

Faire que la magie opère...

Le délicat processus de production d'un opéra

par

■ **Aurore Aubouin** ■

Responsable de production artistique, théâtre royal de La Monnaie, Bruxelles

En bref

D'un côté, une équipe artistique invitée à exprimer une vision originale d'une œuvre. De l'autre, le formidable outil d'une belle maison d'opéra, avec son histoire, sa notoriété, ses équipes capables de traduire cette vision en costumes, en décors, en lumières... Un beau mariage qui permet, au lever de rideau, à la magie d'opérer encore. Son aboutissement tient pourtant du miracle. La créativité des équipes artistiques doit s'accorder avec les contraintes de la maison d'opéra : tout y est réglementé, les coûts peuvent s'envoler, les rapports de pouvoir sont importants... Un opéra est une montagne de complexité : celle de la coordination en direct de différentes composantes et d'une préparation orientée sur une date de première inscrite dans le marbre, mobilisant des artistes aux agendas impossibles. Au cœur de cette complexité, la direction de production s'efforce de traduire chaque décision artistique dans la réalité de l'organisation interne. Pour que la magie finisse par opérer.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Un art du dialogue

L'opéra est un des arts vivants les plus complexes, car une multitude de métiers s'y rencontrent et doivent s'y accorder : chef d'orchestre, musiciens, solistes, chœur, metteur en scène, techniciens, directeur artistique... Tout l'enjeu est de faire de cette rencontre une osmose. Alors qu'un metteur en scène est tout-puissant au théâtre, tout comme un chef d'orchestre lorsqu'il dirige un concert, tous deux doivent dialoguer à l'opéra. Il leur faut, de surcroît, se fondre dans la philosophie de la maison qui les accueille : certains directeurs d'opéra s'attachent surtout à la qualité musicale et misent sur des solistes de renommée internationale, quand d'autres recherchent l'innovation dramaturgique, aiment convier de nouveaux metteurs en scène et tenter des expérimentations. Le théâtre royal de La Monnaie défend une position équilibrée. Plutôt que des divas, nous invitons des chanteurs mondialement connus... par les connaisseurs. Nous visons le plus haut niveau musical, tout en accordant une grande place à l'art de la scène.

Cette orientation artistique a des conséquences directes sur notre organisation : par exemple, les répétitions ne se planifient pas de la même façon si l'on accueille une peinture ne pouvant accorder que quelques jours de répétition ou un chanteur moins sollicité. Autre élément déterminant de notre fonctionnement, nous sommes un théâtre dit de *stagione*, qui présente des œuvres successivement au cours d'une saison, et non un théâtre de répertoire, qui donne différentes productions au cours d'une même semaine. Un touriste qui passe quelques jours à Vienne est certain d'assister à un spectacle au Staatsoper, mais à Bruxelles, il pourra trouver porte close si La Monnaie est en phase de répétition. Les processus de fabrication diffèrent totalement entre les deux modèles, que ce soit en matière de planning, de gestion budgétaire et d'accueil des artistes. Les théâtres de répertoire, que l'on trouve principalement en Allemagne, en Autriche et en Angleterre, montent et démontent les décors tous les jours, et répètent simultanément différentes œuvres. Notre organisation est plus linéaire, comparable à celle de l'Opéra de Lyon ou du Festival d'Aix-en-Provence.

Le cadre libérateur

En tant que responsable de production artistique, j'assure le suivi des projets depuis leur naissance – lorsque le directeur général et artistique nous apprend quelle œuvre sera donnée, avec quels chanteurs et à quelles dates – jusqu'à la dernière représentation. L'intitulé de mon département, *Production et planning artistiques*, révèle à quel point la gestion du temps est essentielle à l'opéra, plus encore que dans les autres arts de la scène. La gestion des plannings est centrale dans notre fonctionnement. Sachant qu'une répétition peut réunir 100 choristes, 20 solistes et 15 danseurs sur le plateau, ainsi que 80 à 100 musiciens dans la fosse, il n'est pas question de les faire attendre au motif que le metteur en scène hésite sur la scène à répéter ! De même, il est très coûteux de faire répéter un orchestre ; quand il est présent, il faut donc l'occuper au maximum. Chacun doit connaître l'ordre du jour et s'y être préparé. C'est une pression considérable pour l'équipe de création ! Quand nous accueillons des metteurs en scène issus du théâtre ou des arts plastiques, nous devons leur expliquer combien la maîtrise du temps est indispensable à la bonne marche de l'opéra. Si nous voulons arriver à la première, il faut respecter un cadre assez rigide déterminé très en amont. Dans le respect de ce cadre, mon rôle est d'analyser et de digérer les décisions artistiques pour les transmettre à toutes les forces en présence et m'assurer qu'elles fusionnent. Je suis l'interlocutrice privilégiée des équipes artistiques invitées, que je coordonne avec le personnel interne.

Une bonbonnière pleine de surprises

Avec sa salle de 1 150 places en bonbonnière, datant du XVIII^e siècle et dotée d'une acoustique merveilleuse, La Monnaie se range parmi les maisons d'opéra de taille moyenne, derrière le palais Garnier à Paris et ses 1 900 places, et bien loin de Bastille et ses 2 700 places. Notre directeur général, Peter de Caluwe, en poste depuis 2007, est aussi directeur artistique.

Nous avons la chance de disposer d'un outil de production exceptionnel : chœur et orchestre fixes de 40 chanteurs et 40 musiciens, ateliers de construction de décors et de confection de costumes... Luxe supplémentaire, notre salle de répétition a les dimensions de la scène.

Notre budget de 50 millions d'euros est comparable à celui de l'Opéra de Lyon – ce dernier ayant toutefois un ballet fixe, contrairement à La Monnaie. Il provient pour plus de la moitié de subventions du gouvernement fédéral, auxquelles s'ajoutent une petite part de mécénat et, surtout, des recettes de billetterie assez élevées, la salle étant le plus souvent remplie à 90 % voire 100 %. Outre nos 387 salariés, nous accueillons, chaque saison, 420 collaborateurs supplémentaires et quelque 250 artistes et membres de leurs équipes. Nous donnons chaque année 150 à 170 représentations, dont 70 à 80 opéras, le reste étant des spectacles de danse, des concerts et des récitals.

Nous confions fréquemment des mises en scène à des artistes qui ne sont pas familiers de l'opéra, comme le réalisateur Michael Haneke pour *Così fan tutte* de Mozart, le plasticien chinois Zhang Huan pour *Sémélé* de Haendel, ou encore Joël Pommerat, qui officie traditionnellement au théâtre, pour *Au monde*, création du compositeur belge contemporain Philippe Boesmans. Il nous faut certes les accoutumer à nos processus, mais c'est le gage d'un regard renouvelé et de productions souvent surprenantes.

Monter un opéra, un travail d'horloger

Le montage d'un opéra est une mécanique de haute précision et un exercice d'anticipation affûtée.

Tout commence par la programmation. Trois ans au moins avant la première, le directeur général choisit une œuvre et identifie les artistes qu'il souhaite inviter. Il faut rapidement réserver le chef d'orchestre et les principaux interprètes, dont les agendas sont remplis deux, trois, voire cinq ans à l'avance. Ils doivent parfois apprendre un rôle pour l'occasion, ce qui représente plusieurs mois de travail.

Un an et demi à deux ans avant la première – moment auquel j'interviens en tant que responsable de production artistique –, le concept du projet et la maquette du décor sont présentés. C'est un moment clé, à partir duquel découle toute l'organisation ultérieure. À ce stade, le metteur en scène et son équipe (scénographe, éclairagiste, dramaturge, chorégraphe le cas échéant) doivent avoir décidé des décors, des costumes, du recours éventuel à des danseurs, des coupures qu'ils souhaitent faire dans l'œuvre, du degré d'implication du chœur sur la scène – en conséquence de quoi il faudra prévoir, un an et demi plus tard, plus ou moins de répétitions scéniques...

Nous fixons alors le planning de la production de façon assez précise : date de la première répétition et de la soirée d'ouverture, nombre de représentations, dates des répétitions en salle de travail et sur le plateau... Seules des modifications marginales pourront ensuite être réalisées. Le montage de la production s'effectue en millefeuille – d'abord la scène, puis la musique, les costumes, et enfin l'éclairage –, tant il est complexe.

Nous gérons simultanément plusieurs productions à un stade différent : celle qui est en répétition, celle qui est prévue un an plus tard et celle qui est envisagée trois ans plus tard.

Plus nous nous sommes préparés en amont, plus les répétitions sont efficaces. Et plus nous avons anticipé tout ce qui peut l'être, plus nous arrivons à dégager du temps pour traiter les imprévus.

Alors que le temps de préparation est relativement long, celui des répétitions est extrêmement court. Six semaines séparent ainsi le début des répétitions de la première, contre deux à trois mois pour une pièce de théâtre. Chacun doit arriver préparé au premier jour des répétitions. Les chanteurs et les choristes doivent parfaitement maîtriser leur partition, le metteur en scène avoir un plan précis en tête, les techniciens être prêts à effectuer les mouvements de décor... Tous doivent avoir reçu les bonnes informations en temps utile. Quand ces conditions sont remplies, nous pouvons nous concentrer sur la dimension artistique.

Les quatre premières semaines de répétition sont consacrées, six jours sur sept, à la mise en scène et aux mouvements des artistes. Elles ne mobilisent pas l'orchestre, mais sont accompagnées au piano, dans un décor de répétition et avec des costumes provisoires. En parallèle, le décor définitif est monté.

Un mois après le début des répétitions, soit deux semaines avant la première, commencent les répétitions sur scène, toujours avec piano. Le chef d'orchestre y assiste, mais le metteur en scène les dirige. Il doit savoir exactement ce qu'il veut, car il n'aura une vision d'ensemble du résultat que très peu de temps avant la première.

Dix jours avant la première, commencent les lectures d'orchestre, occasion pour le maestro de transmettre ses intentions aux musiciens. Une semaine avant la première, l'orchestre s'installe dans la fosse pour accompagner les répétitions. La mise en scène doit être achevée, car le chef d'orchestre prend alors les rênes. Face à un orchestre au complet, il n'est plus question d'interrompre une répétition pour un ajustage de scène! Puis arrivent les premières répétitions, ou italiennes, avec chanteurs et orchestre, mais sans mise en scène, suivies des répétitions avec scénographie et orchestre, et enfin des pré-générale et générale.

La gestion du temps et l'anticipation ont des conséquences artistiques, comme nous l'avons vu, mais aussi budgétaires. Si, par exemple, au début des répétitions, le nombre de figurants prévus s'avère insuffisant, il est plus coûteux d'en recruter de nouveaux dans l'urgence, sans réelle marge de négociation des contrats. Les imprévus – et ils sont innombrables – demandent une réactivité extrême. Nous concilions ainsi une préparation très longue et une gestion immédiate des urgences.

Demain, un bal masqué?

L'opéra est un des arts vivants les plus durement touchés par la crise due à la Covid-19. Nos plannings s'établissent si longtemps à l'avance que l'arrêt momentané des spectacles aura des conséquences à très long terme, au moins jusqu'en 2023. En France et en Belgique, les théâtres doivent rouvrir le 1^{er} juillet 2020, mais avec un nombre de spectateurs limité. Or, même dans ses formes les plus réduites, l'opéra mobilise de larges équipes. On peut monter une lecture de théâtre avec un unique acteur, mais, à l'opéra, même pour le monologue *La voix humaine* de Francis Poulenc, il faut au moins 25 musiciens! Dans ces conditions, comment rentabiliser une production? J'ignore quand nous pourrons présenter à nouveau des opéras dans un format traditionnel. C'est l'occasion d'innover, et nous nous y attelons.

Débat



Se réinventer après la crise

Un intervenant : *Comment envisagez-vous l'après-Covid-19?*

Aurore Aubouin : Passé les premiers moments de sidération et l'annulation de projets, notre directeur s'est attaché à inventer de nouvelles formes d'offre, qui mobilisent en partie le numérique. L'incertitude reste la plus grande difficulté : comment avancer alors que nous ignorons quand et comment nous pourrons rouvrir? Chaque directeur doit prendre ses décisions en son âme et conscience. Certains opéras ont annulé toute leur programmation jusqu'en décembre 2020, pour monter de nouveaux projets numériques; d'autres essaient de préserver les projets engagés, pour les présenter dès que possible. Comme beaucoup de grandes maisons européennes, La Monnaie a mis des spectacles en ligne. Ce contenu doit-il être pérennisé? Peut-il rester gratuit? Permettra-t-il de toucher un nouveau public ou nous fera-t-il perdre des abonnés...? Si nous proposons des spectacles sur scène dans des formats réduits, le public acceptera-t-il de passer plusieurs heures dans une salle climatisée, en portant un masque?

Int. : *Les maisons d'opéra sont-elles assurées contre les annulations ?*

A. A. : Nous faisons tout pour éviter les annulations, véritables crève-cœurs. Du reste, elles ne sont pas couvertes par les assurances, car les clauses des contrats seraient complexes à établir. Aucune assurance ne s'engage à couvrir les billets en totalité si un spectacle ne se tient pas comme prévu. Traditionnellement, le public n'est pas remboursé lorsqu'il a assisté à une heure de spectacle ou à la première partie.

Pour la crise de la Covid-19, la réponse varie selon les pays. En Belgique, les annulations de contrats liées à la pandémie relèvent du cas de force majeure, ce qui permet de ne pas honorer certains contrats. La décision de rembourser ou non les spectateurs tient plutôt à la philosophie du théâtre et à sa gestion budgétaire.

Diplomate et gestionnaire d'aléas perpétuels

Int. : *Vous devez combiner des propositions artistiques qui recherchent une singularité, voire qui tentent de casser les codes, avec un fonctionnement extrêmement réglé et contraint. Comment surmontez-vous cette contradiction ? Est-ce en vous appuyant sur des outils ou sur votre expérience ?*

A. A. : Il faut tout à la fois de l'expérience et des outils solides. Nous recourons à des logiciels de planification et de communication en interne et avec les équipes extérieures. La Monnaie n'est pas le théâtre le plus avant-gardiste en la matière, mais nous progressons ! L'expérience, la connaissance des métiers, la flexibilité, l'intelligence et le bon sens restent déterminants pour les responsables de projets, de même que leur capacité à établir la confiance avec les artistes invités. L'exercice est d'autant plus complexe que nous devons coordonner une large palette de métiers, en interne comme en externe (métiers artistiques, de l'artisanat, de la technique, de l'administration...), dont tous ne sont pas familiarisés avec nos contraintes et nos outils. Les outils sont indispensables, mais ne font pas tout : chaque projet est largement à réinventer.

Int. : *Comment se coordonnent le metteur en scène, le chef d'orchestre et le directeur artistique ? Qui donne le la ? Y a-t-il des couacs ?*

A. A. : Nous travaillons avec des artistes dotés d'une immense sensibilité et d'un ego non négligeable, qui doivent apprendre à se coordonner. Quand la préparation a été précise, quand le metteur en scène et le chef d'orchestre ont pu se rencontrer, s'imprégner de leurs intentions respectives et trouver des affinités avant le début des répétitions, le travail est évidemment plus facile. Quand, en revanche, ils semblent irréconciliables, le directeur général tranche. C'est très fréquent, même dans les équipes où le dialogue est bon ! Nous devons alors faire preuve de diplomatie, qualité essentielle dans nos métiers de coordination. Lors des dernières répétitions, je me transforme en "Casque bleu" : j'observe, je me tais si tout se passe bien, mais je passe à l'action dès qu'un conflit éclate, afin de le comprendre et le résoudre au plus vite. Fort heureusement, je ne suis pas seule. Dans des situations très complexes, nous identifions qui, de l'équipe, sera le plus à même d'apaiser un artiste en crise – encore une stratégie de diplomate ! Plus le cadre de travail est solide, voire rigide, plus nous pouvons l'oublier et nous concentrer sur la relation humaine et le dialogue avec les artistes.

Int. : *Les artistes acceptent-ils l'immixtion de gestionnaires dans leur travail ?*

A. A. : Bien que je sois diplômée d'une école de commerce, emlyon business school, j'évolue dans le secteur du spectacle vivant – théâtre, et désormais opéra – depuis une quinzaine d'années. Avant de rejoindre La Monnaie, j'ai travaillé en France, ou encore au Piccolo Teatro de Milan. Je ne suis pas une artiste, mais je sais de quoi je parle : je sais lire une partition et connais la technique d'une scène d'opéra. Je peux donc dialoguer avec un chef d'orchestre et un metteur en scène, qualité que les artistes reconnaissent. Mieux je maîtrise le projet et plus je connais les artistes, plus je peux résoudre efficacement les problèmes du quotidien. Je suis souvent en salle de répétition, j'échange avec les uns et les autres, je participe aux moments informels... Je construis ainsi la confiance. Quand quelqu'un a un problème, il m'en parle plus facilement.

Int. : *Comment votre organisation, réglée comme du papier à musique, s'accommode-t-elle des caprices de diva ?*

A. A. : Je n'aime pas parler de caprices. En effet, les exigences apparemment extravagantes des artistes sont le signe d'une sensibilité exacerbée. Elles sont inévitables, tant l'opéra travaille une pâte humaine – c'est ce qui le rend passionnant et complexe. Il est vrai que certains chefs, metteurs en scène et chanteurs ne sont pas faciles. Mais quand on aime les artistes, on va à leur rencontre et on cherche à comprendre leurs exigences. Notre première réaction est souvent de nous énerver, mais à porte fermée ! Nous ouvrons ensuite le dialogue.

Int. : *Que se passe-t-il lorsqu'un chanteur ou un chef d'orchestre tombe malade le jour de la représentation ?*

A. A. : Cela arrive presque quotidiennement – en tout cas pour les fausses alertes ! – et impose de trouver immédiatement une solution. Il est trop coûteux d'avoir une double distribution en alternance. Nous n'en prévoyons que pour les œuvres très complexes ou rarement jouées, comme *La Gioconda* de Ponchielli : trop peu de chanteurs la connaissent pour que nous puissions remplacer les rôles principaux au pied levé. Pour *La Flûte enchantée* ou *Don Giovanni*, c'est évidemment plus facile.

Par exemple, quand un chanteur nous annonce le matin même qu'il est cloué au lit, nous appelons les agents d'artistes tous azimuts pour lui trouver un remplaçant et l'acheminer à Bruxelles. Parfois, il nous prévient que sa voix défaille et qu'il n'est pas certain de se produire le soir. S'il décide de chanter malgré tout, nous informons le public de la situation. Il peut aussi jouer son rôle, muet, tandis qu'un autre chanteur l'interprète sur le bord de la scène ou dans la fosse. Plus rarement, l'assistant à la mise en scène mime le personnage.

Int. : *À l'instar du cinéma, l'histoire de l'opéra est-elle marquée par quelques catastrophes mythiques, preuves de la fragilité du travail de production ?*

A. A. : De très nombreux projets d'opéra n'ont pas vu le jour ou ont été des catastrophes. Nous avons cru frôler le désastre, il y a une dizaine d'années, pour un *Parsifal* mis en scène par Romeo Castellucci, qui se frottait pour la première fois à l'opéra. D'emblée, le chef d'orchestre, Hartmut Haenchen, s'est opposé à son projet très conceptuel. Les répétitions ont été émaillées par des conflits d'ego. Est arrivée la générale, devant une salle pleine. La première partie s'est déroulée sans encombre. Après l'entracte, alors que s'ouvrait la deuxième partie, Hartmut Haenchen a posé sa baguette et demandé au chanteur de se rapprocher du bord de la scène – ce point avait suscité moult débats en répétition. Le chanteur s'y est refusé, le maestro a fait un esclandre et a quitté la fosse. Mon équipe s'est lancée dans un grand numéro de diplomatie ! La directrice technique a couru expliquer au chef d'orchestre qu'il était dangereux, techniquement, que le chanteur se place ailleurs. J'ai couru sur le plateau pour rassurer les chanteurs, pris de panique. Quant au personnel de salle, il a fait patienter les 1 500 spectateurs. Après vingt minutes de négociation, nous avons pu reprendre, et la première s'est très bien passée.

L'alchimie comme qualité suprême

Int. : *Tenez-vous compte des réactions du public pour établir votre programmation ?*

A. A. : Oui, et nous avons la chance d'avoir un public bienveillant – ce qui n'est pas le cas à Paris et à Milan ! L'Italie se voulant le pays de l'opéra, les spectateurs de La Scala se considèrent comme des spécialistes et sont prompts à la bronca. À Paris, une culture du snobisme incite à exprimer son accord ou son désaccord avec panache. En Belgique, le public remercie sans débordement, et reste indulgent quand il est déçu. Au fil des ans, nous l'avons rendu réceptif aux propositions déroutantes. En prenant la direction de La Monnaie il y a une trentaine d'années, Gérard Mortier l'a réveillée et l'a hissée au rang des grandes maisons européennes. Il a bousculé un public alors assez traditionnel, et l'a ouvert à l'inattendu. Depuis, La Monnaie est connue pour ses propositions innovantes, inventives et créatives. Le but n'est pas de choquer, mais de pousser aussi loin que possible la réflexion dramaturgique. Les connaisseurs ne viennent pas à La Monnaie pour voir des mises en scène classiques, contrairement au public de La Scala qui s'en accommode aisément et désire entendre des grandes voix.

Int. : *Quels sont les critères de réussite à l'opéra ?*

A. A. : Il n'y a pas de réponse univoque. Si le critère est artistique, tient-il au succès public, aux avis des critiques ou à la satisfaction du chef d'orchestre? Si le critère est la fréquentation, faut-il viser une salle pleine quelle que soit l'œuvre, pour *La Flûte enchantée* comme pour une pièce contemporaine qui attire naturellement moins de spectateurs? La prestation d'un soliste est-elle réussie quand elle est parfaite d'un point de vue technique, ou quand elle transmet une émotion exceptionnelle?

En interne, nous sommes particulièrement fiers des projets qui suscitent une alchimie totale entre la musique, la mise en scène et le chant : ils rayonnent d'une passion partagée, même lorsqu'ils présentent quelques faiblesses artistiques isolées. Notre critère de réussite est donc la symbiose, à travers l'énergie et l'émotion collectives.

■ Présentation de l'oratrice ■

Aurore Aubouin : responsable de production artistique au théâtre royal de La Monnaie à Bruxelles. Après un master en Science du management (emlyon business school) et forte de sa formation en musique classique et ballet, elle a orienté sa carrière professionnelle vers le spectacle vivant et se spécialise, depuis une dizaine d'années, dans la gestion de projets d'opéra.

Diffusion septembre 2020
