

Préface de Jean Louis Beffa

« *Quel est ce moi dont je m'occupe: un assemblage informe de parties inconnues* » (Beaumarchais, *Le Mariage de Figaro* (1784), Acte V, scène 3). Faire de l'opéra ce « moi » du monologue de Figaro que Da Ponte n'a pu hélas reprendre dans *les Noces* et proposer une étude rigoureuse de ce que peut être un *assemblage* idéal, tel est l'exercice que Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau nous livrent ici dans cette passionnante étude sur le management des opéras.

La force d'un tel ouvrage – et c'est là une première – est aussi de proposer non seulement un état des lieux des opéras à l'échelle mondiale, mais surtout des faits et des chiffres. Ces *parties inconnues* se découvrent peu à peu en détail et l'on apprend à connaître toutes les redoutables subtilités du travail d'assembleur d'un directeur soumis à un contexte politique, historique ou simplement architectural.

Il ne s'agit pas d'avoir la confirmation que les opéras italiens sont plus joués dans le monde que les opéras tchèques, que les maisons d'opéra anglo-saxonnes sont plus dépendantes de financements « privés » que leurs homologues d'Europe continentale, mais de construire des modèles permettant une lecture originale. Et cette lecture permet de faire taire quelques idées reçues, notamment sur la programmation des maisons d'opéra. On a ici la démonstration précise que la programmation n'exerce finalement que peu d'influence sur les critères de performances économiques. Autre paradoxe mis en avant : les théâtres bénéficiant des plus grandes capacités d'accueil de spectateurs sont ceux qui connaissent les taux de remplissage les plus élevés, et cela en dépit d'une politique tarifaire souvent téméraire.

L'art lyrique est, on le sait, le plus coûteux des arts vivants et celui qui s'adresse à un public structurellement restreint. Les contingences qui sont celles imposées par l'architecture des salles peuvent être désormais dépassées grâce à de nouvelles techniques comme la diffusion en haute définition de représentations dans des salles de cinéma. Ces initiatives récentes, au retentissement médiatique important, devaient faire l'objet d'une analyse qui dépasse la simple satisfaction constatée d'un public. Les difficultés que peuvent rencontrer certaines maisons d'opéra, tout particulièrement lorsqu'elles traversent des périodes de tourmentes financières, les obligent à inventer ou à réinventer de nouvelles formes de ressources. La comparaison grâce à un modèle statistique éclairant ne peut qu'aider à la prise de décision.

Les exemples de directions prises sans réelle évaluation des risques ont souvent conduit à des impasses lourdes de conséquences mettant en sursis l'avenir de certaines institutions.

Ce sont souvent des choix politiques qui guident le devenir des maisons d'opéra, qu'ils soient pris par des autorités publiques ou privées. Le regard documenté que les auteurs portent sur les différents modes de gouvernance permet d'en saisir toute la subtilité, et cela à l'écart de toute démarche partisane. Les choix d'un modèle de gouvernance sont en partie le fruit de décisions politiques prises à des moments critiques. Aucune maison d'opéra d'un âge mûr n'a pu ou n'a su faire l'économie de périodes de crise, qu'elle soit interne et sociale ou externe et financière. Un regard ethno-centré laisse penser que les difficultés sont le propre d'une organisation « à la française » ; un tel regard est un regard myope et la mise en perspective que l'on trouvera dans cet ouvrage permet d'y apporter une correction salutaire.

L'Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris, dont je suis le Président depuis 2002, est une association dont l'objet exclusif est de soutenir une institution publique. Il est de notre devoir, me semble-t-il, d'apporter à l'Opéra national de Paris le soutien dont il a besoin sans interférer dans ses choix, qu'ils soient artistiques, sociaux ou financiers. Les exemples que Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau reprennent dans leur ouvrage sont là pour nous rappeler la place que doit prendre la prospective et l'anticipation à tous les échelons de décision d'une maison d'opéra. En soutenant les travaux de ces deux auteurs à la compétence reconnue, nous offrons une contribution d'une forme nouvelle à l'Opéra national de Paris ainsi qu'à toutes les maisons d'opéra. Et que l'opéra devienne ainsi un assemblage construit de parties reconnues.

Jean-Louis BEFFA

Président de l'Association pour le rayonnement de l'Opéra de Paris