 2007

répertoire. Comme nous l'avons vu précédemment, ces deux modes ne demandent pas les mêmes besoins en termes de personnel permanent et cela parle naturellement dans les chiffres.

De plus, l'activité fonctionne de plus en plus de façon saisonnière, de septembre à juin pour la plupart. L'ancien système de répertoire permettait de jouer sur douze mois selon le principe de l'alternance. Mais le système hybride, aujourd'hui plus fortement répandu, a raccourci les saisons artistiques de sept à onze mois.¹⁰ Ainsi, si l'Opéra national de Lyon et l'Opéra national de Paris fonctionnent avec des programmes de onze mois, des maisons comme celles de Saint-Etienne et de Limoges offrent des saisons réduites à sept ou huit mois.

¹⁰ Saint Cyr, Sylvie (2005), *Vers une démocratisation de l'opéra*, L'Harmattan, Paris, p 43.

A Berlin, cependant, comme les maisons fonctionnent plus sur le mode du répertoire, les programmations tournent toute l'année, avec un nombre de spectacles très réduits en août.

2.2 Les dépenses de production

Un autre poste de dépense qu'il convient d'analyser est celui de la **production**, soit l'ensemble des coûts « plateau » nécessaire à la production du spectacle (achats et rémunérations des artistes invités). A l'Opéra national de Paris, le budget pour les spectacles totalise un montant de 38 millions d'euros, incluant les dépenses de costumes, décors et accessoires, de masse salariale variable – on inclut ici les dépenses de mise en œuvre (metteur en scène, chef d'orchestre, chorégraphe, éclairagiste et chef costumier) et de distribution (artistes et mimes) – sans oublier les droits d'auteur. Si ce pourcentage ne représente que 20% environ du budget à l'Opéra national de Paris, il s'avère que la plupart des théâtres lyriques y consacrent entre 30 et 50%.

Par rapport à d'autres genres artistiques, les charges qui incombent à la production lyrique demeurent extrêmement élevées. La figure 2 étudiée ci-dessus montre la répartition des coûts par type de spectacles pour 4 opéras français: sans parler des charges fixes, il apparaît que 34% d'entre elles sont des dépenses liées à l'activité lyrique contre 4% pour l'activité chorégraphique et 3% pour les spectacles musicaux. Encore une fois, cette répartition n'est pas représentative de toutes les maisons d'opéra mais elle démontre un fait : l'opéra coûte cher à produire. Cela s'explique principalement par le fait que l'opéra demande plus de ressources humaines que les autres types de spectacles. Les dépenses de personnel représentent plus de 60% pour un spectacle lyrique quand elles ne représentent que 20% pour un spectacle chorégraphique (toujours en termes de coûts variables). La figure 3 ci-dessous donne une vision plus détaillée de l'origine des charges par type de spectacle.

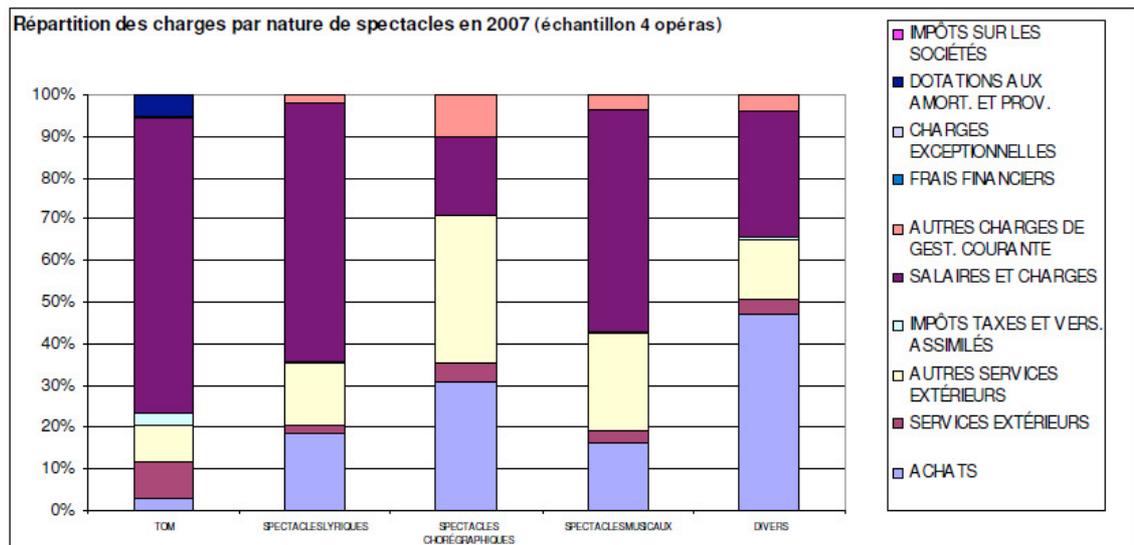


Figure 3: Charges par nature de spectacles en 2007 – source : ROF 2007

2.3 La rénovation et la maintenance des bâtiments

Les maisons d'opéra se présentent comme des lieux toujours plus somptueux les uns que les autres. Les meilleurs architectes et les artistes les plus renommés ont élaboré ces établissements, reflets de la grandeur de l'Etat en France et des Länder en Allemagne. Colonnes de marbre, lustres majestueux, foyers aux décors parfaitement travaillés, sièges de velours et plafonds aux sublimes peintures laissent le spectateur émerveillé quand il pénètre dans ces lieux.

A la dimension esthétique des bâtiments, il faut ajouter leurs qualités techniques. Si l'Opéra Bastille et le deutsche Oper ne sont pas des merveilles d'architecture, ils possèdent un avantage certain par la taille de leurs salles – respectivement 2703 et 1865 places – et par les technologies qu'ils abritent. La jauge de la salle est une variable essentielle dans l'appréciation des recettes de billetterie. Une grande salle permet de mettre en vente plus de places, augmentant ainsi les recettes possibles et la rentabilité d'un spectacle. La taille de la salle est cependant une variable que l'on ne peut pas modifier. Il est donc indispensable qu'elle soit en parfait état de fonctionnement pour être le plus rentable. Le bon état des équipements est également essentiel à la réussite et à l'organisation des spectacles. Dans le cas de Bastille, les innovations

majeures des espaces techniques rendent possible des répétitions sans gêner les spectacles en cours ; la fabrication de décors, leur stockage et leur transfert dans un laps de temps restreint ; enfin le regroupement des activités de création et de production, cela permettant d'alterner les spectacles à un coût relativement peu élevé par rapport à des maisons d'opéra de taille comparable. Cette technologie a clairement contribué à la réussite de l'établissement.

Cependant, le besoin d'investissement pour maintenir ces sites en bon fonctionnement représente un budget très important. Il recouvre à la fois les rénovations techniques, les normes incendie, le chauffage ou encore l'électricité. La restauration du Palais Garnier entre 1991 et 2004 a ainsi représenté un budget de 24 millions d'euros à l'Etat et celle de la cage de scène du Théâtre du Châtelet en 1998-99 plus de 10,7 millions d'euros à la ville de Paris. Une chose est certaine : la rénovation et une bonne maintenance technique des sites sont une condition nécessaire au succès des maisons d'opéra. La question est de savoir à qui revient la charge de leur entretien. Dans la capitale allemande, c'est le Land de Berlin qui est responsable de la maintenance des bâtiments et de possibles constructions. La Senatsverwaltung für Stadtentwicklung du Land de Berlin (ministère pour le développement de la ville) verse deux millions d'euros par an à la Stiftung pour la rénovation de tous les bâtiments. Le Staatsoper Unter den Linden bénéficie d'un traitement de faveur : 200 millions d'euros sont apportés par l'Etat fédéral pour sa rénovation, ou plus exactement, son renouveau. A cela s'ajoute des fonds privés, un total de 30 millions d'euros a été apporté en 2008 par le « cercle des amis du Staatsoper »¹¹. Il s'agit là de prêts ou donc privés. A Paris, les montants pour la rénovation des bâtiments sont également vertigineux. L'Opéra Bastille a maintenant 20 ans et sa mise aux normes nécessite 12 millions d'euros dans le domaine de la sécurité (en premier lieu, les normes incendie)¹². En 2007, le besoin d'investissement global pour l'OnP est estimé à 19,7 millions d'euros. Si l'Opéra national de Paris se doit d'assurer le coût de tous les travaux d'aménagement et des grosses réparations inhérentes aux bâtiments à

¹¹ Entretien avec Michael Mund, assistant personnel du directeur général de la Stiftung Oper in Berlin

¹² Gaillard, Yann (2007), Rapport d'information N° 384, partie III

l'exception du Palais Garnier, il va sans dire qu'il n'en possède pas les moyens. Faute de moyens, certaines statues, corniches et sculptures des façades sont recouvertes de filets et les travaux sont constamment repoussés. Ces quelques chiffres parlent d'eux-mêmes et nous montrent à quel point les travaux d'entretien pèsent sur la gestion de ces maisons.

L'étude des dépenses de personnel, dépenses de production et coûts nécessaires à l'entretien des bâtiments nous auront permis d'appréhender les réalités auxquelles font face les équipes de management des opéras. Ce sont des institutions extrêmement dispendieuses et face à ces charges de dépenses, l'insuffisance des recettes propres et un mécénat relativement faible font difficilement le poids pour atteindre l'équilibre financier. Quelles structures de financement répondent cependant à ces coûts ? Certains agencements sont-ils à préférer dans la gestion des maisons d'opéra ?

3. Etude des recettes des établissements lyriques : des structures de financement complexes

Les maisons d'opéra doivent faire face à des coûts très élevés. Qu'en est-il de leurs recettes ? Quels sont les revenus d'un théâtre lyrique ? Comment est-il financé et peut-il être rentable ? Toutes ces questions nous amènent à faire une distinction entre recettes propres et recettes publiques. Répondant à des missions d'ordre public, les maisons d'opéra jouissent d'un statut juridique où les relations avec les pouvoirs publics sont particulièrement développées, ceci impliquant des aides financières de la part de l'Etat, de la région, de la commune ou encore de la municipalité.

3.1 Les subventions et aides publiques

En ce qui concerne la France, on observe des différences dans l'origine et le montant des subventions publiques. De manière générale dans les opéras de province, les subventions publiques représentent une part beaucoup plus élevée des recettes que pour l'OnP. Celle-ci est en moyenne de 83% par rapport à seulement 55% pour l'OnP. En termes de montant, ceux-ci sont également très différents et dépendent largement de la taille et de l'activité de l'opéra. Les subventions couvrent ordinairement plus de 70% des dépenses, pouvant atteindre le taux record de 92,45% à l'Opéra de Nice. L'Opéra Théâtre de Metz, l'Opéra national de Bordeaux et le Théâtre du Capitole de Toulouse assument également une grande partie de leurs coûts grâce aux aides publiques avec respectivement 90%, 77% et 73,3%¹³.

La comparaison des trois tableaux suivants est instructive quant à l'origine des financements. Elle est particulièrement représentative de la centralisation des villes du système français.

¹³ Saint Cyr, Sylvie (2005), *Vers une démocratisation de l'opéra*, L'Harmattan, Paris, p 60

Tableau 2: Origine des subventions publiques avec l'OnP en 2007 – Source : ROF 2007

Avec l'ONP	Valeurs 2006	% 2006	Valeurs 2007	% 2007	Variation en %
Communes	144 432 113	42%	148 093 639	42%	3%
État	133 216 991	39%	136 396 993	39%	3%
Région	17 792 750	5%	18 741 151	5%	5%
Département	10 923 274	3%	10 097 455	3%	-8%
Autres	1 147 796	-	1 922 373	1%	67%
Apport extérieur en nature (Subventions)	34 961 939	10%	36 034 206	10%	3%
SUBVENTIONS sans la déduction de TVA	342 474 864	100%	351 285 817	100%	3%

Tableau 3: Origine des subventions publiques sans l'OnP en 2007– Source : ROF 2007

Sans l'ONP	Valeurs 2006	% 2006	Valeurs 2007	% 2007
Communes	144 432 113	59%	148 093 639	59%
État	35 751 930	15%	36 972 093	15%
Région	17 792 750	7%	18 741 151	7%
Département	10 923 274	4%	10 097 455	4%
Autres	1 060 018	-	1 823 904	1%
Apport extérieur en nature (Subventions)	34 961 939	14%	36 034 206	14%
SUBVENTIONS sans la déduction de TVA	244 922 025	100%	251 762 448	100%

Tableau 4: Origine des subventions publiques excluant l'OnP, l'Opéra Comique et les Opéras nationaux en 2007– Source : ROF 2007

SANS l'ONP et l'Opéra comique et les opéras nationaux	Valeurs 2006	% 2006	Valeurs 2007	% 2007	Variation en %
Communes et communautés urbaines	90 536 641	65%	93 841 556	65%	4%
État	8 609 747	6%	8 401 939	6%	-2%
Région	7 808 057	6%	8 055 236	6%	3%
Département	7 251 102	5%	6 269 639	4%	-14%
Autres	581 484	-	834 779	1%	44%
Apport extérieur en nature (Subventions)	25 439 639	18%	26 390 648	18%	4%
SUBVENTIONS sans la déduction de TVA	140 226 671	100%	143 793 797	100%	3%

L'Etat finance en priorité l'OnP et l'Opéra Comique : à elles seules, ces deux maisons représentent 80% des budgets alloués par l'Etat aux opéras – avec respectivement 73% pour l'OnP et 7% pour l'Opéra Comique. On voit également que grâce au titre d'opéra « national », les opéras nationaux bénéficient d'une aide provenant directement de l'Etat, un peu plus de 10% du montant total accordé. C'est le cas de l'Opéra de Bordeaux, de Lyon ou encore de l'Opéra national du Rhin. Mais globalement, l'Etat reste fort peu présent dans la vie lyrique régionale. Pour les autres maisons, la relève est assurée à 65% par les communes et communautés urbaines. La question de la répartition des subventions d'Etat est souvent posée : est-il normal que l'Etat consacre un tel montant à l'Opéra national de Paris (et à l'Opéra Comique dans un

deuxième temps) quand on sait que ses spectateurs sont pour 70% originaires de Paris et d'Ile de France, soit 19% la population française? On peut légitimement être offusqué qu'un tel budget dépensé au nom de la société ne touche qu'une minorité de la population du territoire français.

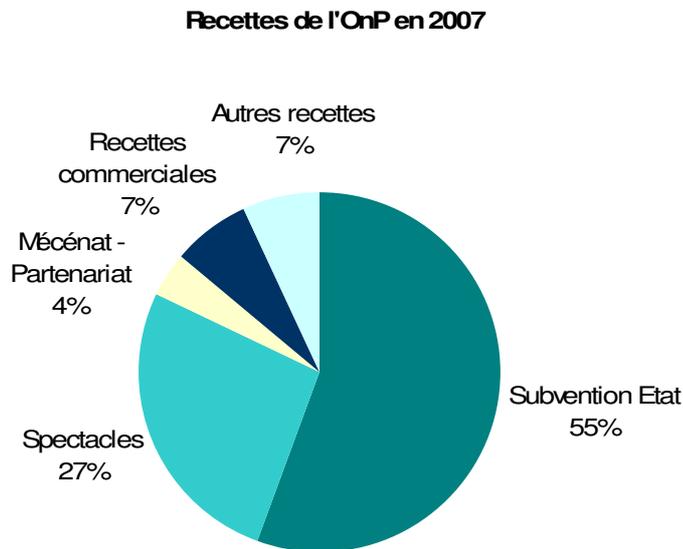


Figure 4: Répartition des recettes de l'OnP en 2007 - Source: www.operadeparis.fr

Dans le cas de l'Opéra national de Paris, seul l'Etat via le Ministère de la Culture apporte une aide financière. Cette subvention représente 61,5% du budget de l'établissement public culturel et 55% des recettes totales. En effet, la subvention pour charges de service public accordée à l'Opéra national de Paris est d'environ 100 millions

d'euros en autorisations d'engagement, dont 8,9 millions d'euros de crédits d'investissement. Un budget prévisionnel est présenté tous les 3 ans à l'Etat qui décide ensuite du montant de ses subventions. L'Etat ne donne pas de directives précises dans l'utilisation de ces subventions qui couvrent essentiellement les dépenses de masse salariale. Cependant les comptes de l'entreprise sont audités par la Cour des Comptes et le directeur se doit de répondre aux missions d'ordre public qui lui incombent.

En Allemagne, l'organisation décentralisée du pays influe largement sur l'origine des subventions publiques. Les Musiktheater sont financés à 50% par le Land et à 50% par la municipalité dans laquelle ils se trouvent. Les sommes qui leur reviennent dépendent donc de la richesse de la région et de la ville où ils sont situés et des politiques culturelles en place. Ainsi, les opéras de villes comme Munich, Francfort, Dresde ou Hambourg peuvent avoir un rayonnement national et régional semblable à celui de Berlin. Il n'existe pas une primauté des opéras berlinois comme cela peut être le cas en France avec Paris. L'Etat

fédéral donne quelques crédits mais cette part est minime (0,5%¹⁴ des subventions publiques totales sur toute l'Allemagne). Il n'intervient généralement que sur des problématiques communes à toutes les maisons.

Le Land de Berlin apporte, sur décision du maire en fonction, des subventions à la Stiftung Oper in Berlin pour le fonctionnement des maisons et la promotion des arts associés. En 2008, cette aide atteignait 120 millions d'euros qui sont ensuite répartis dans les différentes institutions. La part de l'Etat fédéral est là encore très faible : elle représente 1,8 million d'euros destinés à la Staatskapelle (orchestre du Staatsoper).

3.2 Les recettes propres

Les recettes propres des opéras se constituent sur la vente de billets, de produits dérivés et des diffusions audiovisuelles, des programmes de spectacles, des tournées du chœur, de l'orchestre ou du ballet, des enregistrements, ainsi que des financements privés via le mécénat. « Les professionnels et les spécialistes de l'économie de l'art lyrique ont jusqu'alors estimé à 20% la part des recettes dans les budgets généraux dont 15% provenant de la seule vente de billets. » Il semble que dans la réalité, même si pour la plupart des théâtres, leur proportion est de 10 à 20%, elle peut atteindre des taux largement supérieurs jusqu'à 33% au Théâtre du Châtelet, 36% à l'Opéra national de Paris et 56,3% à l'Opéra-Comique¹⁵. Cependant le constat d'une croissance rapide des dépenses de production par rapport à des possibilités de recettes relativement faibles et limitées est incontestable. Aucune institution ne peut compter sur ses seules recettes propres pour équilibrer son budget. Cela maintient par voie de conséquence les maisons d'opéra françaises et allemandes dans la dépendance des financements publics. L'augmentation des recettes propres des maisons d'opéra reste particulièrement difficile. Le système de fixation des prix, la dimension des

¹⁴ Deutscher Bühnenverein (2007), „Summentabellen“, *Theaterstatistik 2006-2007*, p257

¹⁵ Saint Cyr, Sylvie (2005), *Vers une démocratisation de l'opéra*, L'Harmattan, Paris, p 50.

jauges, trop réduite, ainsi que le taux de remplissage des salles sont autant d'éléments qui empêchent le système de se développer.

a. La billetterie

Les ressources propres des maisons d'opéra proviennent majoritairement de la billetterie, représentant une part entre 70 et 80%. Les prix des billets ne correspondent pas à leur coût réel. Et pour cause : Françoise Roussel, directrice des relations avec le public et marketing à l'Opéra national de Paris, souligne que si le spectateur devait payer le prix de production d'un spectacle, le montant avoisinerait les 400€. Or les places sont vendues au plus à 196€ et ce prix peut descendre à 5€. Les prix sont abaissés pour répondre à la mission première de l'opéra : favoriser l'accès du plus grand nombre aux œuvres lyriques. Situation paradoxale donc puisque l'introduction de tarifs réduits fait baisser les recettes propres mais est la condition première du remplissage des salles. La somme des places vendues ne peut dans la situation actuelle en aucun cas rentabiliser une soirée d'opéra. Là encore, l'Opéra Bastille fait exception : si la jauge est remplie à 92 ou 95%, les recettes d'une soirée sont toujours plus élevées qu'un plateau. La jauge de 2 703 places et le prix élevé des places, notamment celles de première catégorie, rendent possibles ce résultat exceptionnel. Mais cela n'est pas le cas de la majorité des établissements qui ont une capacité d'accueil beaucoup plus réduite et offre des places à des tarifs deux fois moindres.

b. Location de spectacles à d'autres institutions artistiques

Cela représente environ 20 millions d'euros de recettes dans le cas de l'Opéra national de Paris. Ce modèle de coproduction se développe de plus en plus : le coût des spectacles est alors divisé de moitié. Les co-productions sont aujourd'hui un des types de montage préféré des membres de la ROF. Elles sont à l'origine de 45% des types de montage en 2007.

c. Mécénat d'entreprise et vente d'espaces publicitaires

D'une manière générale, le mécénat reste très peu développé en France et en Allemagne. Rien à voir avec les pays anglo-saxons dans lesquels argent privé et culture font facilement la paire. En 2007 il contribue pour 2% des recettes des opéras français, sachant que la moitié des sommes obtenues vont directement à l'Opéra national de Paris. En Allemagne, il atteint 1% des recettes des Musiktheater.

Le mécénat à l'Opéra national de Paris

Les sommes apportées par le mécénat à l'OnP proviennent principalement de l'Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris (AROP). Fondée en 1980, cette association à but non lucratif finance des projets proposés par l'Opéra national de Paris en France et à l'étranger. Avec environ 6,5 millions d'euros, les recettes apportées par l'AROP représentent 11% des recettes propres de l'OnP et 4% des recettes totales. Bien que ce chiffre ne soit pas aussi élevé qu'au Royal Opera House de Londres (18% des revenus totaux en 2008) ou au Metropolitan Opera à New York (45% en 2007), il est important de noter que ce chiffre a doublé depuis 2004. On peut donc espérer qu'il continuera à augmenter dans les années à venir. Dans la sphère culturelle française, l'Opéra national de Paris est le deuxième établissement après le Louvre à disposer d'un mécénat aussi développé.

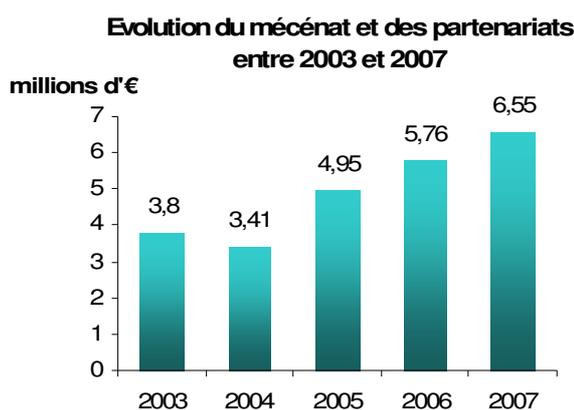


Figure 5: Revenus du mécénat entre 2003 et 2007 - source: www.operadeparis.fr

Cette croissance du mécénat dans les recettes de l'OnP a été fortement favorisée par la loi du 1^{er} août 2003 qui propose un dispositif juridique et fiscal particulièrement avantageux pour les entreprises mécènes. Les entreprises effectuant des dons sont « récompensées » par une réduction d'impôt, au titre de l'impôt sur les sociétés, de 60 %

du montant du don. Par rapport au système précédemment en vigueur, cela représente un doublement de l'avantage fiscal consenti. Ainsi, si pour devenir mécène et membre du Cercle des entreprises mécènes de l'OnP une aide

financière annuelle d'un montant minimum de 150 000€ est demandée, elle se résume en fait à un coût de 60 000€ après réduction d'impôt. Pour les entreprises, devenir mécène se traduit par des avantages en termes de visibilité sur les supports de communication de l'OnP, d'opérations de relations publiques et d'accès privilégiés aux représentations. A noter également, l'accès privilégié des jeunes salariés des entreprises mécènes aux abonnements jeunes de l'Opéra national de Paris avec une priorité de réservation. Cet avantage s'inscrit dans les politiques de renouvellement du public de l'opéra.

Le mécénat dans les maisons d'opéra berlinoises

Chaque établissement possède sa propre activité de mécénat, son propre « Cercle des amis ». En 2007, les quatre associations ont rapporté quelques 600 000€, soit 2% des recettes propres et 0,5% des recettes totales. Les recettes de mécénat varient habituellement de 750 000€ à 1 million d'euros ; mais réparties dans les quatre maisons, ces sommes sont très faibles par rapport aux recettes totales. Le Staatsoper a par rapport aux autres maisons un projet de rénovation de ses bâtiments soutenu par les « amis du Staatsoper », ce qui lui apporte 30 millions d'euros supplémentaires. Cette somme est consacrée aux colossaux travaux de restauration et maintenance.

Le financement privé est un placement stratégique si l'on considère son potentiel de croissance. Toute institution publique tend à le développer de nos jours. Cependant, il ne faut pas sous-estimer son caractère incertain, en cas de crise économique par exemple. Le financement public représente en contrepartie une ressource sûre et stable et apporte un flux sécurisant.

d. Recettes diverses

Ce sont par exemple des activités comme le projet de restaurant à l'Opéra national de Paris ou la location des salles de l'établissement pour des occasions telles qu'un gala, un événement d'entreprises etc.

L'étude des recettes des maisons d'opéra françaises et allemandes nous montre que les structures de financement sont partagées entre deux catégories : les sources de revenus publics et les sources de recettes propres. Selon l'étude menée par Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau, la question d'une « bonne gestion » des maisons d'opéra, qui atteindrait l'équilibre financier voire la rentabilité, exempte de financements publics, reste illusoire. La réponse est négative : sans subventions d'équilibre, les maisons d'opéra ne peuvent être rentables. « Selon les environnements et les modes de gestion, les seules dépenses de personnels permanents des maisons d'opéra de plein exercice oscillent entre 50 et 70% de l'ensemble des coûts. Les ressources tirées de la vente des places varient selon les cas de 15 à 50% des ressources totales »¹⁶. Deux sources de revenus sont alors utilisées pour combler l'écart : les subventions d'origine publique et les dons privés facilités par des dispositions fiscales intéressantes. Mais ces sources sont externes aux maisons d'opéra et laissent supposer qu'elles ne peuvent rien faire à cette situation. Qu'en est-il des politiques commerciales et marketing ? N'est-ce pas un des principaux instruments de marge de manœuvre des opéras ? Quelle est leur place dans la réussite économique et financière des maisons d'opéra ? Certaines stratégies sont-elles à préférer. C'est ce que nous chercherons à démontrer à travers l'étude des politiques commerciales et marketing de l'Opéra national de Paris et de la Stiftung Oper in Berlin.

¹⁶ Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2006), *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert p133

II Gros plan sur deux maisons d'opéra prestigieuses: les politiques commerciales et marketing de l'Opéra national de Paris et de la Stiftung Oper in Berlin

1. Méthodologie de l'étude

Afin d'illustrer le rôle des politiques commerciales et marketing dans les institutions lyriques, j'ai choisi de centrer cette étude sur les maisons de deux capitales européennes, à savoir Paris et Berlin. Ces villes sont toutes deux particulièrement réputées d'un point de vue culturel et jouissent d'une réputation d'excellence dans le domaine de l'art lyrique. Etudiante dans la filière européenne Paris-Londres-Berlin, j'ai pu étudier dans ces deux villes et n'ai pas du tout eu la même approche de l'opéra. Il m'a donc semblé intéressant de comparer les politiques commerciales de ces deux institutions car elles ne sont pas mises en avant de la même façon.

La méthodologie appliquée pour cette analyse est double. Elle est de nature exploratoire et est fondée sur une comparaison des stratégies des deux maisons d'opéras que sont l'Opéra national de Paris et la Stiftung Oper in Berlin. Elle consiste en un regroupement d'informations économiques et financières afin de pouvoir présenter et comparer les différentes politiques. Il s'agit de données que j'ai pu trouver dans des livres ou articles récents, sur les sites des opéras ou que j'ai demandées directement aux départements concernés des maisons d'opéra.

La méthodologie est également qualitative et s'appuie sur l'analyse d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants et collaborateurs d'opéras. J'ai pu entre autres m'entretenir avec l'actuel directeur administratif et financier de l'OnP ainsi qu'avec son prédécesseur, avec la directrice marketing et des relations publiques de l'OnP, le directeur du Deutsche Oper et l'assistant personnel du directeur général de la Stiftung Oper in Berlin. Les précieux renseignements que m'ont apporté ces différentes personnes ont été complétés par l'analyse

documentaire de rapports, d'articles de recherche, des livrets et brochures vendues ou données au grand public, sans oublier l'étude des sites Internet des maisons d'opéra concernées.

Les limites de cette analyse viennent principalement de la récolte des données, en particulier du côté berlinois. Celle-ci n'a pas toujours été facile et a pris un certain temps. Contrairement au Royal Opera House de Londres ou au Metropolitan Opera de New York qui publient des rapports annuels remplis d'informations, les établissements lyriques français et allemands ne mettent pas beaucoup de chiffres détaillés à disposition du grand public. Ceci vient du fait qu'ils sont majoritairement financés par les institutions publiques et ne sont pas tenus de publier leurs résultats. Je me suis adressée aux différents départements des opéras, mais dans le cas de Berlin, je n'ai malheureusement pas pu obtenir de données internes concernant la performance et l'efficacité des politiques mises en place.

La grande majorité des données pour l'Allemagne vient d'un travail de statistiques réalisé par Le Deutscher Bühnenverein. Cette association professionnelle a pour but de regrouper et d'analyser les informations relatives aux Musiktheater en Allemagne, en Autriche et en Suisse. Il thématise toutes les questions d'ordre artistique, organisationnelle et de politique culturelle ayant trait à ces institutions et réalise ainsi un travail de statistiques étendu à tout le paysage culturel germanophone. Du côté français, la majorité des informations provient des bases de données mêmes de l'OnP, d'un rapport sur l'état des lieux des opéras de la Réunion des Opéras de France ainsi que des différentes études menées par Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau.

L'étude menée ici se compose de quatre parties. Elle présente dans un premier temps les objectifs affichés des politiques commerciales pour les deux établissements. Elle s'attache ensuite à une définition des cibles de ces stratégies, pour les présenter concrètement dans une troisième partie. Enfin, une analyse critique des résultats obtenus nous permet d'apprécier l'efficacité et la performance de ces politiques.

2. Objectifs affichés des politiques commerciales : les mêmes pour les institutions des deux capitales ?

Il en va tout d'abord de comprendre à quels objectifs répondent ces maisons d'opéra pour appréhender les directions commerciales entreprises. Dans le cas français, l'Opéra national de Paris a, selon le décret n° 94-111 du 5 février 1994, une mission d'ordre public qui se résume selon les points suivants :

« L'Opéra national de Paris a pour mission de rendre accessibles au plus grand nombre les œuvres du patrimoine lyrique et chorégraphique et de favoriser la création et la représentation d'œuvres contemporaines. À cet effet, il présente des spectacles tant à Paris qu'en province ou à l'étranger et s'attache à diffuser ses productions par des moyens audiovisuels. Il contribue à la formation et au perfectionnement des chanteurs et des danseurs. Il participe au développement de l'art lyrique et chorégraphique en France. »¹⁷

Un cahier des charges préparé par l'Etat et adopté par le conseil d'administration de l'Opéra national de Paris vient préciser cette liste. Ce cahier des charges initial a été enrichi à partir du *Rapport de réflexion et de propositions sur l'Opéra de Paris* de Hugues Gall, mis en application en 1995. Les missions complémentaires sont les suivantes :

- concevoir une programmation qui pondère au mieux les œuvres du répertoire et les créations ;
- équilibrer la programmation entre les grands ouvrages reconnus des répertoires lyrique et chorégraphique et les créations d'œuvres contemporaines des deux genres ;
- étendre l'audience de l'Opéra auprès du public le plus large et le plus diversifié possible ;
- optimiser le nombre de représentations, compatible avec les exigences de qualité artistique, les impératifs financiers, et les possibilités technologiques ;

¹⁷ Journal officiel du 9 février 1994, *Décret n° 94-111 du 5 février 1994 fixant le statut de l'opéra national de Paris*, p. 2220

- concevoir une politique tarifaire tenant compte de l'existence de publics spécifiques, notamment les plus jeunes d'auditeurs ;
- développer une politique d'information, d'animation et d'activité pédagogique vis-à-vis du public, et plus particulièrement du jeune public ;
- assurer la formation et le perfectionnement de jeunes artistes chorégraphiques et lyriques.

Ces missions étant posées, les politiques commerciales sont développées selon trois grands axes :

- un axe artistique, selon lequel un équilibre entre créations et reprises de spectacles lyriques tout comme chorégraphiques doit être trouvé ;
- un axe de développement de création lyrique et chorégraphique, qui est le privilège du directeur de l'opéra et éventuellement de quelques collaborateurs très proches ;
- un axe de renouvellement du public soutenu par des politiques de tarification et d'événements organisés en faveur du jeune public.

Ainsi, la décision de créer un nouvel opéra en 1983 sous la présidence de François Mitterrand trouve son origine dans une de ces missions : celle de toucher un public par une offre de spectacles lyriques et de danse presque triplée. A cet effet, l'Opéra Bastille est inauguré en 1989, apportant avec lui une salle de 2715 places pour ajouter aux 1900 places du Palais Garnier. En regardant les taux de remplissage des deux salles, on peut affirmer que ce défi a été relevé.

Il n'existe pas de système comparable au cahier des charges français à Berlin. Aucun document officiel ne précise les missions et objectifs des politiques commerciales des maisons d'opéra. De par les liens étroits qu'elles entretiennent avec les pouvoirs publics, on peut penser qu'elles répondent, comme l'OnP, à des missions d'ordre public. Néanmoins, l'absence de règles clairement définies se reflète dans le manque d'unité et de coopération entre les maisons. A la fondation de la Stiftung Oper in Berlin en 2004, un des objectifs du regroupement des trois opéras concernait clairement la stratégie commerciale : cela passait par la conception d'une politique marketing commune, incluant par là même une programmation des œuvres harmonisée et

une cohérence entre les représentations des maisons. A ce jour, cette synergie n'a malheureusement pas réussi. Il semble qu'un conflit d'intérêts entre les trois maisons soit à l'origine de cet échec, chaque maison désirant garder son autonomie artistique et financière. En ce qui concerne l'autonomie financière, ce souhait n'est guère réalisable puisque la Stiftung gère les activités financières des trois maisons ainsi que du Staatsballett et du Bühnenservice. Par contre dans le domaine artistique, les institutions ont gardé toute leur indépendance et ne recherchent en aucune façon à collaborer. Il y a fort à parier qu'une telle « concurrence » et un tel manque d'harmonisation n'existeraient pas si les objectifs des maisons étaient définis et approuvés par des autorités supérieures. Michael Mund, assistant personnel du directeur général de la Stiftung Oper in Berlin, se montre particulièrement favorable à un cahier des charges tel qu'il a pu être développé dans le système français ; Il regrette cependant l'opposition actuelle des directeurs d'opéra vis-à-vis d'un tel carnet de bord.

3. Connaître le public de l'opéra

La connaissance du client, c'est-à-dire ici du public, est un élément essentiel à l'élaboration de toute politique commerciale. C'est au département marketing et commercial qu'incombe cette tâche afin de mettre en œuvre des actions appropriées.

La difficulté pour l'Opéra national de Paris a longtemps été de définir son public. Aujourd'hui une analyse de chaque réservation est menée et de nombreuses enquêtes sont mises en place pour mieux cerner et comprendre le public. Cet effort de connaissance a été lancé en 1997, lorsque l'Opéra national de Paris a mis en place une base de données clients dans laquelle une multitude d'informations sur chaque spectateur était stockée. Cette base de données était directement reliée au logiciel de billetterie et lors de l'achat de billets, l'établissement pouvait recueillir un certain nombre de données sur le client. Problème de ce système : la capacité de la base de données étant relativement limitée, le nombre d'informations sur chaque spectateur était également restreint et ne pouvait subvenir aux besoins d'un public grandissant. De plus cette base de données n'étant reliée qu'au logiciel de billetterie, il était difficile de regrouper les informations des clients achetant via Internet ou le téléphone, modes de réservation de plus en plus utilisés. Un nouveau système d'informations a donc été adopté en janvier 2009 pour pallier les difficultés de taille et d'intégration. Beaucoup plus puissant et perfectionné, ce logiciel assure une liaison entre les différents circuits de vente et permet de rassembler beaucoup plus d'informations sur l'ensemble des spectateurs. Le GRC (logiciel Gestion des Relations Clients) permet une segmentation du marché beaucoup plus fine et peut répondre à l'enjeu d'une offre ciblée pour un taux de remplissage des salles maximal. A terme, il permettra d'établir une **gestion différenciée des publics** : on peut dès lors imaginer des promotions et des offres d'abonnements personnalisées. Il s'agit d'optimiser le service clients afin d'offrir des formules par profils de clients.

Une étude réalisée au cours de l'année 2004 a pu définir ces **profils** selon cinq catégories : les amateurs classiques, les amateurs avertis, les amateurs avides, les fous de danse (classique et contemporaine), et les intellectuels novateurs (baroques et contemporains). Les chiffres de 2006-07 font apparaître deux typologies bien différentes : les amateurs avertis et avides comptent pour deux tiers des abonnés ; quant aux fous de danse et aux intellectuels novateurs, ils sont principalement des spectateurs réguliers (deux spectacles par saison et plus). De même, on distingue deux groupes de publics bien différents en fonction de **l'âge**. La moitié des abonnés ont entre 45 et 64 ans alors que la moitié des spectateurs réguliers ont entre 25 et 44 ans¹⁸. Les formules d'abonnements semblent donc être plus appréciées – appropriées peut-être – à des professionnels mûres et des jeunes retraités. Les détenteurs de « Cartes Opéra » (carte de fidélité des spectateurs réguliers) sont en revanche des jeunes professionnels et des professionnels plus mûrs. Il incombe donc aux départements marketing et commercial d'adapter leur offre selon les caractéristiques de ces typologies s'ils veulent cibler efficacement leur public.

En termes de répartition géographique, les chiffres recueillis en 2007 montrent que 71% des spectateurs viennent de Paris et de la région parisienne, alors que seulement 12% sont des visiteurs des autres régions françaises et 17% des pays étrangers. La densité est d'autant plus forte dans les villes desservies par le TGV mais les spectateurs viennent de tous les départements français. Le public de l'OnP est donc encore restreint à une petite partie de la population française, ce qui ne répond pas vraiment à la mission de diffusion de l'opéra « au plus grand nombre ».

La définition du public semble être un sujet sensible pour les maisons lyriques berlinoises. Dans un essai de synergie, on avait pris la décision d'étudier les caractéristiques des spectateurs et d'établir des profils types, cette étude étant menée par une agence de statistiques extérieure à la Stiftung. Mais les résultats n'ayant pas convaincu les dirigeants des maisons, ils n'ont pas été publiés et les maisons ne s'en sont pas servies. Pourquoi ces résultats n'ont

¹⁸ Base de données OnP / saison 2006-07

pas été retenus ? Allaient-ils à l'encontre des attentes escomptées par les politiques en place ? Révélaient-ils des tendances inquiétantes pour l'opéra ? Ou étaient-ils tout simplement mal renseignés ? La question reste ouverte. Mais toujours est-il qu'il n'existe pas de typologie du public publiée et accessible aux quatre institutions. De même, lorsque l'on achète des places au guichet ou sur Internet, aucune information sur le spectateur n'est requise. Le système de base de données commune, avec une intégration du logiciel de billetterie, du serveur téléphonique et du site Internet permettant de regrouper maintes informations sur le public n'est pas encore à l'ordre du jour à Berlin. Michael Mund regrette une fois de plus ce manque de coopération entre les institutions qui pourrait être un outil précieux dans l'adaptation de l'offre. Il précise que les départements du marketing et de la distribution de chaque maison possèdent des informations, mais que celles-ci sont restreintes à leur seul usage. Je n'ai donc pas pu avoir accès à ces informations et ne peux comparer la structure du public berlinois avec celle du public parisien. Cependant pour avoir assisté à plusieurs représentations à Berlin (opéras, ballets, concerts), j'ai pu constater que les gens se présentaient aux spectacles de façon beaucoup plus décontractée dans leur tenue vestimentaire, particulièrement en semaine. Est-ce un signe de démocratisation ou simplement un signe de décontraction vis-à-vis du genre ? J'aurais tendance à pencher pour la démocratisation, ayant pu également voir des personnes en tenue de soirée lors des représentations. Le nombre de jeunes présents aux spectacles (moins de 30 ans), en particulier pour les ballets et les opéras, m'a paru étonnamment haut. Les avantages tarifaires y sont sûrement pour quelque chose ; la culture artistique et l'ancrage de la musique dans l'« esprit » de la ville favorisent également cette tendance. Mais ceci ne saurait être démontré sans une étude plus précise des politiques commerciales et marketing.

4. Etude des politiques commerciales et marketing

Afin d'apprécier les politiques commerciales développées dans les maisons d'opéra des deux capitales, j'ai choisi d'étudier les quatre éléments principaux du **concept marketing des 4P**, à savoir le **produit**, le **prix**, la **distribution** et la **promotion**. Dans notre cas, cela correspondra respectivement à l'offre de spectacles ou encore la programmation, aux politiques tarifaires, aux canaux de distribution et à la communication.

4.1 Produit : L'offre de spectacles

Il s'agit de comprendre ici comment sont développées les programmations et comment l'offre s'adapte aux différents profils de spectateurs. Répondent-elles aux missions précédemment définies ?

Dans son choix de programmation, chaque maison d'opéra se doit de trouver un juste équilibre entre les œuvres classiques du répertoire, par là même les plus populaires, et les œuvres moins connues et/ou contemporaines qui touchent un public plus restreint. En tant qu'établissements publics, elles répondent ainsi aux missions de service public qui leur sont confiées, à savoir faire connaître au plus grand nombre les œuvres du répertoire et faire découvrir des œuvres peu connues aux plus avertis.

Le directeur, dans son choix, doit néanmoins tirer parti de quelques caractéristiques de ses clients :

- Le jeune public préfère aller voir les œuvres les plus connues.
- Les fidèles (en grande partie des abonnés) ne sont intéressés que par de nouvelles productions. Ils viennent à l'opéra plusieurs fois par saison et ne viendront voir des reprises que si les chanteurs solistes sont attrayants.
- Le public étranger aimerait assister à plusieurs représentations groupées sur un nombre restreint de jours et si possible, durant l'été.
- Les spectateurs de ballets ne sont pas les mêmes que ceux de l'opéra.

- On observe de plus en plus de périodes creuses où il est difficile de remplir les salles : vacances scolaires, week-ends et « ponts » (on enlève à cela la période des fêtes de Noël).¹⁹

Il n'est pas toujours évident de combiner et d'arbitrer ces préférences. A Paris, il est notamment difficile de répondre à la demande de l'ouverture de l'Opéra durant l'été car c'est la période de maintenance des équipements, des congés annuels du personnel permanent et de la préparation de la nouvelle programmation. L'offre de spectacles groupés suppose quant à elle une forte capacité d'alternance, comparable à celle du Met ou de Vienne. Elle serait cependant un atout pour attirer les acheteurs tardifs qui représentent une bonne partie de l'audience.

Pour faciliter le choix des œuvres, la direction de l'Opéra effectue un **classement en trois groupes** :

1. **Les œuvres lyriques les plus connues**, qui dégagent les marges les plus fortes et qui comptent en moyenne pour 50% des levers de rideau d'une saison : On compte parmi elles *La Traviata*, *Carmen*, *Don Giovanni* ou encore *Faust*. Ces œuvres permettent un remplissage des salles de l'ordre de plus de 95%.
2. **les œuvres du deuxième groupe** qui ajoutées au premier groupe totalisent 80% des représentations. *Don Quichotte* ou *Macbeth* appartiennent à cette catégorie.
3. **les œuvres moins connues** comme *Salammbô*, *Billy Budd* ou *Les Vêpres Siciliennes* qui réalisent en général un taux de remplissage à peine supérieur à 70%. Ceci est à l'origine d'une faible, voire inexistante, rentabilité.

Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau ont ainsi identifié lors d'une étude effectuée sur la programmation de 66 maisons d'opéra dans le monde sur la saison 2006-07 qu'avec seulement 11% de toutes les œuvres lyriques répertoriées, on réalisait 50% des représentations. Ces 11% sont constitués de 37 œuvres citées dans le tableau suivant :

¹⁹ Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2006), *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert, p193.

Tableau 5: Oeuvres lyriques les plus jouées dans le monde - source: étude Agid / Tarondeau 2007

Oeuvres du Groupe I

1	La Traviata	20	Les contes d'Hoffmann
2	Tosca	21	Gianni Schicchi
3	Don Giovanni	22	Der Rosenkavalier
4	Carmen	23	Il trovatore
5	Madama Butterfly	24	Un ballo in maschera
6	Le nozze di Figaro	25	Die Entführung aus dem Serail
7	Il barbiere di Siviglia	26	Tannhauser
8	Così fan tutte	27	Faust
9	La Bohème	28	Cavalleria rusticana
10	Die Zauberflöte	29	Fidelio
11	Rigoletto	30	Jenufa
12	Die fledermaus	31	Tristan und Isolde
13	Lucia di Lammermoor	32	Falstaff
14	Aïda	33	Hansel and Gretel
15	Turandot	34	Il Tabarro
16	Eugène Oneguine	35	La clemenza di Tito
17	Simon Boccanegra	36	La dame de pique
18	Nabucco	37	Lohengrin
19	L'elisir d'amore		

L'étude des programmations de l'OnP, du Staatsoper et du Deutsche Oper est pour le moins parlante. A l'OnP, sur les 18 titres présentés sur la saison 2006-07, 10 appartenaient au premier groupe (soit 55%) : ils comptaient pour 57% des représentations et 61% des spectateurs. Au Staatsoper, 61% des 28 titres présentés appartenaient au premier groupe et au Deutsche Oper, ce pourcentage atteignait 54% des 36 titres présentés. En termes de représentations, ces œuvres comptaient pour 69% au Staatsoper et 67% au Deutsche Oper. Ceci confirme la théorie des groupes et montre qu'avec 11% des titres répertoriés, on joue 60% des spectacles à Paris et 70% des spectacles à Berlin.

On note au passage la différence de politique en matière de **nombre de représentations et d'œuvres présentées** : Si à l'OnP, on avoisine la vingtaine de mises en scène lyriques, on est plus proche de la trentaine au Staatsoper et au Komische Oper, voire de la quarantaine au Deutsche Oper. Et c'est sans compter les ballets et concerts...Au total, 346 spectacles ont été présentés à l'OnP alors qu'on en comptabilise 908 pour l'ensemble des institutions de la Stiftung à Berlin sur la saison 2006-07. Pour Paris, ce nombre a été fixé dans le cahier des charges par saison : on prévoit 340 représentations avec 20

productions lyriques, dont six à huit nouvelles, auxquelles s'ajoutent les concerts symphoniques et une dizaine de programmes chorégraphiques dont, en moyenne, trois nouvelles productions. A Berlin, les choses sont moins cadrées et chaque maison définit d'une année sur l'autre le nombre de fois qu'elle jouera. L'offre de Berlin en termes de diversité est beaucoup plus développée et promeut particulièrement le lyrique par rapport à Paris, qui a une répartition plus égale :

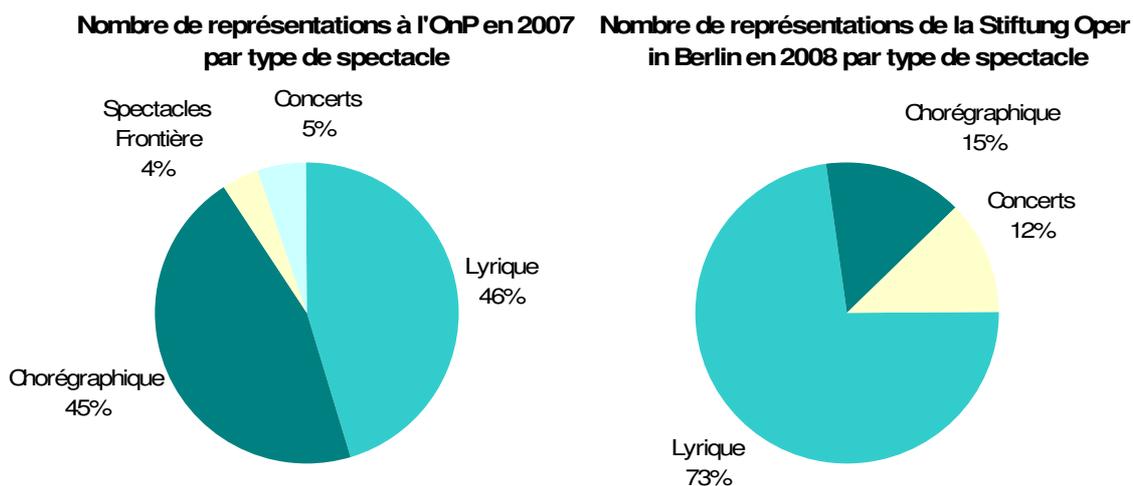


Figure 6: Représentations par type de spectacle à l'OnP et à la Stiftung Oper in Berlin - Source: ROF 2007 et base de données Stiftung 2008

La programmation n'est cependant pas le seul produit de ces groupes. Elle résulte bien plus des **choix des directeurs** d'opéra, des **opportunités** et de la **disponibilité** d'un metteur en scène, d'un chef d'orchestre, des chanteurs, d'un costumier, d'une équipe technique ou encore d'un décorateur. C'est en partie sur ces personnes que repose la réussite du spectacle.

Il est également indispensable de considérer les **coûts** liés à chaque représentation. Dans le cas de l'OnP, le cahier des charges techniques créé à l'ouverture de l'Opéra Bastille définit les directives à respecter pour atteindre un bon équilibre entre gestion de coûts, ambitions artistiques et objectifs économiques. Ce cahier précise les spécifications fonctionnelles pour réaliser tout projet scénographique dans les conditions budgétaires prévues. En restant dans les limites définies par le cahier des charges techniques, on peut contrôler les coûts de manière effective. Il permet également d'établir les conditions de travail du personnel et de respecter les normes de sécurité. A cela s'ajoute un

thème qui est développé à chaque saison et qui constitue un fil rouge autour duquel la plupart des spectacles se rattachent. Le thème d'une saison précédente était par exemple « la liberté et l'enfermement ».

Comme nous l'avons déjà évoqué, à Berlin, les différentes maisons agissent indépendamment d'un point de vue artistique et veulent conserver leur propre « griffe ». Les directeurs d'opéras choisissent leur programmation avec leurs équipes marketing selon leur appréciation personnelle. Cela conduit nécessairement à une redite de certaines œuvres sur la saison, à des chevauchements parfois des représentations sur un court laps de temps. Par exemple, cette année, le Staatsoper Unter den Linden proposait *La Tosca* les 22 et 25 janvier 2009 et le Deutsche Oper le proposait le 7 et 10 janvier 2009. Ce fonctionnement relativement caractéristique du mode de répertoire souligne un de ses défauts fondamentaux : le volume des productions est supérieur à celui qui est économiquement et socialement justifiable. Est-il nécessaire et stratégique de présenter *La Tosca* en même temps dans les deux maisons ? Il y a peu à en parier. De plus, il n'a pas de travail collaboratif entre les mises en scène et productions des spectacles. Chaque maison souhaite avoir sa propre identité artistique, interprétée par ses propres troupes. Le poids du directeur d'opéra est particulièrement important dans ce système.

Le poids de la programmation chorégraphique

Le ballet a un rôle central dans le rayonnement des maisons d'opéra. A Berlin, s'il ne compte que pour 15% des représentations, il participe fortement à **l'image et à la notoriété de l'institution**. Avec la mise en place de la Stiftung, les trois compagnies qui dansaient sur les trois scènes berlinoises se sont regroupées pour la création d'une compagnie de ballet à part entière avec à sa direction artistique le réputé danseur Vladimir Malakhov. Sa reconnaissance internationale dans le monde chorégraphique attire naturellement les connaisseurs et passionnés de ballet. A l'Opéra de Paris, pour seulement 16% des coûts variables, il génère 28% des recettes de 1998 à 2004 et représente 44% des représentations. De plus, l'école de danse de l'Opéra national de Paris située à Nanterre et le corps de ballet contribuent à la réputation d'excellence de l'institution. La recherche d'un équilibre entre œuvres classiques et

chorégraphies contemporaines est là aussi présente. On peut noter que sept ballets sont à l'origine de 40% des recettes de spectacles chorégraphiques : *Le lac des cygnes*, *la Bayadère*, *Gisèle*, *Don Quichotte*, *Casse-Noisettes*, *Roméo et Juliette* ainsi que *la Belle au bois dormant*.

En ce qui concerne l'offre même de spectacles, nous avons pu voir que les stratégies de programmation sont très différentes entre Berlin et Paris. Alors que Berlin s'attache à offrir une diversité des œuvres et un volume de représentations très élevé, Paris se concentre sur un nombre limité de titres et de représentations. Cela résulte directement des modes de fonctionnement des théâtres lyriques : Berlin se rapproche très fortement du système de répertoire alors que Paris fonctionne plus nettement sur un mode hybride, le mode du semi-stagione.

4.2 Les politiques tarifaires

Que cela soit spécifié dans un cahier des charges ou pas, les politiques tarifaires pratiquées par les maisons d'opéra tiennent toutes compte de l'existence de publics différents, notamment les jeunes auditeurs. Dans un souci de démocratisation et de renouvellement du public, celles-ci sont étudiées pour répondre aux besoins et moyens financiers des groupes ciblés. Il s'agit pour les directions commerciales d'optimiser le prix des places par rapport à ce que les spectateurs sont prêts à mettre. Le prix de la place doit prendre en compte le coût de revient du spectacle et un « rattrapage », anticipation sur les recettes de billetterie.

L'existence de catégories de places et la différence entre leurs prix est un fait aussi ancien que l'Opéra lui-même. Une place de parterre coûte jusqu'en 1870 en France dix fois moins cher qu'un fauteuil de première loge²⁰. Puis les catégories évoluent avec la nouvelle salle du Palais Garnier, mais la **proportion un à dix** reste la même entre places les plus et les moins chères. Depuis l'après-guerre c'est le directeur sur avis du secrétariat général qui arrête

²⁰ Terrier, Agnès (2000), *Le billet d'Opéra*, Opéra National de Paris et Flammarion p33

avec accord du conseil d'administration la grille tarifaire des deux théâtres. On tient compte du confort et de la qualité visuelle et acoustique de la place, mais aussi de la popularité des œuvres et des coûts du spectacle. Déjà dans les débuts de l'Opéra, les prix sont doublés les soirs de première et multipliés par quatre lorsque le souverain est dans la salle. Ces critères sont aujourd'hui encore pris en compte dans la tarification des places – à l'exception du souverain bien sûr !

A Berlin, certaines « règles » sont observées comme le fait que le prix des places est plus cher en fin de semaine que durant la semaine, les « premières » sont majorées par rapport aux autres représentations, les spectacles avec des artistes de grande renommée sont plus onéreux. Les prix sont globalement plus élevés au Staatsoper et moins élevés au Komische Oper. Chaque directeur fixe indépendamment les tarifs pour sa maison, même si de trop grands écarts de prix ne peuvent être permis. L'architecture intérieure et l'agencement de la salle ont un rôle déterminant dans la définition des catégories de places – 7 au total -, la visibilité et l'acoustique pouvant vraiment varier d'une place à l'autre. Au Deutsche Oper, il n'existe que 4 gammes de prix, les différences de confort et de qualité des places se faisant moins sentir. Par comparaison, les gammes de prix les moins élevés se trouvent au Komische Oper. Ainsi, en fonction du théâtre où l'on se rend, les prix peuvent sensiblement varier à Berlin. Les plans de salle suivant illustrent ces propos.

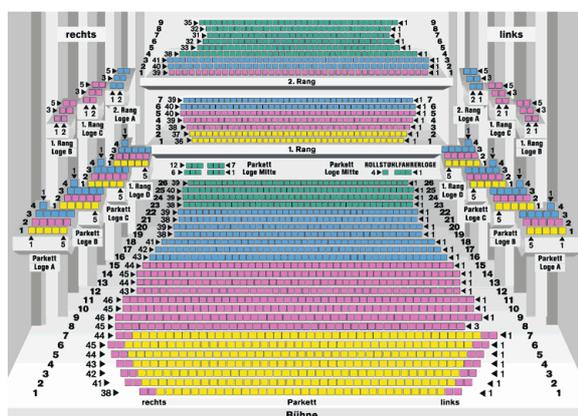


Figure 7: Plan de la salle du Deutsche Oper

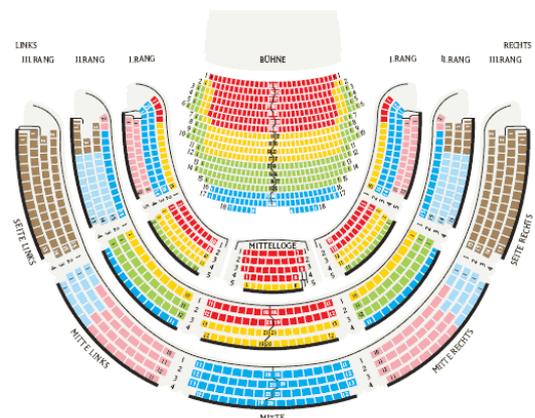


Figure 8: Plan de la salle du Staatsoper

Tableau 6: Comparaison des places sur la saison 08-09 - source: sites internet des différentes institutions

	Tarif le plus élevé - première ou représentation exceptionnelle	Tarif le plus élevé - représentation normale	Tarif le moins élevé - représentation normale
Staatsoper	160 €	84 €	8 €
Deutsche Oper	120 €	82 €	25 €
Komische Oper	91 €	72 €	10 €
Palais Garnier	172 €	138 €	7 €
Opéra Bastille	196 €	138 €	5 €

Un simple coup d'œil au tableau ci-dessus nous montre que **l'OnP pratique des gammes de prix beaucoup plus élevées que celles de la Stiftung à Berlin**. Selon Christophe Seufferle, directeur du Deutsche Oper, cela découle directement de la situation économique de la ville de Berlin. Économiquement parlant, elle est moins puissante que Paris et également moins riche. Les moyens financiers des Parisiens sont globalement plus élevés que ceux des Berlinois, et des places avec des prix trop élevés dans les théâtres berlinois ne se vendraient pas. Le coût de la vie est également beaucoup moins onéreux à Berlin, et les tarifs des places s'indexent aussi par rapport à cela. Il est intéressant de remarquer que la catégorie la plus basse au Deutsche Oper se vend quand même à 25€, soit 5 fois plus qu'à l'Opéra Bastille. Cela vient du fait qu'aucune place au Deutsche Oper n'a de visibilité restreinte comme ce peut être le cas dans d'autres salles. Dans la réalité, les tarifs les moins chers du Deutsche Oper sont de 10€ et 13€ et sont réservés pour les détenteurs de Classic Card (carte de fidélité pour les moins de 30 ans) et les étudiants.

Les gammes de prix sont plus développées à l'Opéra Bastille qu'au Palais Garnier, chaque maison possédant respectivement 7 et 5 catégories différentes. Cela découle naturellement de la taille de la salle. Les valeurs des prix pratiqués sont cependant équivalentes. Les places les plus onéreuses se situent au Palais Garnier dans les premiers rangs ou sur le balcon. Au nombre de 250, ce sont des places « Optima » dont le prix varie en fonction de la représentation entre 128, 138 et 172€. Cette catégorie de places existe également à l'Opéra Bastille dans le parterre et le premier balcon. On part du principe que les grands amateurs d'opéra ou de ballet seront toujours prêts à payer plus cher pour des places exceptionnelles. L'augmentation de ces prix ne jouent donc pas sur le taux de remplissage mais augmentent en revanche les

recettes. Ce sont d'ailleurs ces places qui partent le plus vite lors de la mise en vente, tout du moins au Palais Garnier. Par contre, une augmentation du prix des places « moyennement » placées pourrait entraîner une baisse du taux de remplissage. Ces calculs de taux de remplissage et de prix des places sont précisément étudiés par des agences extérieures sur demande des directions commerciale, administrative et financière.

Certains spectacles sont aussi dits « super majorés ». Il s'agit de grandes productions dont le plateau artistique est coûteux et où l'on attend une forte demande du public. On pratique ainsi des tarifs exceptionnels : au lieu d'être vendue à 172€ à Bastille, une place de première catégorie sera vendue à 196€. Ce fut par exemple le cas de *Tristan et Isolde* en 2004 au Palais Garnier.

De plus, les ballets sont souvent plus abordables que les opéras car leurs coûts de production sont moindres. Les décors peuvent être réutilisés plus souvent, les danseurs appartiennent au corps de ballet de l'Opéra (contrairement aux chanteurs lyriques qui sont « invités ») et la musique n'est pas forcément interprétée par un orchestre, elle peut être enregistrée sur une bande son.

Démocratiser le public et attirer les jeunes spectateurs

L'un des principaux défis de l'Opéra est de rendre accessible ses spectacles à toutes les couches sociales et à des classes d'âge diversifiées. C'est en partie dans ce but que l'Opéra Bastille et le Deutsche Oper ont été créés : avec un nombre de places plus importants, il est possible de constituer des échelles de prix et d'augmenter l'offre à prix réduit. Ainsi une soixantaine de places sont vendues tous les soirs à l'Opéra Bastille à 5€ et tous les jeunes de moins de 28 ans bénéficient d'un tarif réduit (25€ pour un spectacle d'opéra, 15€ pour un spectacle de danse ou un spectacle "frontières", 10€ pour un concert) sur les places encore disponibles, en se présentant aux guichets de chaque théâtre 15 minutes minimum avant chaque représentation. Dans les opéras berlinois, une demi-heure avant chaque spectacle, toutes les places non vendues sont cédées au prix modique de 13€ aux étudiants. La formule de la *Classic Card* est également très avantageuse : jusqu'à 30 ans, on peut acquérir cette carte

de fidélité pour 15€ et elle donne accès aux meilleures places disponibles de la salle une heure avant le spectacle.

Malgré une augmentation du prix moyen des places, les opéras des deux capitales s'attachent à conserver une politique tarifaire raisonnable, adaptée à chaque œuvre et à chaque type de personne. Celles-ci sont particulièrement diversifiées avec des prix allant de 5 à 196€. Depuis l'arrivée de Gérard Mortier à la direction de l'OnP, le nombre de places réservées aux jeunes a doublé et la moitié des places vendues sont devenues inférieures à 50€.

Les abonnés

L'abonnement n'est pas un fait nouveau dans les politiques commerciales des opéras. Il apparaît en 1707 pour tenter de résoudre les difficultés financières de l'établissement. A cette époque, l'abonnement permet la location d'un fauteuil ou d'une loge pour une durée indéterminée. Sous l'ancien régime, on signe même un bail devant notaire. Différentes formes sont établies : s'abonner pour un quart de loge permet d'occuper la loge une représentation sur quatre avec les invités de son choix. Avant 1918, on s'abonne pour un soir de la semaine ou pour les trois premières soirées réservées aux abonnés.²¹

Les formules ont aujourd'hui bien changé. Si certains opéras offrent des réductions de prix comme au théâtre des Champs-Élysées, l'Opéra national de Paris joue plutôt sur une offre variée de services : l'abonné peut librement choisir à quels spectacles il assistera et à quel moment il ira les voir ; il possède également un droit de modification des dates, des places et de leur nombre. Les opéras berlinois offrent des séries de spectacles avec une date et une catégorie de place fixées. Elle concerne souvent des œuvres du grand répertoire.

Quelle que soit la formule proposée, les abonnés continuent d'être la **base stable, assurée et fidèle** des maisons d'opéras. A l'Opéra national de Paris, ils représentent 30% des billets vendus en 2008 alors qu'ils pesaient pour 26% en

²¹ Terrier, Agnès (2000), *Le billet d'Opéra*, Opéra National de Paris et Flammarion, p28-31

2006 et 25% en 2004. C'est donc une augmentation constante de cette base que l'on peut observer, encore plus déterminante si l'on considère la part du chiffre d'affaires. Ce dernier pourcentage était d'environ 16% en 1995-1996 et de 32% en 2003-2004²². Il est aujourd'hui de 36,8%. L'augmentation est donc notable et le fait que la part des abonnements en termes de chiffres d'affaires soit plus haute que celle des abonnements en nombre de places témoigne de la réussite économique de cette offre. Cette part peut sembler encore peu développée si on la compare à d'autres théâtres lyriques, comme le théâtre des Champs-Élysées où les abonnés comptent pour 75% des spectateurs. Si l'on compte en nombre de spectateurs, il est intéressant de remarquer que les abonnés ont une part beaucoup moins importante. Sur les 189 000 spectateurs individuels étant venus à l'OnP sur la saison 2007-2008, 31 564 étaient des abonnés, soit 17% des spectateurs. Cela est bien représentatif du rôle primordial des abonnés pour l'opéra : leur fréquentation répétée est une source de revenus indéniable.

A Berlin, la situation est différente car la part des abonnés est bien moindre. Les travaux statistiques menés par le Bühnenverein sur tous les théâtres lyriques d'Allemagne montre qu'en moyenne, les abonnés comptent pour 19,6% des spectateurs et 13,4% des ressources propres. Mais à Berlin, ces chiffres sont inférieurs. Le Komische Oper ne fonctionne pratiquement pas sur le système d'abonnements : 1 908 spectateurs seulement étaient abonnés sur les 189 237 spectateurs totaux de la saison 2006-07, soit 1%. Si l'on ne prend pas en compte le Komische Oper qui vient fausser le résultat, on voit que les abonnés représentent 12% des spectateurs et 6% des revenus²³. D'où vient cette différence ? Pourquoi les chiffres de Berlin sont pratiquement à la moitié de la tendance nationale ? Une des explications réside dans le choix même de système de programmation des opéras berlinois. L'option du répertoire a l'inconvénient de présenter relativement peu de nouvelles créations et peu de pièces moins ou peu connues du grand public. Or les abonnés d'opéra sont des fidèles. Ils ne viennent que pour voir des nouveaux spectacles ou parce que la

²² Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2006), *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert, p194

²³ Deutscher Bühnenverein, Bundesverband der Theater und Orchester (2007), „Summentabellen“, *Theaterstatistik 2006-2007*, p70, 140 et 255

distribution en vaut la peine. De plus, ils viennent plusieurs fois par saison, donc ils s'attendent à voir des spectacles différents. Devant une programmation qui certes, offre un grand choix de titres, mais qui ne les renouvelle pas au cours des saisons, on peut imaginer la faible motivation d'un public averti.

L'étude des stratégies de prix nous montre que les deux maisons d'opéra ont choisi de développer des politiques tarifaires soigneusement différenciées. Il s'agit de proposer des tarifs variés et adaptés à divers portefeuilles. Les prix pratiqués par Paris sont cependant plus élevés, généralement jusqu'à 68% plus cher qu'à Berlin sur des places de premières catégories. Les deux maisons sont particulièrement attachées à développer des politiques pour les jeunes publics, les offres tarifaires à ce niveau se valent. Enfin les offres d'abonnements sont un point stratégique car elles fidélisent les spectateurs et assurent des revenus. L'OnP se révèle beaucoup plus actif que la Stiftung Oper in Berlin à ce niveau là.

4.3 Canaux de distribution : la diversification des modes de réservation

La vente et la réservation de billets se sont longtemps effectuées par correspondance ou directement au guichet. Avec l'avènement des nouvelles technologies, les maisons d'opéras ont pu s'adapter à de nouveaux modes de distribution, à l'origine de la différenciation de leur public.

A l'Opéra national de Paris, la distribution par **téléphone** a été externalisée en 1997 : un serveur vocal interactif traite quelques 400 000 appels par saison, la moitié pour vente de billets, l'autre moitié pour renseignements²⁴. Ce serveur payant couvre les frais d'externalisation. Bien qu'il représente un coût pour le spectateur (service Audiotel à 0,337 € la minute), il n'en reste pas moins un excellent moyen d'élargissement du public puisque un tiers des appels proviennent de primo-spectateurs.

²⁴ Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2006), *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert, p195

La mise en place de réservation et vente par **Internet** a été quelques temps retardé à cause de l'âge moyen du spectateur, faible utilisateur d'Internet. Cependant son introduction en 2000 a fait preuve d'un véritable succès. En 2003, 90 000 billets avaient été vendus par ce biais ; on en dénombre 173 624 en 2007. 50% des ventes de canal proviennent de nouveaux clients et 25% de spectateurs étrangers. Ainsi, en plus de l'acquisition de nouveaux spectateurs, la distribution par Internet a permis l'élargissement à une clientèle plus internationale, l'inscription en ligne facilitant les choses pour la clientèle étrangère.

Les canaux de distribution individuels hors abonnements se répartissent comme suit pour la saison 2007-2008²⁵ :

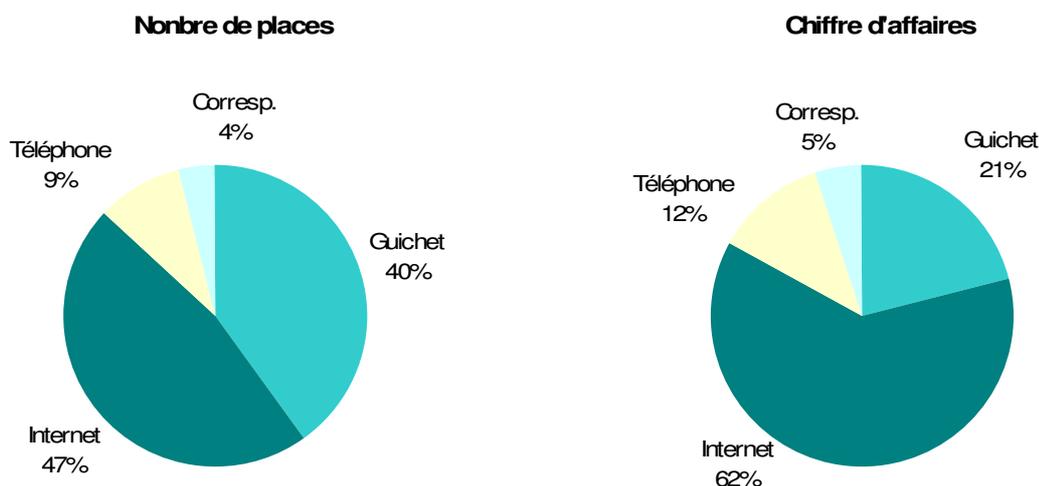


Figure 9: Canaux de distribution de l'OnP en nombre de places et en chiffres d'affaires en 07-08 - Source: Base de données OnP

Si l'on ne considère pas les abonnements, on remarque que presque la moitié des places sont réservées par Internet (47%), mais en termes de chiffre d'affaires, cela représente 62%. La vente en ligne est donc un moyen de distribution très rentables pour l'OnP : les places de catégories élevées sont achetées par ce biais. Et ce moyen de distribution ne cesse de se développer : entre 2006 et 2007, les ventes de billets sur Internet ont augmenté de 17%. La vente de billets en ligne est un moyen particulièrement utilisé par les spectateurs de ballets. En effet, sur toutes les réservations effectuées sur

²⁵ Source : base de données OnP

Internet, 52% le sont pour des spectacles chorégraphiques et 34% le sont pour des spectacles lyriques.

En revanche, bien que 40% des places soient achetées au **guichet**, celles-ci ne représentent que 21% en termes de chiffre d'affaires. On peut donc imaginer que les places vendues au guichet sont soit des places de catégories peu élevées probablement achetées très à l'avance, soit des places de dernière minute à tarif réduit (comme les places attribuées aux jeunes ou les places debout à 5€). Le téléphone n'a pas une place négligeable si l'on compare sa part en nombre de places et en chiffres d'affaires. Il semble que ce soit également un moyen de réservation préféré pour des places de catégories plus élevées.

La vente des billets à Berlin a été consolidée et intégrée dans les trois maisons. En effet, depuis la création de la Stiftung, on peut acheter les places pour les représentations des trois opéras dans chacune des maisons. Les canaux de distribution par Internet, par serveur téléphonique, par correspondance et directement au guichet sont également utilisés. Je n'ai cependant pas pu réunir les données permettant d'apprécier la performance de chaque canal.

Dans les deux cas, on observe une évolution vers l'utilisation de nouveaux canaux de distribution qui permettent d'élargir et de diversifier la base de spectateurs. L'Internet a notamment permis une augmentation des touristes et étrangers, qui par ce biais, peuvent prendre des places à l'avance sans se déplacer ou sans dépenser des fortunes en téléphone. En quelques clics de souris, ils peuvent rapidement acheter leurs billets et ne sont pas confrontés au problème de la langue : les sites sont toujours au moins en anglais et fonctionnent de manière très intuitive. De plus la possibilité de comparer les prix et de choisir sa place dans le plan de salle laisse au spectateur le temps de la réflexion et facilite l'achat.

4.4 Promotion : stratégie publicitaire et politique de communication

La communication et les opérations marketing des maisons d'opéra sont définies en interne. L'impression et la réalisation sont cependant réalisées par une agence extérieure. Le plan de communication est lui aussi lié au groupe auquel l'œuvre appartient et au taux de remplissage attendu. Un point particulièrement stratégique est la bâche tendue devant l'Opéra Bastille. De la même façon, les longues banderoles qui se déploient devant la façade du Staatsoper et arborent les titres des œuvres présentées sur la saison, attirent l'attention des passants de l'avenue Unter den Linden. Les divers journaux et magazines, en particulier associés aux villes, sont très importants. L'annonce d'une nouvelle saison se fait en mars précédant le mois de septembre à Paris et en avril à Berlin, date à laquelle la saison commence. C'est à ce moment là que de nombreuses conférences de presse et événements de relations publiques sont organisés. Les formules d'abonnements sont alors ouvertes au public pour trois mois. Une relance est faite en septembre, au tout début de la saison. Les entreprises ont aussi la possibilité d'acheter des places et de se lancer dans des activités de mécénat.

Afin d'élargir toujours plus le public, les opéras des deux capitales profitent des possibilités d'affichage dans les stations de métro et de trains de banlieue. A Berlin, il n'y a pratiquement pas de station sans affiche promouvant les spectacles lyriques, chorégraphiques et les concerts des institutions de la Stiftung. Elle est presque omniprésente de ce point de vue là, mais est aussi fortement concurrencée par d'autres institutions culturelles telles que le Philharmonique de Berlin par exemple. Un autre outil de communication aujourd'hui extrêmement répandu est l'Internet. Il est un outil de diversification important car il permet de communiquer autrement, en proposant par exemple des extraits vidéo des spectacles présentés aux internautes ou des galeries photos des spectacles. Il permet aussi de donner toutes les informations dont le spectateur a besoin en un seul clic. Mis à part le Komische Oper qui n'est disponible qu'en allemand, tous les autres sites offrent une version anglaise en plus de la langue nationale.

Les politiques de communication passent également par un travail de **sensibilisation du public**. C'est un travail d'apprentissage, d'information et

d'introduction au spectacle. A quelques jours d'une première, l'Opéra national de Paris invite le public a un événement gratuit et accessible à toute personne ayant effectuée une réservation. Ces opérations « Pleins Feux sur l'opéra », qui réunissent le directeur, le chef d'orchestre et le metteur en scène, présentent au public une œuvre sous ses éclairages divers : partition, livret, mise en scène, distribution...

D'une manière générale dans les deux capitales, les maisons d'opéra se concentrent sur des **supports traditionnels** (affichage, brochure papier) mais cela ne permet pas vraiment de toucher de nouveaux publics pour des spectacles limités dans le temps. Les grands média tels que la télévision et les radios restent faiblement utilisés, faute de moyens, et cela aurait pourtant l'avantage de toucher beaucoup de gens. L'usage d'**Internet** vient nuancer cette observation car c'est un moyen de présenter l'opéra sous un visage différent (vidéos, galeries de photos, témoignages etc.). Mais la visite de ces sites est conditionnée par une démarche personnelle de l'individu: on a affaire à un spectateur qui est ouvert au genre lyrique, musical ou chorégraphique, qui **recherche des informations** sur les spectacles à venir et lui porte un certain intérêt. Même s'il n'est jamais venu à l'opéra avant, il désire en connaître un peu plus sur cet art et sur ce que les institutions ont à lui offrir. Pour beaucoup de gens n'ayant pas d'affinités particulières avec l'opéra, cette démarche n'est pas naturelle. La radio ou la télévision ont l'avantage de s'imposer directement à ceux qui l'écoutent et la regardent. Les messages sont relativement courts donc à moins de changer de chaîne, on touche résolument plus de personnes. Devant cet état des lieux, la personnalisation du conseil et du bon discours suivant les personnes auxquelles on s'adresse apparaît comme une nécessité. Surtout pour des personnes peu averties. Elle reste cependant extrêmement difficile à mettre en place.

5. Analyse critique des politiques commerciales et marketing

La réussite des actions entreprises par les maisons d'opéra parisienne et berlinoise se mesure sur différents points. Il s'agit dans un premier temps de voir en quoi elles répondent aux missions qui leur sont confiées, puis de mesurer leur performance économique. Enfin, nous identifierons et proposerons des axes de développement qui pourraient contribuer à leur efficacité.

5.1 Démocratisation, élargissement et rajeunissement du public

Le public s'est élargi mais ne s'est pas assez démocratisé...

A l'OnP, une malheureuse constatation est que malgré les efforts de démocratisation qui sont menés, la structure du public est certes élargie mais encore peu démocratisée. La clientèle de l'Opéra est très majoritairement constituée de personnes ayant effectué des études supérieures et des classes sociales les plus élevées. Ceci découle non seulement de leur pouvoir d'achat plus important mais surtout de leur initiation à la musique et la danse beaucoup plus répandue. Les cadres, les professions libérales et les milieux professionnels intellectuels (littéraires notamment) sont bien plus représentés. Selon Françoise Roussel, les deux raisons principales de cette évolution sont une rigidité du système social et une absence de formation à l'art lyrique et chorégraphique dans les écoles. Pourtant, l'expérience renouvelée de représentations organisées dans la banlieue parisienne, dans les maisons de la culture de Créteil ou Bobigny par exemple, avec des tarifs préférentiels, a révélé un fort intérêt des habitants pour cet art. D'un point de vue de la fréquentation et de la diffusion des œuvres au plus grand nombre, aucun doute n'est émis sur la réussite de ce genre de projets. Mais c'est sans compter le gouffre financier que cela représente.

A Berlin, l'initiation à la musique est beaucoup répandue parmi les différentes couches sociales. De nombreuses opérations et activités sont mises en place par les responsables de la culture des différents Länder. L'opération « jedem

Kind ein Instrument » (« un instrument pour chaque enfant ») dans la région de la Ruhr témoigne de l'orientation des politiques culturelles à ce niveau.

... mais il a rajeuni.

On a pu constater dernièrement une hétérogénéité dans les classes d'âges du public de l'Opéra. Aujourd'hui à l'OnP les retraités ne représentent plus que 15% de la clientèle et 38% du public a moins de 40 ans. Ceci est entre autres dû à la politique de programmation (plus les spectacles proposés sont des œuvres classiques, plus le public est jeune), à l'implantation géographique (la situation de l'Opéra Bastille à l'est de Paris attire un public de proximité plus varié), à la diversification des modes de réservation ainsi qu'à la politique de tarification favorable aux jeunes. Cette tendance se révèle aussi à Berlin. Les maisons se situent dans les « beaux » quartiers de la capitale allemande, mais sont très bien desservies par les bus et métros. Le Staatsoper est situé en face de la prestigieuse université Humboldt, ce qui peut encourager les étudiants à y pénétrer.

L' « investissement » fait sur les jeunes publics suscite néanmoins des interrogations. De nombreuses politiques sont menées en faveur des jeunes, tant au niveau des tarifs préférentiels que de la formation même à l'art lyrique : Classic Card pour les moins de 30 ans à Berlin, places demi-tarifs pour les moins de 28 ans un quart d'heure avant le spectacle à Paris, programme « dix mois d'école et d'opéra » etc. Mais passée cette limite d'âge, on n'apporte plus aucun soutien pour favoriser l'accès à l'opéra. Cette absence de politique m'a interpellée et en discutant avec Françoise Roussel, nous avons pu convenir d'un manque à ce niveau là. La question des jeunes actifs, entre 28 et 38 ans, n'est pas anodine. Elle soulève la question du retour sur investissement fait sur les jeunes publics : beaucoup de fonds sont investis dans cette formation et dans ces programmes mais cela est-il utile et efficace? Les jeunes actifs iront-ils encore à l'opéra quand ils verront d'un coup leur place doubler voire tripler de prix ? Cela ajouté au fait que durant cette tranche d'âge, les gens ont des enfants et ont par conséquent moins de facilités pour ce genre de sorties, nous permet d'interroger le système en place. Il serait peut-être pertinent de penser une politique d'accompagnement pour cette tranche d'âge.

5.2 La billetterie et la performance économique

La réussite des politiques commerciales et économiques ne peut être estimée sans observer le côté financier des choses, indice pour le moins déterminant et révélateur de tendances.

L'efficacité de la billetterie se mesure en divisant le nombre de places offertes par le nombre de places vendues. Elle diffère du taux de remplissage en ce qu'elle ne prend pas en compte les gens qui sont présents, mais les gens qui ont payé leur place. Ainsi les données fournies par l'OnP nous permettent de calculer que la performance de la billetterie est de 90% en 2008, que cela concerne les spectacles chorégraphiques ou lyriques. Si l'on compare avec les années précédentes, on s'aperçoit que la performance de la billetterie pour le lyrique a légèrement baissé – elle était de 91% les trois années précédentes. La billetterie des spectacles chorégraphiques s'est en revanche améliorée, passant de 86% en 2005 à 89% en 2007. Sur les quatre années, on peut remarquer que le prix moyen du ticket vendu a augmenté constamment : pour le prix du billet lyrique, on passe de 78€ à 80€ et le prix du billet chorégraphique change de 47€ à 50€. Ce taux de billetterie particulièrement bon légitime les politiques mises en place par l'OnP. L'augmentation régulière des prix a contribué à soutenir cette croissance, aussi bien dans le lyrique que dans le chorégraphique.

En ce qui concerne Berlin, les performances de la billetterie s'avèrent nettement moins bonnes. Globalement, la performance de la Stiftung atteint 68,4% sur l'année 2008 – les chiffres fournis par la Stiftung ne nous permettent pas de différencier le lyrique du chorégraphique. En décomposant les résultats par maison, on s'aperçoit que le Staatsoper se distingue nettement des trois autres institutions par une performance de sa billetterie plus élevée (83%). Le Deutsche Oper, le Komische Oper et le Staatsballett atteignent respectivement 64,5%, 62,2% et 62,3%. Nous l'avons vu précédemment, le Staatsoper se distingue aussi des autres maisons par sa politique tarifaire plus élevée.

Les résultats obtenus ci-dessus nous amènent à remettre en question les politiques commerciales et marketing de Berlin, quand on voit les taux atteints par l'OnP. L'élément le plus frappant reste le nombre de représentations sur l'année 2008 : 908 représentations, contre 346 à l'OnP. Ce chiffre est étonnamment haut, quand on connaît les frais de fonctionnement qu'entraîne une représentation et quand on sait que ceux-ci ne seront pas équilibrés par des prix plus élevés. Le système de répertoire, éprouvé par les quatre institutions à la fois, demande à être revu. Les redites d'œuvres dans un court laps de temps et l'absence de coopération dans les mises en scène des différentes maisons sont à l'origine d'un manque de cohérence de la programmation. L'existence de trois maisons fonctionnant sur le même mode de programmation manque de fondements. Elle signifie aussi des coûts fixes multipliés par trois, ce qui ne fait qu'agrandir des charges déjà colossales. Enfin le manque de synergie dans les différentes étapes des politiques marketing sont à déplorer : absence d'une base de récolte de données sur les spectateurs commune, manque de collaboration sur les définitions des programmes, manque de cohésion pour la stratégie de communication et également, manque de coopération au niveau des actions avec les entreprises et les mécènes.

Il ne faut cependant pas enlever aux maisons d'opéra berlinoises toutes leurs qualités en termes de réalisation artistique, de dynamisme et d'adaptation à son marché. Il va sans dire que la situation économique de la ville ne favorise pas des politiques tarifaires équivalentes à celles de Paris. Le montant des subventions accordées est également, nous l'avons vu, bien moindre et ce sont autant de moyens qui ne sont pas utilisés dans des actions commerciales.

5.3 Continuer à multiplier les canaux de distribution et de communication pour favoriser la diversification des publics

Nous l'avons vu : l'ajout des modes de réservation par téléphone ou par Internet aux systèmes traditionnels par correspondance et aux guichets a largement contribué à la diversification des publics. A l'OnP, un tiers des gens qui utilisent le serveur vocal et la grande majorité de ceux qui se servent de la billetterie en ligne sont des primo-spectateurs. Françoise Roussel insiste sur ce

point « D'une manière générale, plus on ouvre des circuits de distribution diversifiés, plus on attire des publics différents. Nous avons 2 millions de connexion sur le site www.operadeparis.fr et avons envoyé plus de 400 000 mails dans une saison. Le site a commencé à faire de la vente en ligne en 2000, et nous en sommes déjà à sa quatrième version !»

Il est donc nécessaire d'imaginer de nouveaux moyens de distribution pour toucher le plus de personnes possibles. Pourquoi ne pas imaginer une application Iphone pour réserver ses billets pour l'opéra ou pour avoir directement accès aux dernières informations? Les applications pour le téléphone de la marque Apple sont de plus en plus nombreuses et sont développées par des marques et industries de plus en plus variées. Le marketing culturel s'appuie sur une communication personnalisée : Ne pourrait-on pas imaginer des envois de newsletters par SMS ou MMS ? Le SMS offre l'avantage d'être court et de se concentrer sur un message clé. Le MMS permet en plus d'ajouter des images. Des partenariats avec des sites de ventes en ligne autres que celui des opéras même pourrait être une option. L'exceptionnel développement du site www.ventes-privées.com en est un exemple : ce site vend sur une courte période une sélection de produits d'une marque à des prix réduits. Pourquoi ne pas imaginer une vente « Opéra national de Paris » sur un spectacle difficile à vendre / peu connu du grand public ? La majorité des spectateurs qui viennent à l'Opéra n'est pas constituée d'abonnés. Lorsque la période d'abonnement est close, il reste un contingent de places à vendre, et donc la possibilité et la nécessité de rechercher de nouveaux publics.

Le SMS avait été testé pour la programmation de *Juliette ou la clé des songes* en janvier / février 2006 à l'OnP. Cette œuvre, composée par un Tchèque en 1938, était quasi inconnue et écrite par un « contemporain », deux éléments qui compromettaient la vente des billets. Les abonnés et spectateurs réguliers ayant réservé leurs places, il restait des sièges à occuper. Pour la première fois, l'OnP s'est lancé dans une campagne événementielle auprès d'un public jeune en envoyant des SMS sur leurs mobiles. Sceptiques au départ, les équipes marketing ont été surprises des retours concluants, avec un taux de retour inattendu de près de 10%.

Projet de dématérialisation du billet

Comme ceci existe déjà pour billets de train ou billets d'avion, un projet de dématérialisation du billet a été pensé afin de faciliter toujours plus le processus d'achat. Le spectateur pouvait déjà acheter son billet en ligne. Il pourra désormais l'imprimer en ligne, ce qui limitera le temps passé à faire la queue pour retirer les places juste avant le spectacle. Cette dématérialisation est planifiée pour être effective d'ici deux ans à l'OnP.

Un second projet imaginé par les équipes de l'Opéra de Paris est celui d'un hologramme que l'on recevrait sur son téléphone portable. Après l'achat d'un billet en ligne, le client recevrait un hologramme sur son téléphone portable qu'il devrait présenter à son arrivée au spectacle. Passé sous scanner, l'hologramme donnerait le droit d'entrer dans la salle. Assez pratique, cela éviterait les pertes de billet papier ou les files d'attente pour récupérer les billets. Cependant, les questions de contrefaçon et de sécurisation des billets seront inévitables et onéreuses afin d'assurer le bon fonctionnement de ce système.

5.4 Accroître la connaissance et la notoriété de la marque « Opéra » pour minimiser le « risque »

Un des défis des maisons d'opéra est aujourd'hui de se positionner en tant que marque et d'augmenter leur notoriété en tant qu'institution d'excellence. Cette connaissance de la marque passe certes par des campagnes de communication mais également par des expériences. Yves Evrard, directeur scientifique de la Majeure « Management des Arts et de la Culture » à HEC, estime que le marketing des institutions culturelles est plus complexe que le marketing appliqué à un produit de grande consommation : «le client est confronté à une offre pléthorique (situation d'hyperchoix) et il ne peut connaître à l'avance les caractéristiques d'une oeuvre comme dans le cas de fonctionnalités pratiques ou techniques d'un produit. Cela, il ne peut vraiment le savoir qu'à posteriori... On est dans l'usage du temps, donc dans le fait d'offrir au consommateur une **expérience**, un moment de vie, **de plaisir esthétique**».

Mais comment pousser le spectateur à vivre cette expérience esthétique ? Un spectateur non initié n'aura pas forcément l'envie de faire ce pas, de peur de ne pas apprécier l'expérience. Il y a une part de « risque » dans cette expérience : risque de ne pas aimer, peur de s'ennuyer, risque de dépenser une somme conséquente d'argent pour une expérience qui ne sera pas appréciée... Cette dimension est également présente pour les spectateurs avertis dans le cas d'œuvres lyriques modernes. Comme le souligne Françoise Roussel « en matière lyrique, le moderne est jugé dangereux, donc à risque! ». L'idée est de chercher à **minimiser le risque**, ce qu'a particulièrement bien réussi à faire la Stiftung Oper in Berlin avec la Classic Card. Le fait d'offrir à des gens de moins de 30 ans – qui ont donc en théorie moins de moyens financiers – la possibilité d'assister à des spectacles pour le prix modique de 10€ aux meilleures places restantes est extrêmement ingénieux. Et cela marche particulièrement dans le cas de Berlin où les taux de remplissage avoisinent les 70%. On réussira pratiquement toujours à obtenir des places et souvent des places de la meilleure qualité. J'ai personnellement testé ce programme et ai découvert l'opéra par ce biais. Bien qu'initiée très tôt à la musique, je n'avais jamais eu l'occasion d'aller écouter un opéra et la voyait justement comme une « expérience à risque ». Le fait de pouvoir écouter des œuvres lyriques dans des conditions optimales m'a clairement séduite et poussée à m'intéresser à cet art.

La problématique de la notoriété et de la connaissance de la marque est déterminante pour le développement du public venant de l'étranger. Afin d'attirer plus de touristes et pour que leur venue dans les capitales allemande et française soit empreinte d'une expérience lyrique, il faut continuer à construire une réputation qui dépasse les frontières nationales. Là encore, l'utilisation de canaux diversifiés aide à développer l'image de marque à l'étranger.

5.5 L'importance du mécénat et les stratégies de son utilisation

Diffuser l'image de l'opéra au sein de l'entreprise

Le mécénat d'entreprise a un aspect résolument stratégique et permet de réaliser des projets nombreux dont certains à caractère pédagogique. Le mécénat apporte non seulement des fonds financiers mais également une diffusion de l'image de l'Opéra au sein de l'entreprise. Lorsqu'il s'agit de mécènes tels que la Deutsche Bank, Daimler Benz ou encore Total et France Télécom, l'intérêt est double pour les maisons d'opéra. Ces entreprises peuvent choisir d'acheter un contingent de places et de les distribuer à leurs clients, partenaires et collaborateurs. C'est ainsi l'opportunité pour certains de découvrir l'opéra, pour d'autres l'occasion de découvrir l'institution. A Paris, les entreprises et l'AROP achètent chaque année 50 000 billets sur un total de 780 000 soit 5 à 6% de l'ensemble des billets. Ce pourcentage n'est pas très élevé mais les entreprises ont l'avantage d'attirer des publics inattendus.

Utiliser des partenariats pour accroître la notoriété

L'utilisation de **partenariats** peut être très intéressante dans le cas des maisons d'opéra. En 2001, l'OnP avait signé un partenariat surprenant avec la société Mattel, productrice des poupées Barbie. Ils voulaient projeter un film (*Barbie Casse Noisette* ou *Barbie et le Lac des Cygnes*) montrant Barbie interprétant une chorégraphie de Peter Martins, du New York City Ballet. 1500 écoles de danse ont été invitées à envoyer des vidéos de leurs spectacles pour gagner des visites des coulisses et assister à des répétitions au Palais Garnier ainsi qu'à l'Opéra Bastille. L'entreprise Mattel a de plus fait venir les fans de la poupée de la France entière pour assister à une demi-heure de pas de deux avant la projection du film ! Très bonne publicité pour l'OnP auprès d'un public très jeune, qui associée au concept de jeu et de plaisir, peut marquer durablement les esprits.

5.6 Continuer à diversifier les sources de revenus

Cela passe entre autres par l'ouverture ou le développement d'activités qui ne sont pas directement liées aux spectacles. Deux projets de l'OnP rentrent par exemple dans cette catégorie :

Une nouvelle librairie-boutique

A cause d'un emplacement peu stratégique car peu visible, la librairie-boutique du Palais Garnier devrait être remplacée par un nouveau magasin situé au rez-de-chaussée côté rue Halévy. Avec une surface de 275m², celle-ci serait gérée par une filiale des Galeries Lafayette et vendrait des produits liés à l'activité de l'Opéra.

Un nouveau restaurant

Début 2010, un restaurant sera ouvert au Palais Garnier afin de diversifier les recettes propres de l'Opéra. Il sera géré par le groupe Frères Blanc, groupe de restaurateurs prestigieux à Paris, grâce à un contrat de concession de 20 ans, et l'Opéra touchera un pourcentage des recettes. Le jeune chef lyonnais Nicolas Le Bec, doublement étoilé au guide Michelin, en assurera la direction. Des formules avantageuses seront mises en place pour les spectateurs de l'Opéra Garnier mais les hommes d'affaires, visiteurs et touristes seront également de forts clients potentiels.

III Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de mener une étude comparée des politiques commerciales et marketing des maisons d'opéra à travers l'exemple de l'Opéra national de Paris et de la Stiftung Oper in Berlin. Nous voulions appréhender quel était leur rôle dans la réussite économique et culturelle de ces maisons et voir en quoi elles pouvaient faire évoluer l'image de l'opéra. En effet, ce genre artistique particulièrement élitiste qui conférait grandeur et rayonnement aux pouvoirs en place quelques siècles auparavant, connaissait au milieu du XXe siècle un essoufflement et voyait son avenir compromis. La nécessité de révolutionner le genre et de le présenter différemment au public s'imposait donc.

Bien que les acteurs des maisons d'opéra aient longtemps refusé de parler de « marketing » en matière d'offre artistique, il n'en demeure pas moins une réalité de ces institutions. L'émergence des médias et d'Internet remet en cause le rôle traditionnel de la culture, particulièrement celui de l'opéra, et bouleverse les pratiques culturelles. Les nouvelles technologies changent les habitudes de communiquer. Bien qu'elles soient soutenues par les pouvoirs publics, ces institutions font face à une concurrence accrue. De plus, les réalités socio-économiques font apparaître de nouveaux publics qu'il convient de prendre en compte. Face à cette tendance, les maisons d'opéra se doivent de développer des politiques marketing adaptées et d'utiliser les nouveaux moyens mis à leur disposition.

D'une manière générale, les maisons d'opéra ont su réagir de manière appropriée à cette évolution. L'analyse qualitative et exploratoire des politiques commerciales et marketing de l'Opéra national de Paris et de la Stiftung Oper in Berlin que nous avons menée, nous permet de distinguer des tendances communes. Nous pouvons ainsi mettre en avant que l'utilisation des nouvelles technologies dans les stratégies de communication et de distribution a largement servi l'élargissement du public et la conquête de publics nouveaux.

Une offre de produits diversifiée, une communication amplifiée, l'utilisation de différents canaux de vente dont le nombre et les rôles se transforment et une politique tarifaire soigneusement segmentée sont les caractéristiques communes des stratégies des deux capitales.

D'un point de vue économique, notre étude démontre que l'Opéra national de Paris possède une certaine avance sur la Stiftung Oper in Berlin. La stratégie même de programmation associée à une connaissance du public toujours plus fine et des politiques d'abonnements efficaces contribuent à cela. Mais les politiques commerciales et marketing de la Stiftung Oper in Berlin sont aussi faussées par une certaine inertie et concurrence entre les maisons. Des opérations de synergie seraient sans aucun doute très efficaces et pourraient aider à recentrer l'offre des trois maisons. Certains ont pu émettre l'idée d'un regroupement des maisons afin de réduire les coûts de fonctionnement mais cela a pour l'instant été refusé ; peut-être est-ce le défi des années à venir.

Enfin, les tendances actuelles nous amènent à penser que c'est par l'utilisation de canaux de communication et de distribution toujours plus variés ainsi que par le développement du mécénat et des partenariats que ces politiques gagneront en efficacité. De ce dernier point de vue, l'Allemagne et la France ont fort à apprendre de leurs voisins anglo-saxons, qui en développant leurs financements privés gagnent également en autonomie et en rentabilité.

Bibliographie

Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2003), « L'Opéra de Paris est-il économiquement gouvernable ? », *Revue française de gestion*, n°142

Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2006), *L'Opéra de Paris : Gouverner une grande institution culturelle*, Vuibert

Agid, P. et Tarondeau, J-C. (2008), « Gouvernance et performances : une analyse historico-économique de l'Opéra national de Paris », *Revue française de gestion*, n°188

Beaumol, W. J. et Bowen, W.G. (1966), *Performing Arts – The Economic Dilemma*, New York, The Twentieth Century Fund

Bommelaer, C., 28 Novembre 2008, « les entreprises mécènes recentrent leur action », *Le Figaro*

Borel, V. (2006), *Un curieux à l'opéra*, Actes Sud, Paris

Deutscher Bühnenverein, Bundesverband der Theater und Orchester (2007), „Summentabellen“, *Theaterstatistik 2006-2007*

Deutscher Bühnenverein, Bundesverband der Theater und Orchester (2007), *Wer spielte was? 2006-2007*

Gaillard, Yann (2007), *Quatre établissements culturels et leur tutelle, Rapport d'information N° 384 fait au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation*, Sénat, Session extraordinaire de 2006-2007, Annexe au procès-verbal de la séance du 12

Guerrin, M. et Roux, E. de, 25 mars 2002, « Enquête sur les mammoths de la culture - L'exception de l'Opéra de Paris », *Le Monde*

Journal officiel du 9 février 1994, *Décret n° 94-111 du 5 février 1994 fixant le statut de l'opéra national de Paris*

Pedler, Emmanuel (2003), *Entendre l'opéra, Une sociologie du théâtre lyrique*, L'Harmattan

Royal Opera House (2008), *Annual Review 2007/08*

Saint Cyr, Sylvie (2005), *Vers une démocratisation de l'opéra*, L'Harmattan, Paris

Terrier, Agnès (2000), *Le billet d'Opéra*, Opéra National de Paris et Flammarion juillet 2007

Sites internet

www.operadeparis.fr

www.staatsoper-berlin.org

www.deutscheoperberlin.de

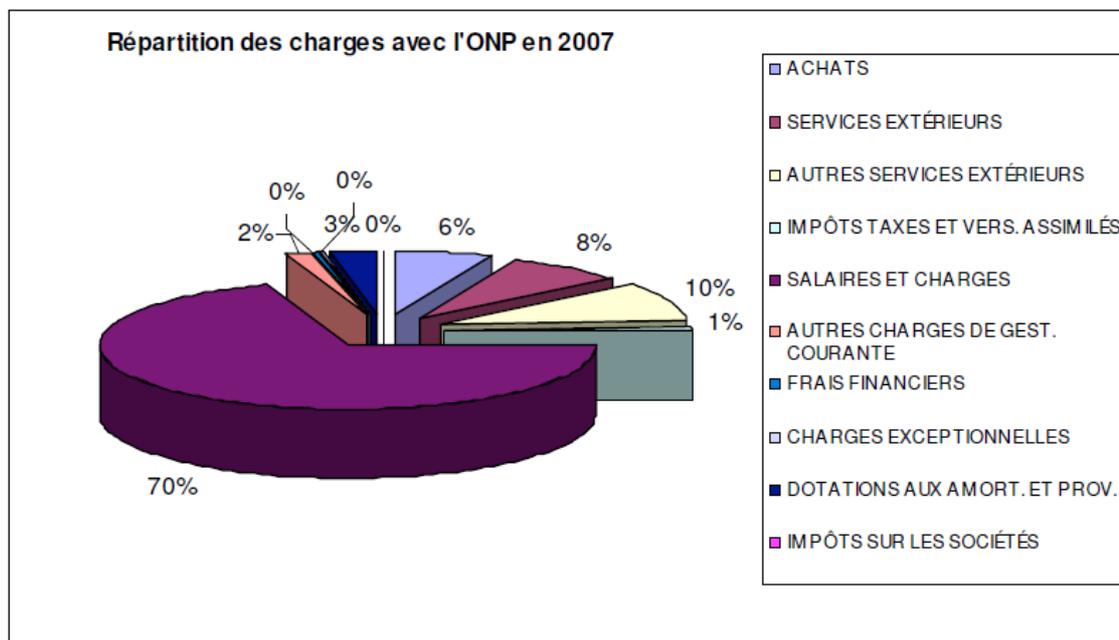
www.buehnenverein.de

www.tatsachen-ueber-deutschland.de

www.operinberlin.de

www.komische-oper-berlin.de

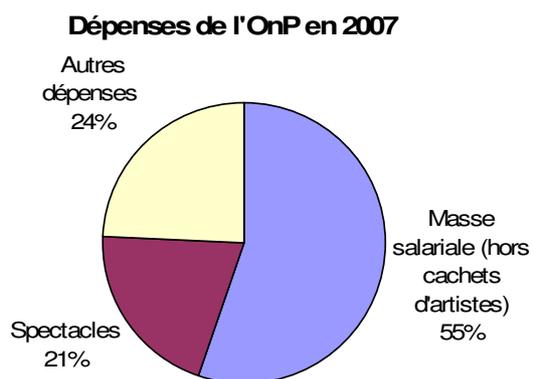
ANNEXE 1



ROF, (Mars-Juillet 2008), *Etat des lieux des opéras de la Réunion des Opéras de France - activités, emplois, éléments financiers - 2006 et 2007*, p 38.

ANNEXE 2

Chiffres disponibles sur le site Internet de l'Opéra national de Paris



Déclaration sur l'honneur

Je, soussignée Adélaïde Bernardet, certifie que le présent travail a bien été réalisé par moi seule et que tout emprunt ou citation est clairement identifié. Les propos tenus dans ce mémoire n'engagent que moi-même et en aucune façon ESCP-EAP.

Le présent mémoire est par ailleurs un travail original qui n'a jamais été présenté dans le cadre d'études antérieures à l'Ecole.

Fait à Gütersloh, le 30. 04. 2009