



HAL
open science

Le mécénat culturel et son développement : quels enjeux ?

Laurine Koenig

► **To cite this version:**

Laurine Koenig. Le mécénat culturel et son développement : quels enjeux ?. Sciences de l'Homme et Société. 2014. dumas-01176507

HAL Id: dumas-01176507

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01176507>

Submitted on 15 Jul 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Le mécénat culturel et son développement : quels enjeux ?

Laurine KOENIG

UFR Langage, Lettres et Arts du Spectacle,
Information et Communication

Mémoire de master 2 professionnel

Spécialité Diffusion de la culture

Mention Lettres et Arts du Spectacle

Sous la direction de Claude Coste

Soutenance le 15 septembre 2014

Tutrice : Mélanie Aron

Stage effectué du 9 janvier au 28 juin 2014 au service communication
de l'Opéra national du Rhin – Strasbourg

Année universitaire 2013-2014



Le mécénat culturel et son développement : quels enjeux ?

Laurine KOENIG

UFR Langage, Lettres et Arts du Spectacle,
Information et Communication

Mémoire de master 2 professionnel

Spécialité Diffusion de la culture

Mention Lettres et Arts du Spectacle

Sous la direction de Claude Coste

Soutenance le 15 septembre 2014

Tutrice : Mélanie Aron

Stage effectué du 9 janvier au 28 juin 2014 au service communication
de l'Opéra national du Rhin - Strasbourg

Année universitaire 2013-2014

Remerciements

A tous les membres des équipes de l'OnR, merci. Merci, pour vos sourires matinaux, votre bienveillance, vos conseils, votre confiance. Un merci tout particulier à Marie Brault, sans qui mon parcours aurait été bien différent. Une pensée, également, à Louise Devaine, qui par un jeu du destin m'a rendue capitaine.

A Mélanie Aron merci, de m'avoir laissée voler de mes propres ailes, de m'avoir accordé cette incroyable confiance sans laquelle je n'aurais pas tant appris.

J'adresse également mes remerciements à Claude Coste, pour avoir accepté de diriger ce mémoire.

C'est aujourd'hui sans trop grands heurts que je me retourne une dernière fois sur ces passionnantes années d'études, avant de rejoindre le monde professionnel.

Sommaire

Remerciements	4
Sommaire	5
Table des illustrations	7
Introduction	8
1 Présentation de l'Opéra national du Rhin	10
1.1 La Maison OnR	10
1.1.1 Historique : naissance de l'Opéra national du Rhin, trois villes et deux orchestres	10
1.1.2 Une politique régionale et européenne	11
1.1.3 Une politique de démocratisation auprès du jeune public	13
1.1.4 L'Opéra national du Rhin et ses équipes	14
1.1.5 L'Opéra national du Rhin en quelques chiffres	15
1.1.6 L'OnR et sa politique de programmation.....	16
1.2 Le service communication et son fonctionnement	17
1.2.1 Organisation interne	17
1.2.2 Le positionnement.....	18
1.2.3 Détails des objectifs et stratégies de communication	19
1.2.4 Médias et partenaires.....	23
2 Expérience et bilan du stage	25
2.1 Le service jeune public	25
2.1.1 Les dossiers pédagogiques.....	25
2.1.2 Visites guidées du Théâtre-Opéra de Strasbourg.....	27
2.1.3 Accueil du jeune public lors de représentations ou répétitions	28
2.1.4 Conception et mise en place d'expositions	28
2.1.5 Bilan des compétences acquises.....	29
2.2 Le service presse	30
2.2.1 Les revues de presse	31
2.2.2 Les dossiers de presse.....	33
2.2.3 Les emailings.....	35
2.2.4 Les affiches.....	35
2.2.5 Les articles.....	36
2.2.6 Les relectures.....	38
2.2.7 Bilan des compétences acquises.....	39
2.3 Le service partenariat et mécénat.....	39
2.3.1 Gestion de la publicité.....	40
2.3.2 Les encarts annonceurs.....	41
2.3.3 Les dîners sur scène.....	42
2.3.4 Organisation de soirées événementielles	43
2.3.5 Organisation des réceptions de premières	44
2.3.6 Gestion de l'association Fidelio.....	45
2.3.7 Bilan des compétences acquises.....	45
2.4 Bilan général et projet professionnel.....	47
3 Le mécénat culturel et son développement : quels enjeux ?	49
3.1 Le mécénat : évolution historique et politique	50
3.1.1 Définition	50

3.1.2	Temps forts du mécénat.....	51
3.1.3	1959 ou l'encrage d'une politique culturelle.....	53
3.1.4	La Fondation de France, l'Admical et la Loi Aillagon.....	56
3.1.5	Etat des lieux actuel	57
3.2	Le mécénat aujourd'hui : quels problèmes ?.....	60
3.2.1	Mécénat et philanthropie : un couple solide ?	60
3.2.2	Analyse de supports de communication culturelle	62
3.2.3	Mécénat et éthique : une affaire de soupçons.....	66
3.2.4	Mécénat et déclin de la culture, un rapport de cause à effet	67
3.2.5	La remise en cause de l'objet d'art.....	75
3.3	Mécénat et culture : comment opérer une réconciliation ?.....	77
3.3.1	Un cadre législatif renforcé.....	78
3.3.2	Développer les fondations.....	79
3.3.3	Des supports de communication adaptés.....	80
3.3.4	Revaloriser la culture	81
3.3.5	Une dépendance tout en nuances	83
	Conclusion	85
	Bibliographie	87
	Annexes	91

Table des illustrations

Figure 1 – Couverture d' <i>Enquête à l'Opéra</i>	p. 22
Figure 2 – Couverture du <i>Métier de Mathis</i>	P. 22

Introduction

Lors de mes recherches de stage au cours de l'automne 2013, je n'étais pas sûre de savoir quel domaine professionnel me correspondait le plus, entre la production et la communication. Mon critère de recherche a donc surtout été de passer six mois dans un lieu tourné vers la musique classique. J'ai eu le luxe d'avoir le choix, après plusieurs réponses positives, et ai choisi l'Opéra national du Rhin, à Strasbourg, où l'on me proposait d'effectuer un stage au sein du service communication. Un stage, qui pourrait évoluer selon mes envies, mes affinités avec telle ou telle tâche et qui, ainsi, serait ponctué de missions qui me ressembleraient. Le premier objectif de ce mémoire est donc de faire le rapport de ces six mois, qui ont été des plus enrichissants, d'en décrire les ressorts et d'en tirer un enseignement, afin de parachever l'expérience. Ainsi, je m'attacherai à retracer l'historique et le fonctionnement de cette institution qu'est l'Opéra national du Rhin dans une première partie, qui sera ensuite suivie d'un compte-rendu des missions qui m'ont été assignées tout au long de mon stage.

Au-delà de l'expérience professionnelle que j'ai vécue, ce stage m'a également poussée à m'interroger sur divers aspects de la communication, notamment sur le mécénat et ses enjeux. En effet, j'ai été amenée à mener à bien des missions liées à ce domaine, ce qui a largement alimenté ma réflexion : la culture, aujourd'hui, fait face à des réductions budgétaires qui, à terme, mettent en péril le bon fonctionnement de certaines structures. Cette situation économique rend nécessaire, voire urgent, la mise en place d'autres financements dans le secteur culturel. Parmi les financements possibles figure le mécénat : il semble être une réponse à apporter à ce problème. Je me suis donc intéressée plus en avant à la position du mécénat, à la fois dans l'histoire générale de la France et dans notre société actuelle. Plusieurs problématiques sont alors apparues : le mécénat propose un mode d'actions différent des traditions françaises et, de plus, son développement est freiné par des questions importantes telles que le rôle de la culture aujourd'hui. Ainsi, si le mécénat peut

apporter des aides financières précieuses au secteur culturel, il n'est pas encore totalement en mesure de le faire en raison de problématiques qui le dépassent.

En outre, je proposerai dans une troisième partie de construire une réflexion autour des enjeux du développement du mécénat culturel : quels problèmes rencontre-t-il et comment y remédier ? Je commencerai par exposer un historique de ce domaine afin de bien saisir la place qu'il occupe en France, avant de m'interroger sur l'origine des freins qui vont à l'encontre de son évolution puis, dans une dernière sous-partie, je suggérerai plusieurs pistes susceptibles d'améliorer la situation du mécénat culturel en France et d'accélérer son développement.

1 Présentation de l'Opéra national du Rhin

1.1 La Maison OnR

1.1.1 Historique : naissance de l'Opéra national du Rhin, trois villes et deux orchestres

1967. Une crise des théâtres lyriques sévit en France. Le Ministère prend alors la décision de se concentrer sur quelques grandes villes, dont Strasbourg, afin d'y créer de grands centres lyriques. Dans ce même but, Marcel Landowski propose, dans les années 1970, un projet de régionalisation des orchestres. A chaque région son grand lieu d'activité culturelle, guidé par deux objectifs : veiller à la survie de l'art lyrique en France et créer dans ce même domaine des ensembles d'un niveau artistique très élevé. L'histoire de l'Opéra national du Rhin commence alors : en 1972, les élus des trois villes principales de la région Alsace -Mulhouse, Colmar et Strasbourg- se rassemblent autour d'un même projet et créent un syndicat intercommunal qui n'était encore que l'Opéra du Rhin. C'est vingt-six ans plus tard, le 29 novembre 1998, que l'Opéra du Rhin signe avec le ministère de la Culture la convention qui lui accordera le statut d'opéra national. Devenu alors Opéra national du Rhin, l'institution se voit chargée de quatre missions principales :

- La première de teneur artistique : proposer une programmation de qualité qui couvre toutes les époques, y compris l'époque contemporaine.
- La deuxième de teneur professionnelle : participer à l'insertion de jeunes artistes et soutenir des artistes permanents.
- La troisième concerne le territoire : un opéra national se doit de donner des représentations au niveau régional.
- La quatrième et dernière concerne le domaine social : sensibiliser de nouveaux publics à l'art lyrique.

Ainsi, l'Opéra national du Rhin, dirigé à présent par Marc Clémeur, est aujourd'hui le seul opéra à rayonnement régional en France, puisque ses activités couvrent trois villes. Cette particularité apparaît d'ores et déjà dans le nom de cette structure : Opéra national du Rhin et non Opéra national de

Strasbourg, en référence au fleuve qui traverse la région Alsace. En outre, l'OnR aujourd'hui, c'est trois villes et deux orchestres.

Tout d'abord, le siège administratif ainsi que la direction artistique sont à Strasbourg, où résident également les artistes du Chœur et où se trouvent les ateliers de construction de décors, costumes et perruques. Par ailleurs, le Ballet du Rhin –artistes et direction artistique- est logé à Mulhouse depuis 1974. Il devient un Centre Chorégraphique National en 1990 et compte aujourd'hui une trentaine de danseurs sous la direction d'Ivan Cavallari. Pour finir, Colmar abrite un centre de formation lyrique qui répond à la mission d'insertion de jeunes artistes : l'Opéra Studio, dirigé par Vincent Monteil. Installé à La Manufacture, ce centre de formation est né d'une fusion entre l'OnR et ce qui était alors un atelier de formation, en 1998. A présent, l'Opéra Studio accueille chaque année une dizaine de jeunes chanteurs et deux pianistes accompagnateurs. Ensemble, ils ont coutume de monter, entre autres, un opéra destiné au jeune public durant chaque saison. A ces trois villes, chacune riche d'une activité propre, s'ajoutent deux orchestres régionaux qui consacrent la moitié de leur temps à la création de productions de l'OnR : l'Orchestre philharmonique de Strasbourg, aujourd'hui dirigé par Marko Letonja, et l'Orchestre symphonique de Mulhouse, dirigé par Patrick Davin.

Ensemble, tous ces différents acteurs produisent des opéras et des ballets qui tournent dans divers lieux des trois villes : l'Opéra-théâtre à Strasbourg, La Filature – Scène nationale ou le Théâtre de la Sinne à Mulhouse et le Théâtre municipal à Colmar.

1.1.2 Une politique régionale et européenne

Cette situation géographique propre à l'OnR a naturellement eu des conséquences sur la politique de développement de la maison. Ainsi, au cours de toutes ces années, depuis 1972, la politique de l'Opéra national du Rhin a été de particulièrement travailler son rayonnement régional et, plus tard, son rayonnement européen. En effet, il est important de constater que la situation géographique de l'OnR fait sa force non seulement d'un point de vue régional,

mais aussi européen, l'Alsace se trouvant aux portes de la Suisse et de l'Allemagne.

Déjà, en 1998, lors de l'obtention du statut d'Opéra national, le directeur de l'époque, Rudolf Berger, exprimait dans des entrevues son ambition de faire connaître l'OnR à un niveau national et international :

J'ai accepté Strasbourg parce que c'est un grand théâtre, une maison qui a une histoire -l'opéra du Rhin a fêté son vingt-cinquième anniversaire- et qui mérite un redémarrage. J'ai ressenti que la ville a une ambition, qu'on peut construire quelque chose d'encore plus important dans le paysage culturel des trois villes, mais aussi à la dimension française et internationale. On doit le faire et nous en avons les moyens.¹

De la même manière, il confiait au magazine Opéra ses souhaits : « J'espère qu'elle [l'obtention du statut d'opéra national] aidera également à une prise de conscience européenne à travers la culture : Strasbourg, ne l'oubliez pas, est le siège du Parlement européen ».² Les successeurs de Rudolf Berger, Nicholas Snowmann en 2003 et Marc Clémour en 2009, ont eux aussi mené cette politique de rayonnement. Aujourd'hui, une brochure en langue allemande est éditée lors de chaque saison, tous les spectacles sont sous-titrés en français et en allemand et, pendant la saison 2013-2014, l'OnR a accueilli 20% de public étranger.

De plus, l'OnR réalise des spectacles en coproduction avec des lieux culturels de toute l'Europe, ce qui lui permet de se faire connaître au-delà des frontières françaises : des tournées ont lieu par exemple en Suisse, à Zurich et Genève, mais aussi en Allemagne, au Royaume-Uni, en Autriche et en Russie.

A cette politique d'ouverture régionale, nationale et européenne s'ajoute une politique particulièrement axée sur le jeune public, qui répond aux missions de sensibilisation de nouveaux publics.

¹ LEBOEUF, Paul, « Strasbourg a son opéra « national » », in *Est Republicain*, 2 février 1998.

² GUYENNE, Thierry, « Nouveau départ à l'Opéra du Rhin », in *Opéra n°217*, octobre 1997, p. 15.

1.1.3 Une politique de démocratisation auprès du jeune public

Au-delà de son rayonnement, l'OnR a particulièrement à cœur de déconstruire les stéréotypes et les a priori liés à l'opéra et l'art lyrique en général. Trop nombreux sont encore les spectateurs qui pensent que l'opéra est ringard, élitiste ou trop cher. Pour aller à l'encontre de ces obstacles, l'OnR a, depuis 1992, veillé à ce que des tarifs préférentiels soient proposés aux jeunes. Par exemple, un abonnement « Jeunes au Poulailier » permettait au public de voir huit productions pour la modique somme de 240 francs. A présent, la Carte Culture donne accès aux représentations pour six euros. Mais plus encore qu'une question financière, il était nécessaire de se pencher sur des questions de sensibilisation. De fait, l'OnR, dès les années 1990, avait pour habitude de collaborer avec des établissements scolaires. D'abord, en créant un Club Opéra qui proposait discussions autour des spectacles, rencontres avec les artistes et metteurs en scène ou encore visites du théâtre et des différents ateliers ; puis en mettant en place des jumelages d'une durée de trois ans avec un établissement scolaire en particulier dans le but de renforcer les liens et de créer des spectacles inspirés des programmations de l'OnR. Une vingtaine d'années plus tard, le constat est sans appel : grâce à son pôle jeune public au sein de son service communication, l'OnR mène à bien de très nombreux projets avec des établissements de toute la région Alsace, propose des ateliers à destination des enfants, donne une trentaine de représentations scolaires et produit un opéra pour enfants par saison. Ainsi, lors de la saison 2013-2014 les enfants ont pu assister aux représentations de *l'Aladin et la lampe merveilleuse* de Nino Rota. En 2014-2015, *La Belle au bois dormant* d'Ottorino Respighi sera à l'honneur.

Concernant les chiffres, plus de 30% du public qui se rend à l'OnR a moins de 26 ans, soit près d'un spectateur sur trois, et la moyenne d'âge est de 41 ans. En outre, la moyenne d'âge nationale étant de 47 ans et la moyenne d'âge européenne de 54 ans, l'OnR fait partie des opéras accueillant le public le plus jeune d'Europe.

1.1.4 L'Opéra national du Rhin et ses équipes

Que seraient ces projets sans acteurs ? Pour mener de front ses divers objectifs, l'OnR emploie de nombreuses personnes, réparties dans plusieurs services. De fait, l'Opéra national du Rhin, en 2014, est constitué d'une équipe d'environ 250 salariés -sans compter les deux orchestres- et de 600 intermittents. Ces 250 salariés appartiennent chacun à différents services, parmi lesquels : la direction générale, la direction administrative et financière, la production, la communication et la technique. Ce dernier service est divisé en plusieurs branches : la machinerie, les lumières, l'audiovisuel, les accessoires, les ateliers de décors, les ateliers de costumes et les ateliers de perruques et maquillages. La plupart des intermittents interviennent dans ces derniers secteurs. En effet, chaque opéra est entièrement réalisé par les équipes de l'OnR. Cela implique de construire un décor, coudre des costumes, réaliser des perruques et des maquillages, travailler la lumière, la vidéo, entre de nombreuses autres tâches. De plus, les opéras ne sont pas tous de même envergure : certains nécessitent moins d'artistes et donc moins de costumes, d'autres demandent un décor conséquent. Des intermittents sont donc appelés en renfort pour concevoir davantage de costumes, accessoires ou éléments de décor. Leur nombre varie ainsi en fonction des besoins d'une production à l'autre.

Par ailleurs, l'OnR fait appel à des équipes artistiques externes pour la création de ses opéras. Ainsi, un metteur en scène est choisi avec un chef d'orchestre, des artistes lyriques, un costumier et un scénographe : ensemble, ils travaillent à leur projet environ deux ans à l'avance avant d'être accueillis en moyenne six semaines dans les locaux de l'OnR pour répéter. A titre d'exemple, pendant la saison 2014-2015, Olivier Py mettra en scène *Ariane et Barbe-Bleue* de Paul Dukas aux côtés du chef d'orchestre Daniele Callegari, du décorateur Pierre-André Weitz et des chanteurs Marc Barrard et Jeanne-Michèle Charbonnet. En outre, seuls les Chœurs sont salariés de l'OnR, le reste d'une équipe artistique étant nommé pour chaque production.

Le Ballet de l'Opéra national du Rhin, quant à lui, ne fait généralement appel à aucun danseur externe. Son équipe artistique est donc majoritairement interne.

1.1.5 L'Opéra national du Rhin en quelques chiffres

D'un point de vue global, l'OnR dispose de trois sources de financement : ses recettes propres, les fonds collectés dans le cadre du mécénat et du partenariat et les subventions publiques. Ainsi, pour la saison 2013-2014, l'OnR affichait un budget de 21 542 682 € d'enveloppe permanente dédiée à son fonctionnement et de 12 884 463 € d'enveloppe artistique, soit un total de 34 427 145 €.

22,92 % de ce budget provient des recettes propres. Les subventions, quant à elles, proviennent à 35,31 % de la Ville de Strasbourg et de la Communauté Urbaine de Strasbourg, à 23,90 % de l'Etat, à 8,54 % de la Ville de Mulhouse, à 6,05 % de la Région Alsace, à 2,7 % de la Ville de Colmar, à 0,46 % du Conseil Général du Bas-Rhin et, pour finir, à 0,23 % du Conseil Général du Haut-Rhin.

En ce qui concerne les fonds collectés dans le cadre du mécénat, ceux-ci ont la particularité d'être gérés par Fidelio, association d'aide au développement de l'OnR. L'OnR a aujourd'hui à ses côtés des mécènes tels que la banque CIC Est, le Cercle Richard Wagner, Philéa ou le réseau GDS.

Par ailleurs, la répartition du budget fonctionne sur un modèle de poupée gigogne : une somme budgétaire est allouée à chaque production, puis à chaque service. Ainsi, pour un spectacle donné, l'équipe artistique dispose d'un budget précis pour créer costumes et décor avant qu'un budget soit ensuite dédié à la production et à la communication, chaque action étant elle-même chiffrée au préalable : des plans de communication et des plans de publicités permettent de prévoir la réalisation d'affiches, d'actions de diffusion, d'encarts publicitaires ou encore de tracts.

1.1.6 L'OnR et sa politique de programmation

A chaque directeur sa politique de programmation. Si, par exemple, en 1997, Rudolf Berger préconisait « le mariage de la littérature et de la musique » en « commenç[ant] la saison avec « Macbeth » de Verdi et la termin[ant] avec « Le Songe d'une nuit d'été » »³, Marc Cléméur n'axe plus si délibérément sa programmation sur cette alliance. En effet, il a pour habitude de programmer chaque année une création française ou mondiale –*Doctor Atomic* de John Adams, création française en 2013-2014, et *Quai Ouest* de Régis Campo, création mondiale en 2014-2015-, de reprendre une production des saisons précédentes –cette année, *Platée* de Jean-Philippe Rameau était la reprise de la version de 2010- et de présenter sept nouvelles productions. De plus, Marc Cléméur veille, lors de chaque saison, à programmer des œuvres célèbres du répertoire afin de plaire au plus grand nombre. De fait, en 2014-2015, l'OnR donnera *La Vie parisienne* d'Offenbach, *Tristan et Isolde* de Wagner et *La Dame de pique* de Tchaïkovski. D'autre part, le directeur général de l'OnR tient également à remettre sur le devant de la scène des œuvres françaises trop peu connues et en programme donc une chaque année. En 2013-2014, le public a donc pu assister à des représentations du *Roi Arthur* de Chausson. Il pourra, en 2014-2015, entendre *Ariane et Barbe-Bleue* de Paul Dukas.

Ensuite, chaque saison possède son propre fil conducteur afin de donner une cohésion à l'ensemble de la programmation. Si en 2013-2014 le thème était l'innocence avec des œuvres telles que *Rigoletto* de Verdi, *La Cenerentola* de Rossini, *Le Vaisseau fantôme* de Wagner, *Le Pauvre Matelot* de Milhaud ou encore *La Colombe* de Gounod, il portera sur l'amour en 2014-2015 et traversera des œuvres telles que *L'Amico Fritz* de Mascagni, *La Belle au bois dormant* de Respighi, *La Clémence de Titus* de Mozart, *Tristan et Isolde* de Wagner ou encore *Le Mariage secret* de Mascagni.

La programmation du Ballet du Rhin est, quant à elle, établie par son directeur, Ivan Cavallari. Ce dernier programme à la fois grande œuvre du répertoire –*La Strada* de Federico Fellini en 2014-2015- et création contemporaine –*Pinocchio* en 2013-2014-.

³ SERROU, Bruno, « Le Trio du Rhin », in *Spectacles-Info*, septembre 1997, p. 34.

A cela s'ajoutent chaque saison six récitals de chanteurs solistes et dix concerts apéritifs qui proposent un patchwork d'œuvres les samedis à 11h avec dégustation de vins à la clef.

Après cette présentation générale, il convient de se concentrer sur une présentation plus détaillée du service communication, au sein duquel j'ai réalisé mon stage.

1.2 Le service communication et son fonctionnement

1.2.1 Organisation interne

Le service communication de l'Opéra national du Rhin comprend huit salariés, répartis dans trois sous-services : le mécénat-partenariat, la presse et le jeune public. Plus précisément, il accueille en son sein une directrice de la communication et du mécénat, Mélanie Aron, et une responsable des partenaires, Marie Brault ; une responsable du site internet, du graphisme et de la diffusion, Aurélie Greiner, et deux attachées de presse, Monique Herzog et Virginie Marco ; une responsable du jeune public, Flora Klein, et un médiateur, Hervé Petit ; et, pour finir, une chargée de communication du Ballet du Rhin, Louise Devaine.

Chacun a donc des missions bien précises, ce qui ne permet pas une grande transversalité des tâches comme cela peut être le cas dans certaines associations. De plus, les membres de cette équipe étant présents depuis plusieurs années, le travail de chacun est déterminé avec précision et est rythmé par des habitudes, ce qui non seulement est source de confiance et d'une certaine cohésion au sein de l'équipe, mais facilite aussi la circulation du travail et du dialogue. En conséquence, peu de réunions sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'équipe : chacun est autonome et discute de ses projets directement avec Mélanie Aron, qui les valide ou les redirige. Chaque projet important est ensuite validé par la direction générale : visuel, brochure ou dossier de presse de présentation de saison en sont des exemples.

1.2.2 Le positionnement

Le public de l'OnR est essentiellement constitué de personnes âgées de moins de trente ans et de plus de cinquante ans. En conséquence, le service communication se concentre sur deux objectifs principaux : fidéliser le public déjà présent et toucher davantage de personnes âgées entre trente-cinq et quarante-cinq ans. De fait, la communication de l'OnR se veut dynamique, moderne et plutôt populaire. Par ses couleurs, ses formes et la police utilisée, l'OnR véhicule une image maîtrisée de lui-même dont le dessein est d'attirer un public jeune et d'aller au-delà des a priori qui associent opéra à élitisme. Prenons en exemple la brochure 2014-2015.⁴

Tout d'abord, la couverture présente un visuel qui se situe plutôt sur un niveau narratif. Ce dernier raconte une histoire que tout le monde connaît : le départ pour l'ailleurs, le voyage, le rêve, figuré par l'avion. La position de la main gauche de la jeune femme suggère qu'elle regarde au loin, à l'horizon : elle se projette et nous invite à se projeter avec elle, vers l'avenir. Cette invitation au voyage semble également dégager un sentiment de sérénité : la couleur bleue, que l'on associe souvent au calme, domine. Le rouge, au contraire, contraste par petites touches et rappelle la passion et l'amour –thème de la programmation-. De plus, la police utilisée se rapproche des polices les plus populaires telles que arial ou tahoma : elle n'a nulle fioriture et possède une forme géométrique. Il s'agit donc d'une police simple, que tout un chacun a l'habitude de voir dans divers lieux –magasins, magazines, produits de consommation-. Elle s'inscrit donc dans un registre du quotidien. D'autre part, le format évoque celui d'un carnet de notes ou d'un cahier d'écolier, eux-mêmes objets du quotidien. En somme, par sa simplicité, ce visuel est susceptible de toucher un public large et populaire.

Ensuite, si l'on se concentre sur les pages intérieures de cette brochure, on remarque que les couleurs vives dominent et créent une dynamique. La diversité des photographies renforce cette impression. Ces dernières utilisent

⁴ Voir annexe n°1

l'humour et la modernité afin de toucher un public large et plutôt jeune. Par exemple, le visuel de *Quai Ouest* –page 11- présente un jeune homme habillé dans un style urbain et contemporain ; celui de *l'Amico Fritz* –page 13- modernise le costume traditionnel alsacien et celui de *La Vie parisienne* –page 14- joue quant à lui sur l'humour, la surprise et la dérision. Ces photographies sont réalisées par les photographes Nis&For, à qui l'OnR a l'habitude de commander des visuels depuis plusieurs années. Leur objectif est donc affuté et adapté aux attentes de l'OnR.

De manière générale, toutes les déclinaisons de visuels, qu'il s'agisse d'affiches, de tracts ou de dossiers de presse, se concentrent sur les mêmes éléments : couleurs vives et dynamiques, police simple, formats populaires. Ainsi, les objectifs de l'OnR en matière de communication quant aux cibles à atteindre semblent être en accord avec le positionnement de leurs supports de communication : ils véhiculent une image entre modernité et popularité. Cependant, au-delà d'un objectif global, l'OnR a également des objectifs qui visent des publics plus précis.

1.2.3 Détails des objectifs et stratégies de communication

L'OnR a donc également développé des stratégies de communication liées à différents publics.

L'OnR a un public déjà acquis : il s'agit d'un public averti, âgé entre cinquante et soixante-dix ans. L'objectif est donc de le fidéliser. Pour cela, l'OnR a créé Fidelio, association pour le développement de l'Opéra national du Rhin, qui offre des privilèges à ses adhérents. Ainsi, communiquer à travers cette association permet de fidéliser des férus d'arts lyrique et chorégraphique qui ont suffisamment de moyens financiers pour soutenir l'OnR en tant que mécènes. En devenant adhérent, les membres de Fidelio ont accès aux coulisses, à des répétitions, à des tarifs préférentiels et bénéficient d'invitations à divers événements. Fidelio vise donc plutôt un public d'habitues, qui connaît déjà bien l'opéra.

Pour fidéliser le public qui ne souhaiterait pas adhérer à l'association, l'OnR envoie régulièrement des emailings et newsletters pour présenter ses prochaines productions ou actions culturelles à un fichier d'abonnés que la maison constitue elle-même, au fur et à mesure du temps. D'autre part, des conférences sur les spectacles sont régulièrement données et s'adressent au plus grand nombre : par leur qualité et leur accessibilité, elles permettent aussi de fidéliser un public déjà averti. Enfin, l'OnR édite tous les trimestres son propre magazine, *Croisements*. Ce dernier est envoyé à un fichier d'abonnés, de la même manière que les newsletters, et est également distribué gratuitement dans divers lieux. Sa vocation est de proposer des articles susceptibles de toucher différents publics : certains sont pointus, très documentés et entrent dans des questions de technique musicale ; d'autres ont pour but d'être plus populaires ou ludiques, voire de vulgariser l'histoire et la technique d'une œuvre.

Au-delà de ce public que l'on peut déjà considérer comme étant acquis, l'OnR a une mission de sensibilisation à de nouveaux publics. L'institution cible donc aussi un public jeune, qui a entre quinze et trente ans, ainsi qu'un public d'une tranche d'âge peu représentée, entre trente-cinq et quarante-cinq ans.

Concernant les quinze-trente ans, ils peuvent bénéficier d'un tarif Carte Culture -6 euros la place de spectacle-. De plus, depuis septembre 2013, l'OnR se fait de plus en plus présent sur les réseaux sociaux, qu'il s'agisse de Facebook, Twitter ou encore YouTube, et touche ainsi surtout un public jeune. Photographies des répétitions, bandes annonces des spectacles, jeux concours, anecdotes liées à la vie de la maison : tous ces éléments constituent un fil narratif intime que chacun peut suivre sur la toile. Le lien entre l'OnR et son public est renforcé et une certaine connivence s'installe. Le site internet est également régulièrement mis à jour et constitue un outil majeur de la communication de la maison sur la toile : on peut y découvrir la programmation en cours, des vidéos ou des documents pédagogiques. D'autre part, les jeunes profitent de nombreuses actions culturelles qui leur sont destinées : l'OnR, et plus particulièrement le Ballet du Rhin, se rend souvent dans les universités

pour des conférences ou répétitions publiques, et ouvre régulièrement ses portes au public afin qu'il assiste à la fabrique du spectacle.

Concernant les trente-cinq à quarante-cinq ans, l'OnR tâtonne encore, preuve que la communication est avant tout humaine : elle doit s'adapter à son époque, aux différents publics et n'est pas une science exacte. Cependant, l'OnR parvient à toucher cette tranche d'âge avec un événement phare : les dîners sur scène. Cet événement, né d'une idée de Marc Cléméur, s'inspire de soirées anglo-saxonnes au cours desquelles le public déguste un repas trois services avant, après et pendant les entractes d'un opéra. A Strasbourg, l'OnR propose une formule inédite : dîner sur la scène du Théâtre-Opéra en étant au cœur d'un spectacle. Ainsi, artistes de l'Opéra Studio, du Ballet du Rhin et des Chœurs se trouvent également sur la scène, déambulent autour des tables dans une mise en scène spécialement réalisée pour l'occasion et interprètent des airs célèbres et populaires du répertoire. Le but est, non seulement d'offrir une soirée inoubliable au public, mais aussi de faire découvrir l'art lyrique et chorégraphique à un public moins habitué : l'ambiance est décontractée, festive, conviviale et le programme offre un panel d'œuvres qui peut être une belle entrée en matière. De plus, le prix de la soirée est déductible fiscalement à hauteur de 66% et revient donc à 61 euros par personne –spectacle et dîner compris- et à 34 euros pour les moins de trente ans. En somme, pour une telle soirée, ce tarif est attractif.

Enfin, l'OnR se concentre aussi de manière importante sur le jeune public, de quatre à dix-huit ans. Au sein même du service communication se trouve un sous-service jeune public qui œuvre pour faire découvrir l'art lyrique et chorégraphique aux plus jeunes. De fait, une brochure jeune public est disponible pour chaque saison et cible les spectacles les plus pertinents pour cette tranche d'âge. Celle-ci est illustrée par des dessins colorés qui apportent une forme plus ludique que la brochure générale. De plus, le service jeune public fait découvrir l'art lyrique et chorégraphique aux enfants et jeunes adolescents en leur permettant de visiter le théâtre et les ateliers de décors, d'assister à des répétitions et à des représentations. Des dossiers pédagogiques leur sont également destinés afin de leur faire découvrir plus en profondeur un spectacle. Ils permettent également aux enseignants de travailler sur une œuvre en classe

en leur donnant des pistes à approfondir. Par ailleurs, l'OnR propose des ateliers adaptés à chaque âge dans les trois villes de la région Alsace. Ainsi, en 2014-2015, les six-douze ans pourront assister à une répétition de *La Belle au bois dormant* d'Ottorino Respighi à Colmar, aux côtés du chef d'orchestre, des chanteurs, du metteur en scène et des techniciens afin de découvrir l'envers du décor. Les huit-douze ans pourront participer à une après-midi de travail aux côtés des jeunes de la Maîtrise, à Strasbourg. Pour finir, les six-dix ans auront l'occasion de vivre une après-midi de travail avec les danseurs du Ballet du Rhin, à Mulhouse. Toutes ces actions culturelles et ces ateliers visent à faire découvrir l'opéra et la danse aux plus jeunes en les invitant dans l'intimité des artistes de l'OnR : ils se trouvent ainsi au plus près de la fabrique du spectacle.

En matière de communication, l'OnR propose également des produits dérivés aux enfants : à l'occasion des représentations d'*Aladin et la lampe merveilleuse* de Nino Rota début 2014, un palais oriental à monter soi-même et à colorier était en vente. L'OnR édite aussi des livres illustrés en lien avec ses productions –*Le Chat botté* ou *Blanche-Neige*, par exemple- : six albums sont à ce jour disponibles dans les librairies alsaciennes et aux caisses des théâtres des trois villes. Parmi eux, des livres plus généraux tels qu'*Enquête à l'Opéra* d'Armande Gerber ou *Le Métier de Mathis* de Bertrand d'At, Matthieu Rietzler et Christelle Reboulet font découvrir davantage le monde de l'opéra et de la danse que celui d'un spectacle en particulier aux lecteurs.

En outre, les liens avec les écoles et universités de la région étant solides et nombreux, les murs de l'OnR résonnent souvent de rires enfantins, comme de voix plus âgées.



Figure 1 et 2 – Couvertures d'*Enquête à l'Opéra* et du *Métier de Mathis*

1.2.4 Médias et partenaires

L'OnR a de nombreux liens avec divers médias et possède de nombreux partenaires.

En premier lieu, les relations avec les médias sont entretenues essentiellement par le service presse : des critiques et journalistes sont invités aux représentations et des informations pratiques, des critiques et des comptes rendus sont régulièrement publiés sur divers supports. Ainsi, on peut diviser la stratégie de communication de l'OnR en trois grandes catégories : la presse générale régionale, la presse générale nationale et la presse spécialisée dans l'art lyrique et chorégraphique –souvent nationale, voire internationale-. De fait, les informations relatives à l'OnR sont souvent relayées par des partenaires médias régionaux tels que les quotidiens *Dernières Nouvelles d'Alsace* et *L'Alsace*, la chaîne France 3 Alsace, les radios France Bleu Alsace, Accent 4 -radio spécialisée dans la musique classique- et FIP Strasbourg. L'OnR communique également grâce à des partenaires nationaux tels que Culturebox, *Le Figaro*, *Libération*, Lagardère Métropoles, Mezzo, Szenik.eu, Qobuz.com, France Musique ou RTL2. De plus, l'OnR entretient de bonnes relations avec des médias non partenaires comme les sites internet spécialisés *Forum Opéra*, *Altamusica* ou encore *Concertclassic*, qui diffusent informations pratiques et critiques.

En second lieu, l'OnR a également des partenaires qui ne sont pas des médias. De fait, l'OnR opère à de l'échange marchandise avec Wattwiller, la Cave de Turckheim, les traiteurs Kieffer et Effervescence, le Café de l'Opéra ou encore le producteur de champagne Nicolas Feuillatte. Le plus souvent, en échange de places, l'OnR bénéficie de boissons et d'hors-d'œuvres pour ses réceptions. D'autre part, l'OnR a également des partenaires culturels et communicants : la Compagnie des Transports Strasbourgeois (CTS), qui a cette année recouvert plusieurs tramways d'une campagne publicitaire pour la saison 2014-2015, la Fnac, Exterion Media, la Librairie Kléber ou encore le Musée Würth France Erstein.

Pour finir, l'OnR possède trois sponsors : la Caisse d'Épargne Alsace, le Crédit Agricole Alsace Vosges et la société Dagré Communication.

En outre, l'ensemble de ces partenaires participe au bon fonctionnement de l'OnR et surtout à son rayonnement médiatique.

Mes six mois de stage m'ont donc permis de cerner cette institution dans son ensemble tout en y recevant une formation professionnelle solide, que je m'apprête à détailler.

2 Expérience et bilan du stage

Je suis arrivée en plein cœur de l'hiver dans ce bâtiment de caractère, ancien corps de ferme, qui accueille entre autres le service communication de l'OnR. Il était question, lors de la signature de ma convention, de concilier les besoins du service et mes envies personnelles. C'est pourquoi, au cours de ces six mois, j'ai vogué de mission en mission, de service en service, et me suis infiniment enrichie de cette expérience de stage. Le printemps passant, l'été a fini par arriver, apportant avec lui une entière satisfaction, une confiance en moi grandie et des projets passionnants. J'ai eu la chance d'être chargée de missions importantes : certaines de mes collègues étant absentes ou quittant le bateau pour de nouveaux horizons, j'ai souvent eu à mener à bien certaines de leurs tâches. Plus le temps passait, plus je sentais que l'on me faisait confiance et que l'on me laissait travailler en toute autonomie. J'ai été stupéfiée de tant de liberté et de tant de foi en mes capacités : acquérir des compétences est une chose, apprendre à évoluer en toute indépendance en est une autre. C'est ce qui m'a donné des ailes et me permet aujourd'hui de me lancer dans un grand envol. Sans les personnalités et l'équipe qui m'ont entourée, nul doute que j'aurais moins osé voler.

Aussi, pour faciliter au mieux la bonne compréhension de cette expérience, je m'attacherai à la décrire service par service plutôt que chronologiquement.

2.1 Le service jeune public

2.1.1 Les dossiers pédagogiques

L'une des premières missions qui m'a été assignée était de réaliser les dossiers pédagogiques pour la saison suivante, 2014-2015. Après avoir reçu quelques directives de Flora Klein, responsable du service jeune public, je me suis lancée dans des recherches. En effet, pour chaque dossier, il a tout d'abord fallu collecter des informations sur le compositeur, le librettiste et l'œuvre, puis élargir ensuite les recherches à tous domaines complémentaires : contexte

historique, illustration par des peintures, pièces de théâtre ou œuvres littéraires en rapport. Le but d'un dossier pédagogique est à la fois de donner des informations importantes sur une œuvre et de proposer des pistes d'élargissement. En outre, on trouve toujours des informations de base dans chaque dossier : la distribution artistique, un résumé de l'œuvre, une liste d'œuvres et d'événements marquants datés de la même année que l'opéra en question et des biographies –compositeur, metteur en scène, directeur musical, chanteurs-. A ces éléments viennent s'ajouter de manière variable des extraits du livret ou d'œuvres liées, des bibliographies, des notes d'intention ou encore des renseignements sur des thèmes abordés par l'œuvre. De plus, l'OnR travaille en lien avec Laurence Grauwet, enseignante, qui propose dans chaque dossier des séances pédagogiques et des prolongements.

Ce travail, prenant et passionnant, m'a beaucoup rappelé le travail de recherche universitaire, auquel il m'a cependant fallu adjoindre une bonne dose d'adaptation. En effet, il est nécessaire d'adapter le type d'écriture aux lecteurs, qui sont susceptibles d'être des enseignants, des jeunes ou des curieux. Il faut donc écrire de manière dynamique, claire et accessible. Par ailleurs, il est également nécessaire d'adapter le format et la présentation pour une bonne compréhension. Par exemple, dans le dossier pédagogique dédié à *Quai Ouest* de Régis Campo⁵, j'ai réalisé des cartes d'identité par personnages afin de mieux faire apparaître leur psychologie et les liens existant entre eux. Ce format me semblait plus pertinent, plus limpide et attractif qu'un simple texte. De manière générale, après avoir collecté un maximum d'informations et de pistes à creuser, je présentais mes idées et ébauches de textes à mes collègues, Flora Klein et Hervé Petit. Ensemble, nous réfléchissions, confrontions nos idées, avant de finaliser les dossiers.

Il me semble important de préciser que le point final n'est jamais vraiment mis à ces dossiers pédagogiques. Le temps avançant, nous recevons par exemple de nouvelles informations sur la mise en scène et le décor ou de nouvelles photographies : les dossiers, disponibles sur le site internet, sont donc constamment mis à jour, tout au long de la saison.

⁵ Voir annexe n°2, pages 4 et 5

2.1.2 Visites guidées du Théâtre-Opéra de Strasbourg

Chaque semaine, l'OnR accueille plusieurs classes lors de visites guidées du Théâtre de Strasbourg. C'est aux côtés d'Hervé Petit que j'ai appris, progressivement, à faire moi-même ces visites. J'ai commencé par assister aux visites qu'Hervé Petit donnait afin d'observer, d'apprendre à connaître le lieu et son histoire. Je me suis également beaucoup documentée en lisant des dossiers pédagogiques relatif à l'évolution du lieu ainsi que divers ouvrages. Ce travail préalable était essentiel : il me fallait être prête à décrire les lieux au mieux, mais également à répondre à toute question susceptible d'être posée.

Le parcours des visites est toujours le même : nous accueillons les élèves accompagnés de leurs enseignants et de quelques parents dans le hall, puis les guidons jusque dans la salle où ils prennent place pour écouter l'histoire de la construction du Théâtre et observer chaque élément constitutif d'un théâtre à l'italienne. Nous leur faisons ensuite visiter les coulisses en passant par la régie, la scène, les loges destinées à se costumer et terminons par les loges dédiées au maquillage et à la mise en place des perruques. Tout d'abord, afin que je me forme petit à petit, nous faisons les visites à deux voix : je prenais la parole dans les loges, avant de guider les enfants dans la régie et, finalement, quelques semaines plus tard, menais seule une visite en entier. Hervé Petit, par ses conseils et commentaires, m'a beaucoup aidée et j'ai très vite pris beaucoup de plaisir au contact des enfants visiteurs. Au-delà des connaissances, il était également primordial d'être capable de s'adapter. Tout d'abord, aux enfants, dont l'âge pouvait aller de quatre à dix-huit ans : les visites ne peuvent se faire de la même manière pour différents âges. Nous ne pouvons donner les mêmes informations selon les classes. Par exemple, j'expliquais le fonctionnement des fils par système de poids et de contrepoids aux élèves âgés d'au moins huit ans, mais ne le faisais naturellement pas lorsque je m'adressais à des maternelles. Il est donc important d'adapter son discours, mais aussi son attitude au public : des petits n'ont pas la même capacité de concentration que des plus grands, il faut donc être très attentif à eux, les impliquer davantage par des questions et relancer constamment leur attention. De plus, l'adaptation se situait parfois à un

deuxième niveau : au fil des mois, d'autres spectacles étaient joués et nous n'avions donc pas les mêmes supports de travail à chaque fois. Le décor, les costumes et les perruques variant, à chaque visite il s'agissait de raconter et décrire une autre histoire, un autre mode de fabrication, d'autres effets spéciaux.

Etre guide est ainsi un vrai travail de caméléon, toujours récompensé par des yeux enfantins qui pétillent et un enthousiasme sans limite.

2.1.3 Accueil du jeune public lors de représentations ou répétitions

L'une de mes autres missions était d'être présente lors de représentations scolaires ou de répétitions, qui avaient le plus souvent lieu l'après-midi. Pour chaque représentation, un travail en amont était nécessaire : il fallait préparer les places par classe et par école et faire un plan de salle détaillé afin d'accueillir au mieux et en toute sécurité environ 1000 enfants. L'efficacité était aussi de mise afin de les placer au plus vite pour démarrer la représentation à l'heure. J'ai donc de nombreuses fois prêté main-forte à Flora Klein et Hervé Petit, ce qui m'a appris à mettre en pratique des règles de sécurité de base et la gestion de grands groupes.

Par ailleurs, de plus petits groupes étaient parfois accueillis au sein du Théâtre de Strasbourg pour assister à des répétitions ou à la classe du Ballet du Rhin. Je devais donc, de même, superviser et être disponible pour répondre aux questions des enfants ou enseignants.

2.1.4 Conception et mise en place d'expositions

Le Théâtre-Opéra de Strasbourg dispose dans son hall de plusieurs vitrines, dans lesquelles sont installées de manière temporaire des expositions liées au spectacle en cours. J'ai ainsi, pour quelques productions, aidé Hervé Petit à concevoir ces expositions.

En premier lieu, il fallait penser l'exposition et trouver les objets les plus intéressants et pertinents pour le public : photographies, extraits de manuscrits, maquettes de décors, lettres, etc. Ainsi, à l'occasion des représentations du *Roi Arthus* de Chausson, nous avons collecté différentes photographies du compositeur et avons récupéré dans les ateliers de décors d'anciens cadres que nous avons ensuite repeints. A ces photographies venaient s'ajouter des extraits de lettres et de manuscrits gracieusement prêtés par un proche du compositeur. Une fois les objets collectés et les travaux manuels effectués, il fallait penser à la meilleure disposition possible dans le hall avant d'adapter les lumières des vitrines pour finaliser le tout. Nous avons choisi d'exposer ces éléments car le public qui voit l'exposition est acquis : il s'agit de spectateurs qui viennent voir l'opéra en question. Il est donc intéressant de leur proposer quelques éléments d'approfondissement de l'œuvre tels que des extraits de lettres qui expliquent sa genèse ou des photographies de répétition. En revanche, nous pensions différemment les vitrines extérieures au Théâtre.

En effet, l'OnR dispose d'une vitrine dans une boutique culturelle de Strasbourg : il s'agit alors de donner envie aux passants de venir voir un opéra en particulier. De fait, pour le *Roi Arthus*, nous avons choisi de créer un univers médiéval, faisant référence au Roi Arthur et à sa table ronde : drapés rouges et noirs, couronne, épées et affiche du spectacle étaient susceptibles de toucher le plus grand nombre, l'univers chevaleresque étant assez populaire.

Pour finir, dans les galeries et couloirs du Théâtre-Opéra se trouvent aussi des vitrines, accueillant des affiches d'autres productions de l'OnR. J'aidais également Hervé Petit à leur entretien : il était nécessaire de les changer souvent au fil du temps, de privilégier certains spectacles plutôt que d'autres selon le remplissage et, par conséquent, de réfléchir à leur emplacement pour leur donner plus ou moins de visibilité.

2.1.5 Bilan des compétences acquises

Ces différentes missions au sein du service jeune public m'ont apporté diverses compétences.

Tout d'abord, réaliser les dossiers pédagogiques m'a permis d'affiner encore plus mes compétences en communication et de m'enrichir en apprenant un maximum d'informations liées aux prochaines productions de l'OnR. Je suis aujourd'hui capable de parler de ces spectacles, mais également d'adapter la forme de communication au public concerné.

Ensuite, me former en tant que guide a sans doute été ma mission la plus formatrice : c'était un exercice que je n'avais jamais pratiqué. En plus d'une bonne connaissance du lieu, j'ai donc acquis la faculté de transmettre oralement une information à un groupe, de gérer l'inattention et de m'adapter à divers publics et à diverses situations. J'ai beaucoup pris de plaisir à faire découvrir le Théâtre de Strasbourg et ses secrets aux enfants et me suis trouvé un tout nouvel intérêt dont j'étais loin de soupçonner l'existence : la médiation. S'il est enrichissant d'écrire et de faire du graphisme dans le domaine de la communication, interagir avec le public est tout aussi important et gratifiant : savoir être à l'écoute et répondre aux besoins du public constituent des qualités qui sont, à mon sens, indispensables aux métiers de la communication.

Enfin, le travail lié aux expositions m'a permis d'affûter mon regard, de me mettre à la place des différents publics et ainsi de m'adapter à chaque situation.

2.2 Le service presse

Parallèlement à mon travail au sein du service jeune public, je remplissais également des missions dans le service presse de l'OnR. Ainsi, je me suis concentrée sur ces missions pendant environ trois mois, du mois de janvier au mois d'avril.

2.2.1 Les revues de presse

Tout d'abord, je réalisais tous les matins une revue de presse avec ma collègue Monique Herzog, attachée de presse. Nous parcourions chacune la presse numérique sur divers sites internet spécialisés en musique classique tels que *Forum Opéra*, *Altamusica* ou *Concertclassic*, mais aussi sur des sites d'actualité générale comme *Rue89*. Ensuite, nous lisions également la presse écrite : l'OnR est abonné à des quotidiens régionaux tels que *l'Alsace* et les *DNA*, mais également à des hebdomadaires comme le *20 minutes* et à des journaux nationaux tels que le *Figaro*, *Libération* et *Le Monde*. Enfin, l'OnR reçoit également des magazines mensuels, pour la plupart spécialisés dans la musique classique, comme *Opéra Magazine*, ainsi que de la presse étrangère : des mensuels anglophones et divers journaux allemands, en particulier. Il s'agissait donc, quotidiennement, d'explorer le monde de la presse méthodiquement, à la recherche d'articles que nous classions à partir de trois différents niveaux.

En premier lieu, nous recherchions tout article, critique ou publicité qui faisait la promotion de nos activités : nous rassemblions ensuite les articles par spectacle et placions toujours les critiques dans les premières pages de notre revue de presse. Dans un deuxième temps, nous repérions les articles portant sur la culture de manière générale et les triions selon un sous classement : tout ce qui concernait l'art lyrique, la musique classique, les chanteurs solistes et les chefs d'orchestre était placé en tête. Suivaient ensuite la danse, le théâtre et toute autre forme d'art. Enfin, en dernier lieu, nous sélectionnions les articles qui traitaient de politique –culturelle et générale- ou d'événement important. En effet, l'OnR, comme toute autre institution, existe dans une région et un pays et évolue selon ses lois, ses décisions et son contexte. Il est donc primordial de suivre l'actualité : une structure culturelle fait partie entière de la société. De fait, tout au long de ces mois, nous avons par exemple suivi de près ce qui était lié aux élections municipales et au statut d'intermittent du spectacle.

Une fois les articles repérés, il fallait réaliser l'objet revue de presse : découper, préparer des entêtes qui précisaient la date et le journal d'origine de chaque article, les photocopier, les coller, les classer et, en dernier lieu, imprimer trois exemplaires de la revue de presse avant de la scanner. Une fois

scannée, la revue de presse était disponible sur le serveur de l'OnR : chaque membre du personnel était alors à même de la consulter. Les trois exemplaires imprimés, quant à eux, étaient ensuite apportés respectivement à Marc Clémeur, directeur général, Bertrand Rossi, directeur de la production et Mélanie Aron, directrice de la communication. En somme, ce travail nous prenait entre une et deux heures, chaque matin.

Par ailleurs, cette revue de presse quotidienne avait plusieurs visées. Tout d'abord celle d'informer en interne chaque membre de l'équipe, puis d'archiver l'information. Ensuite, de manière régulière, après quelques semaines, nous opérons à un nouveau classement des anciennes revues de presse : il s'agissait alors d'extraire les articles portant sur des spectacles afin de créer des revues de presse par production. Ces mêmes revues de presse étaient ensuite susceptibles de servir à différentes tâches : constitution de dossier de tournées pour le ballet, réalisation de dossiers de presse destinés à des journalistes ou encore publication d'extraits de critiques dans le magazine *Croisements*.

Cette mission a été très formatrice à plusieurs niveaux. Elle m'a tout d'abord permis de m'enrichir en lisant tous les matins un grand éventail de journaux et magazines : je connaissais ainsi très bien l'activité de l'OnR, mais aussi le contexte culturel et politique du moment. J'ai notamment appris beaucoup à propos des grands noms de l'art lyrique et de leurs activités, que je ne connaissais pas forcément auparavant : chefs d'orchestre, chanteurs, musiciens. D'autre part, lire plusieurs journaux concurrents – *Le Monde*, *Le Figaro* et *Libération*, par exemple – permet de recouper des informations, d'observer de quelle manière elles sont traitées selon les magazines et de se forger un esprit critique. Ensuite, passer au peigne fin la presse est également un très bon exercice pour affûter son regard : au fur et à mesure du temps, je savais où trouver une information donnée, je connaissais les habitudes de certains critiques et savais donc combien de temps après un spectacle leur papier allait être publié. J'ai également beaucoup appris en matière de classement et de hiérarchisation de l'information.

2.2.2 Les dossiers de presse

Durant ces trois mêmes premiers mois de stage j'ai également réalisé plusieurs dossiers de presse :

- les dossiers de presse de différents opéras : *Le Vaisseau Fantôme* de Wagner, *Le Roi Arthus* de Chausson, *Doctor Atomic* d'Adams, *La Colombe* de Gounod et *Le Pauvre matelot* de Milhaud.
- des dossiers de presse moins conséquents que nous appelions info de presse et qui présentaient les récitals en cours ainsi que les concerts apéritifs.
- le dossier de presse de présentation de la saison 2014-2015.

En ce qui concerne la première catégorie, il s'agissait tout d'abord de collecter, avec Monique Herzog, des informations pertinentes : distribution, texte de présentation, extrait d'entrevues, note d'intention, biographies et images diverses. Certaines de ces informations nous étaient transmises par le service de la production, mais nous devions parfois solliciter les artistes afin d'en obtenir d'autres. Je travaillais ensuite à la mise en page sous le logiciel Indesign, que je connaissais déjà assez bien. Aussi, chaque dossier de presse était présenté selon un squelette de base préexistant : page de garde, sommaire du dossier, distribution, argument de l'opéra et biographies des artistes. A cela s'ajoutaient ensuite d'autres éléments, que j'ai cités précédemment. Ces dossiers de presse étant destinés aux journalistes, je veillais toujours à aller à l'essentiel afin de donner des informations clés, à insérer des textes complets et dynamiques ainsi qu'à créer une mise en page sobre et agréable pour faciliter le repérage de l'information. De plus, avant de finaliser un dossier de presse, nous le donnions à relire au service production afin de vérifier qu'aucune erreur ne s'y était glissée, comme par exemple une coquille dans le nom d'un artiste. D'autre part, il était toujours nécessaire de réaliser des dossiers de presse en langue allemande, ainsi qu'en langue anglaise pour les grandes productions comme le *Doctor Atomic* de John Adams, qui était une création française. En conséquence, je traduisais moi-même les éléments les plus simples du dossier : titres, dates, distribution. En ce qui concerne les textes, le service presse

travaille en relation avec des traducteurs. Pour finir, je créais une petite vignette à partir du visuel de chaque production en vue de la mise en ligne du dossier, avec le logiciel Photoshop : elle servait d'image-raccourci sur le site internet de l'OnR et permettait d'accéder aux dossiers.

Par ailleurs, les infos de presse étaient plus succinctes, car elles concernaient des spectacles moins notables que les opéras. Par conséquent ils nécessitaient moins de médiatisation. Les dossiers ne présentaient donc que les éléments du squelette de base et étaient mis en page de manière plus basique, en noir et blanc. Ces dossiers étaient ainsi beaucoup plus rapides à réaliser.

Enfin, le dossier de presse de présentation de la saison⁶ a été celui qui m'a demandé le plus de réflexion et le plus de temps de travail. Ce dernier était destiné aux journalistes, mais également aux membres de Fidelio et a été distribué lors de la conférence de presse, en mai. Avant de m'atteler à sa réalisation, j'avais lu celui de l'année précédente et proposé une mise en page et une hiérarchisation de l'information différentes à Mélanie Aron : je souhaitais insérer moins de textes longs et créer une impression de légèreté. Il m'a fallu ensuite collecter les informations auprès de Monique Herzog et de Louise Devaine en ce qui concernait le Ballet du Rhin, avant de me concentrer sur la mise en page. J'ai choisi d'habiller les titres et sous-titres de divers camaïeux de rouge, pour rester en cohérence avec le visuel de saison. J'ai également décliné la mise en page de la brochure de saison en ce qui concerne par exemple la présentation des dîners avant spectacle (page 21), de Fidelio (page 25) et du mécénat (page 26), afin de créer des rappels. De plus, j'ai reçu l'aide d'Aurélie Greiner, graphiste, pour la mise en page des chiffres (page 4) afin de dynamiser davantage l'ensemble. En dernier lieu, nous avons fait de nombreuses relectures, avant de recevoir quelques corrections de Marc Clémeur.

Ce dossier de presse contenant plusieurs dizaines de pages, sa réalisation m'a permis de penser une mise en page à plus grande échelle que je ne l'avais fait précédemment. Il s'agissait de rendre l'ensemble digeste et dynamique tout en donnant les informations primordiales liées à la saison à venir et à l'OnR en général. De manière générale, mon travail concernant ces différents dossiers m'a permis d'approfondir mes connaissances du logiciel Indesign, mais aussi de

⁶ Voir annexe n°3

m'adapter aux besoins des journalistes en sélectionnant l'information et en la présentant de la meilleure façon qu'il soit pour leur faciliter la tâche.

2.2.3 Les emailings

Lors de la diffusion des dossiers de presse, il fallait également envoyer des newsletters à notre liste de journalistes. Pour cela, j'ai créé plusieurs emailings sous Indesign⁷. Leur but : donner envie aux destinataires d'ouvrir et de lire le dossier de presse joint. En conséquence, je devais créer une mise en page esthétique et dynamique. Celle-ci devait également être sobre et ne donner que des informations clés (titres, dates, noms des artistes) afin de susciter l'intérêt. De fait, je reprenais le visuel du spectacle concerné et mettais en valeur lesdites informations en jouant sur la taille de la police et sur les couleurs.

2.2.4 Les affiches

La majorité des affiches sont réalisées par Aurélie Greiner, qui reçoit parfois le soutien de Flora Klein lorsque le temps lui manque. J'ai tout de même eu l'occasion, par deux fois, de réaliser des affiches. Si j'avais déjà eu l'opportunité de créer des affiches de manière collective, je n'avais jamais eu une telle mission à mener à bien seule. Les deux affiches devaient faire la promotion de spectacles de la Maîtrise de l'OnR.

La première concernait un concert au sein du Théâtre-Opéra de Strasbourg. J'avais pour seule consigne d'utiliser une photographie des enfants de la Maîtrise. La difficulté résidait dans le fait que la photographie n'était pas très adéquate pour illustrer une affiche : les enfants y étaient nombreux et la couleur grise dominait. Il fallait donc rehausser le tout par des touches de couleurs. J'ai longtemps tâtonné et réalisé plusieurs affiches potentielles avant d'arriver au résultat final. En définitive, et grâce aux conseils avisés de mes

⁷ Voir annexe n°4

collègues, j'ai choisi d'ajouter un fond rouge afin d'attirer l'œil des passants et de rendre l'affiche plus percutante.

La seconde⁸ devait être diffusée dans différentes villes de Russie, où la Maîtrise partait en tournée. Cette fois, la difficulté était de mettre en page et de hiérarchiser l'information à partir d'éléments écrits en alphabet cyrillique. Fort heureusement, je savais déjà le lire et il m'a été plutôt simple de surmonter cet obstacle. J'ai ensuite procédé de la même manière que pour l'affiche précédente : je devais utiliser une photographie des enfants de la Maîtrise et ai choisi les couleurs bleu et jaune pour le reste de la mise en page car nous étions en avril : ces couleurs offrent à la fois une bonne visibilité et rappellent également le printemps. Par ailleurs, il m'a fallu réaliser cette affiche en très peu de temps, dans l'urgence : ma première expérience a été très bénéfique car je n'ai pas eu à autant tâtonner et ai trouvé assez rapidement une dynamique et une cohérence.

En outre, cette mission a été très formatrice car c'était la première fois que j'avais l'occasion de réaliser un tel travail seule. Mon regard s'en est trouvé plus affûté et cela m'a permis d'étayer ma réflexion quant aux stratégies de communication. De plus, j'ai pu constater mes progrès entre la création de la première et de la seconde affiche, ce qui a été très encourageant.

2.2.5 Les articles

Comme je l'ai expliqué précédemment, l'OnR publie trimestriellement son propre magazine, *Croisements*. Flora Klein est chargée de sa mise en page et chaque membre de l'équipe communication participe à sa rédaction. J'ai donc été sollicitée avec plaisir, vers la fin de mon stage, pour rédiger deux articles. J'étais totalement libre de proposer la forme que je souhaitais.

Le premier concernait les dîners sur scène, que j'ai été amenée à organiser en partie (je reviendrai sur cet événement ultérieurement), et avait deux visées : revenir sur l'édition de mai 2014 et annoncer celle à venir, en novembre 2014. Il fallait donc donner envie aux lecteurs de se rendre à cette

⁸ Voir annexe n°5

prochaine édition. Pour ce faire, j'ai opté pour la présentation de plusieurs petits éléments plutôt que pour un seul et même texte. En effet, ce type de mise en page est plus dynamique et permet plusieurs entrées de lecture dans l'article. Ainsi, après avoir sélectionné quelques photos de l'événement, prises par Frédéric Godard, j'ai contacté quelques personnes qui y avaient assisté afin de recueillir des témoignages écrits. J'ai ensuite rédigé un court texte de présentation de l'édition de novembre 2014 et un petit encart qui présentait l'association Fidelio, bénéficiaire des fonds récoltés. En outre, la rédaction de cet article a été assez rapide : je connaissais très bien l'événement concerné et ai donc eu des facilités à synthétiser sa présentation.

Le second article, quant à lui, a été plus fastidieux à écrire. Il faisait partie d'un cycle de papiers sur une des prochaines productions de l'OnR : *La Vie parisienne* d'Offenbach. L'une de mes collègues était chargée de la rédaction d'un article sur les choix artistiques du spectacle : mise en scène, décor, chanteurs. Me concernant, j'avais pour seule consigne de faire un focus sur la capitale française, cœur de l'histoire de cet opéra, et d'écrire sur un Paris mythique et fantasmé. Il me fallait donc, dans un premier temps, trouver un angle plus précis qui se différencie bien du propos de ma collègue. Afin de nourrir mon inspiration, j'ai commencé par lire de nombreux documents et ouvrages sur l'histoire de Paris, ses activités artistiques à différentes époques, ses lieux les plus connus, ses figures phares. J'ai ensuite visionné l'enregistrement de la présentation de maquette donnée quelques semaines auparavant par le metteur en scène Waut Koeken, le scénographe Bruno de Lavanère et la costumière Carmen Van Nyvelseel. L'équipe artistique y expliquait ses partis pris. Après ces recherches, j'ai entrepris la rédaction d'un article plutôt historique, qui dressait le portrait de Paris à travers trois époques : la Bohème du XIX^{ème} siècle, les Années folles du début du XX^{ème} siècle et la période de la Libération. Cependant, l'écriture n'était pas naturelle et j'ai très vite été bloquée : je trouvais que mon sujet manquait d'originalité, on pouvait le retrouver à travers maints livres historiques. J'ai donc réfléchi à un angle plus atypique, moins strict et informel. Après quelques jours, l'idée était arrivée : j'allais me mettre dans la peau d'un touriste et écrire une lettre ouverte

à Paris⁹ pour mettre en évidence la vision universelle et mythique que nous avons tous de la capitale française. J'avais envie d'une forme séduisante pour cet article, que chacun pourrait lire dans un moment d'évasion. De fait, j'ai pu écrire dans un style plus simple, imagé et poétique que dans mon premier essai.

En outre, écrire ces articles, en particulier celui portant sur Paris, m'a beaucoup aidée à dépasser un blocage auquel j'étais confrontée depuis quelques temps : la peur de la page blanche, la perte de l'envie d'écrire. J'ai beaucoup eu de peine à rédiger ce second article, mais ai été très heureuse du résultat : cela m'a redonné l'envie de travailler mon style et de transmettre par l'écrit. De plus, j'ai repris de l'assurance dans ce domaine grâce à l'entière liberté que Mélanie Aron, directrice de la communication, m'avait laissé : elle avait toute confiance en moi et il n'était pas question pour elle de relire mon papier et d'y apporter des corrections. J'ai eu à travailler de manière indépendante sans que personne ne remette en question mes qualités et compétences.

2.2.6 Les relectures

Enfin, j'ai également fait de nombreuses relectures au cours de mon stage. En effet, le service communication produit maints documents conséquents qui nécessitent des relectures très minutieuses : dossier de presse, programme, brochure générale. Deux éléments sont alors à vérifier avec attention lors de ces relectures : l'orthographe et la correction de la langue ainsi que la forme et le respect de la charte graphique. Par ailleurs, relire une cinquantaine de pages d'une traite demande une concentration de fer : il faut rester attentif aux moindres détails et maintenir son attention au maximum de ses capacités pendant plusieurs heures.

Cela a donc été l'occasion de renforcer mon sens de la méticulosité.

⁹ Voir annexe n°6

2.2.7 Bilan des compétences acquises

Mes missions au sein du service presse de l'OnR m'ont permis d'approfondir des compétences que j'avais déjà commencé à acquérir au cours de mes stages précédents et de ma formation.

Tout d'abord, travailler au sein d'un service permet d'en appréhender tout son fonctionnement et d'observer les rôles de chacun. Par ailleurs, c'était la première fois que je réalisais des dossiers de presse et j'ai à présent bonne connaissance des outils et méthodes liés à cette tâche.

De plus, j'ai eu l'occasion de travailler mon style en ce qui concerne l'écriture et de l'adapter à différents types de documents et donc à différents lecteurs, ce qui est primordial pour une communication efficace.

D'autre part, grâce à la diversité de mes missions, j'ai approfondi ma maîtrise des logiciels de PAO, notamment d'Indesign : j'en connais mieux les outils, ce qui me permet de ne plus perdre de temps à chercher une éventuelle fonction ou à faire une manipulation qui est susceptible d'être réalisée plus rapidement avec une méthode plus efficace.

Après mes trois premiers mois de stage, j'ai quitté les services jeune public et presse pour occuper un poste en toute autonomie.

2.3 Le service partenariat et mécénat

Mi-avril 2014, Marie Brault, responsable des partenariats, a quitté son poste pour voguer vers d'autres horizons. Avant de partir, elle a veillé à me former à ses missions et nous avons passé plusieurs heures ensemble à la transmission de ses tâches. Je ne peux que lui être infiniment reconnaissante pour sa bienveillance envers moi, sans laquelle mon stage et son issue auraient été bien différents. Mi-avril, installée à son bureau, j'ai donc pris en main une bonne partie de son poste, avec une impression de vertige. Mélanie Aron ayant pour coutume de laisser un maximum d'indépendance aux membres de son équipe, elle n'était pas toujours capable de répondre à mes questions liées au

déroulement de certaines missions du poste. J'étais donc totalement autonome pour gérer et mener à bien des missions au demeurant très importantes puisqu'impliquant des partenaires, des mécènes, des fonds, des réceptions, etc. J'ai beaucoup appris car il s'agissait de nouvelles tâches pour moi, mais également car j'ai eu à me débrouiller seule pour relever le défi de prendre en main ce poste.

C'est pourquoi je suis aujourd'hui également très reconnaissante envers Mélanie Aron, qui a eu une confiance en moi sans failles et m'a confié les clés d'un des postes les plus importants du service sans crainte apparente.

2.3.1 Gestion de la publicité

L'une de mes principales tâches était de gérer la publicité de chaque production. Pour chacune, il était avant tout nécessaire de penser un plan de publicités selon deux critères : le budget alloué et le public ciblé. Certaines publicités sont d'ores et déjà réservées dès septembre pour toute l'année dans le cadre de partenariats : des panneaux numériques à l'aéroport de Baden Baden en Allemagne ; des publicités dans des journaux tels que *Spectacles à Strasbourg* ou le magazine *Elle* ; ou encore des plans de promotion sur des sites internet comme Concertclassic.com. A ces encarts déjà acquis s'en ajoutaient d'autres selon le type de spectacle. Par exemple, nous avons surtout fait de la promotion au niveau national pour *Doctor Atomic* de John Adams, puisqu'il s'agissait d'une œuvre contemporaine et, qui plus est, d'une création française : encart publicitaire dans *Libération*, pavés numériques sur le site Qobuz.com. En revanche, en ce qui concerne *Platée* de Rameau, j'ai choisi de cibler plutôt la presse régionale car il s'agissait d'une reprise et d'un spectacle familial : encarts dans les *DNA*, le journal *L'Alsace* et le magazine *Spectacles à Strasbourg*, par exemple. Il a également fallu préparer le plan de publicités du premier opéra de la prochaine saison, *Quai Ouest* de Régis Campo. S'agissant d'une création mondiale, j'ai axé les réservations sur la presse nationale et spécialisée.

Une fois le plan de publicités établi et validé par Mélanie Aron, il fallait alors négocier les tarifs. En effet, certains prix sont exorbitants et permettent de

grandes marges de négociation. Un quart de page chez *Libération* revient à 15 000 euros, mais il est très facile de faire descendre le prix à 3500 euros, par exemple. J'ai donc acquis un sens aigu de la négociation grâce à ces expériences et ai appris à gérer un budget en autonomie.

Après avoir signé le bon de commande, je pouvais donc passer à la phase de conception sous les logiciels Indesign et Photoshop. L'important concernant les publicités est qu'elles attirent l'œil du lecteur ou du visiteur d'un site web car son attention est sollicitée de tous les côtés : couleurs vives ou images marquantes sont de bonnes accroches. De plus, les informations doivent être concises, claires et extrêmement bien lisibles pour pouvoir être lues et intégrées en quelques secondes. D'autre part, j'ai approfondi ma connaissance de Photoshop car j'ai eu à créer des images animées.

La dernière étape de travail consistait à gérer les bons de commandes en interne et les factures, avec le service comptabilité. Je travaillais alors sous Eudonet, un logiciel de gestion pour entreprises.

Par ailleurs, j'ai été amenée à rencontrer certains de nos partenaires ou partenaires potentiels aux côtés de Mélanie Aron. Il s'agissait la plupart du temps de reconduire une convention déjà existante pour la saison 2014-2015 tout en négociant quelques changements. Assister à ces rendez-vous m'a permis de bien comprendre quels étaient les objectifs et attentes de Mélanie Aron en matière de publicité afin de mener à bien ensuite des rendez-vous moi-même, en autonomie. J'ai par exemple renégocié des quatrièmes de couverture avec le magazine *Spectacles à Strasbourg*. De plus, courant du mois de juin, j'ai reconduit des réservations d'espaces publicitaires avec le cinéma Star, par exemple, et en ai mis en place de nouvelles, notamment avec le site *Forum Opéra*.

2.3.2 Les encarts annonceurs

Si l'OnR achète des encarts publicitaires, il en vend également dans sa brochure et son magazine *Croisements*. J'ai donc été chargée de m'occuper de la gestion des encarts pour l'édition du mois de septembre de *Croisements*.

La plupart des encarts sont d'ores et déjà vendus dans le cadre de certains partenariats, il me fallait donc surtout rappeler à nos partenaires la date limite et le format du fichier. Concernant les autres, il fallait d'abord faire des propositions de vente, puis signer des ordres de réservation. Une fois les fichiers réceptionnés, je les transmettais à Flora Klein pour vérifier que leur format et qualité étaient bons. La dernière étape consistait à transmettre les informations nécessaires à l'édition de factures au service comptabilité.

La difficulté ici était que je n'avais pas connaissance du contenu de certaines conventions avec nos partenaires. Je ne savais donc pas qui avait déjà réservé un encart, à quel format et à quel prix. Cette mission, au demeurant simple, m'a donc pris beaucoup de temps car j'ai eu en premier lieu à chercher des informations et lire attentivement les conventions. Cependant, cela a été très formateur car j'ai pu voir différentes conventions et en appréhender les diverses formes.

2.3.3 Les dîners sur scène

A partir de mi-avril, j'ai été amenée à participer à l'organisation des dîners sur scène, événement que j'ai présenté dans la première partie. L'essentiel du travail avait été mené auparavant par Marie Brault, avant son départ.

Tout d'abord, il s'agissait d'enregistrer les dernières réservations : encaisser les chèques, éditer les reçus fiscaux, envoyer le courrier de confirmation et compléter le tableau des inscrits. J'étais également en relation avec le traiteur pour préciser les derniers détails. Le plus gros du travail s'est présenté début mai, environ deux semaines avant que l'événement ait lieu.

La première soirée, le mercredi 14 mai, était privatisée par les assurances Roederer, qui souhaitaient donner une soirée pour leurs collègues, collaborateurs et clients. Nous avons donc travaillé aux côtés du directeur marketing, Hamza El Yaagoubi. Dans un premier temps, aux côtés de Mélanie Aron, nous avons organisé le déroulement de la soirée lors de deux rencontres : l'une pour lui faire visiter les lieux ; l'autre pour arrêter les décisions quant au

déroulement du dîner. Certains choix étaient à affiner : composition du menu, plans de tables, décoration florale, lancé de ballon final, etc. Tout n'étant pas toujours possible, il a fallu faire des compromis et parfois tenir des décisions avec fermeté, ce qui m'a beaucoup appris le sens de la négociation et m'a aidé à prendre de l'assurance dans mon travail en général.

Concernant les deux autres soirées, ouvertes au public, la dernière étape a consisté à réaliser les plans de tables. En effet, nous répartissons les spectateurs nous-mêmes selon plusieurs critères : les entreprises partenaires et les premières personnes à réserver sont toujours privilégiées. Ce travail nécessite énormément de rigueur afin de n'oublier personne et de ne commettre aucune erreur qui demanderait à repenser les plans de tables le soir-même. En tout et pour tout, ce sont environ 900 personnes à placer avec le plus d'équité et de justesse possible.

Parallèlement, il était nécessaire de coordonner l'installation entre les différents acteurs de l'ombre des dîners : le traiteur, l'entreprise à qui l'on louait les chaises et les tables, les photographes ainsi que les équipes techniques qui travaillaient, entre autres, à la mise en place des lumières et du matériel audiovisuel. Un planning a donc été défini lors de réunions avec la régie technique.

Enfin, la dernière étape a consisté à accueillir chaque soir 300 personnes à la billetterie et à veiller au bon déroulement de la soirée.

Rigueur et précision étaient les maîtres mots de cette mission, qui m'a beaucoup appris et que j'ai eu plaisir à mener : l'événementiel concerne beaucoup l'humain, il s'agit d'être à l'écoute des besoins de chacun et de composer au mieux pour coordonner toutes les équipes sollicitées. Cela a été un travail très stimulant et passionnant.

2.3.4 Organisation de soirées événementielles

De la même manière, j'ai participé à l'organisation de soirées privées, pour des agences de communication, par exemple.

En effet, l'OnR est souvent sollicité pour organiser des soirées lors de ses spectacles pour des entreprises, qui peuvent prendre différentes formes :

cocktail apéritif avant spectacle, dîner ou réception pendant l'entracte ou après les spectacles. Dans un premier temps, il s'agit d'écouter au mieux son interlocuteur afin d'affiner les propositions selon ses envies et son budget : la forme de la soirée est à définir, mais également le spectacle choisi, qui doit être au mieux adapté aux clients invités. Sont-ils férus d'opéras ou viennent-ils pour découvrir l'art lyrique ? J'ai, par exemple, aux côtés de Mélanie Aron, rencontré une personne de l'entreprise GDF-Suez qui avait le désir d'organiser une soirée pour une cinquantaine de personnes afin de lui proposer diverses formules. Les invités n'étant pas des habitués de l'art lyrique, nous lui avons fait deux propositions : assister aux prochains dîners sur scène en novembre 2014 ou privatiser un de nos salons pour un dîner avant *La Vie parisienne* d'Offenbach, opéra populaire, en décembre 2014.

Ensuite, je réalisais un devis et commençais l'organisation si ce dernier convenait. La plupart du temps, l'entreprise s'occupait elle-même du traiteur, la charge de travail qui m'était allouée était donc nettement moins lourde que lors des dîners sur scène : en général, il s'agissait surtout de communiquer aux équipes techniques de l'OnR la date, l'heure, le déroulement de la soirée et le matériel nécessaire. Je rédigeais et diffusais des feuilles de route dans ce but. Le déroulement de la soirée était ensuite pris en charge par les ouvreuses.

2.3.5 Organisation des réceptions de premières

Un troisième type de soirées était à organiser : les réceptions des premières représentations d'opéras. Ces réceptions sont destinées à l'ensemble des équipes artistiques et techniques, ainsi qu'aux journalistes et divers invités.

Après avoir estimé un nombre de convives, je prenais contact avec Kieffer, partenaire traiteur, qui m'envoyait un devis avec des propositions de mets. Après corrections éventuelles et signature, je préparais les cartons d'invitation et la feuille de route, que je diffusais auprès de la technique.

De plus, je gérais les invitations de nos partenaires et m'occupais de réserver leurs places auprès du service billetterie.

Enfin, le soir-même d'une première, tout le personnel de la communication est présent pour accueillir public et invités avant le spectacle ainsi que pendant l'entracte et la réception.

2.3.6 Gestion de l'association Fidelio

En dernier lieu, il me fallait gérer l'association Fidelio.

Tout d'abord, en réceptionnant les factures, que je communiquais ensuite à notre trésorier, Alain Vautravers, avant d'envoyer le règlement à l'entreprise concernée.

Ensuite, en gérant les adhésions de nos membres. D'une part, toutes les deux semaines, j'envoyais des courriers de rappel aux membres qui devaient renouveler leur adhésion : il fallait donc que je sois rigoureuse afin de bien vérifier la date de validité de leur inscription. D'autre part, je devais ensuite prendre en compte les renouvellements et les nouvelles adhésions : encaisser les chèques, mettre à jour notre liste de membres et leurs fiches personnelles sur Eudonet, éditer les reçus fiscaux et envoyer les courriers de confirmation.

J'ai beaucoup appris au travers de cette mission car j'avais peu de connaissances en matière de gestion d'association. Je me suis donc enrichie en ce qui concerne l'administration et la fiscalité.

2.3.7 Bilan des compétences acquises

Les trois mois que j'ai passés au sein du service partenariat et mécénat m'ont énormément appris et ont été très formateurs à tous niveaux.

Tout d'abord, j'ai acquis des connaissances dans les domaines administratif, fiscal et publicitaire, dont j'ignorais auparavant tous les ressorts : encaisser des chèques, éditer des reçus fiscaux, créer des devis, des feuilles de routes, comprendre et appréhender la chaîne de création d'encarts publicitaires sont autant de tâches pour lesquelles j'ai à présent les compétences requises. De plus, je suis à présent capable de penser, d'adapter et de gérer un budget.

Par ailleurs, mes missions relatives à la publicité et à l'événementiel m'ont permis d'acquérir et de développer un sens de la négociation, de l'écoute et du relationnel. En effet, le poste que j'occupais demandait souvent d'être capable de persuader : cela passe par l'écoute et la connaissance de son interlocuteur. J'ai également appris à être plus ferme dans certaines situations : il est important de savoir l'être de temps en temps afin de ne pas perdre trop de temps dans les négociations ou autres discussions. Un tel poste ne peut être mené à bien si l'on se montre hésitant ou peu sûr de soi-même : apprendre à dire non, avec tact et justesse, est salvateur.

Concernant la communication publicitaire, j'ai affiné mon regard en matière de graphisme : je sais davantage qu'auparavant ce qui est pertinent et efficace. De plus, mes compétences du logiciel Photoshop sont aujourd'hui enrichies.

D'autre part, travailler auprès de nos partenaires et de nos équipes techniques m'a permis de rencontrer beaucoup d'interlocuteurs qui ont enrichi mes points de vue et ma connaissance de l'OnR. Ainsi, lors de rendez-vous, qu'ils concernent la publicité, le partenariat ou l'organisation d'événements, j'étais capable de parler de l'OnR avec justesse, de faire des propositions pertinentes et d'appréhender les événements dans leur globalité.

Enfin, gérer un poste en autonomie m'a permis de bien organiser mon travail et d'être très rigoureuse : personne n'allait me dire quoi faire ni me rappeler de ne pas oublier telle ou telle tâche. Avoir autant de responsabilité m'a permis de gagner en assurance et en confiance en moi. Ces qualités ont elles-mêmes été très importantes dans mon intégration dans l'équipe : je me sentais légitime à proposer certaines choses et avais la sensation d'être pleinement considérée, écoutée et soutenue. La reconnaissance et le climat favorable ont aussi participé à mon épanouissement professionnel. Cela me permet aujourd'hui de me sentir prête à assumer pleinement un poste.

2.4 Bilan général et projet professionnel

Ces six mois de stage au sein du service communication de l'OnR ont été très formateurs et ont dépassé toutes mes espérances. J'ai autant appris sur le plan concret que sur moi-même : j'en retire des compétences, des qualités et des projets professionnels.

Avant tout, les compétences que j'ai acquises tout au long de mon stage, et que j'ai détaillées dans les bilans précédents, me confèrent aujourd'hui des aptitudes pour la communication culturelle. Je me suis formée dans divers domaines : l'écriture, le graphisme, la publicité, l'événementiel, le partenariat, la presse, etc., ce qui me permet, d'une part, d'appréhender les métiers de la communication dans leur globalité et, d'autre part, d'être polyvalente dans mes savoirs faire. De plus, cette expérience m'a aussi permis d'apprendre à connaître en profondeur l'histoire de l'OnR, son fonctionnement et ses valeurs : je suis aujourd'hui capable de parler de cette institution, que cela soit pour transmettre son histoire à des classes d'enfants, pour convaincre une entreprise de se lancer dans un partenariat ou encore pour faire la promotion d'une production auprès de journalistes. J'ai donc aussi appris à adapter mon discours en toutes circonstances.

J'ai pris plaisir à m'investir dans chacune de mes missions. Le travail que j'ai réalisé au sein du service jeune public a été particulièrement stimulant : j'aime transmettre aux plus jeunes, que cela soit par écrit ou oralement. Mes missions au sein du service presse m'ont également beaucoup appris, mais sont peut-être celles qui m'ont le moins transportée, bien que j'y aie trouvé bien sûr aussi un intérêt. Il s'agissait sans doute du domaine où j'étais d'entrée le plus à l'aise grâce à mes expériences précédentes. Quant à mes missions liées au partenariat et au mécénat, elles ont été passionnantes et très formatrices : le contact humain était intéressant et toutes mes tâches étaient avant tout une découverte. En somme, avoir travaillé au sein de trois services me permet d'affiner mes envies professionnelles. J'aimerais continuer à m'investir dans le mécénat tout en gardant une part de créativité dans mes missions : écriture, graphismes, réalisation d'affiches, etc.

Par ailleurs, durant mon stage, j'ai postulé pour deux postes qui se libéraient à l'OnR : celui de responsable des partenariats, dont j'étais en charge après le départ de Marie Brault, et celui de chargée de communication du Ballet. Me préparer à ces entretiens a été également très formateur : il s'agissait de mes premiers entretiens pour un travail postuniversitaire. J'ai donc non seulement retravaillé mon curriculum vitae, mais aussi préparé un projet professionnel et des propositions à présenter au jury d'entretien. J'ai eu la chance de faire partie des trois candidates retenues pour le second tour d'entretiens concernant le premier poste et ai finalement obtenu le second, celui de chargée de communication du Ballet. Il correspond pleinement à mes envies professionnelles et est très polyvalent.

Je retiens donc de ces six mois beaucoup de positif et un projet professionnel qui promet d'être passionnant.

3 Le mécénat culturel et son développement : quels enjeux ?

La générosité est depuis toujours au cœur des civilisations, irriguées de deux sources principales : la recherche d'un idéal de partage et la volonté de responsabilité sociale. N'ont survécu que les civilisations dont les préoccupations se sont élevées au-dessus des stricts besoins élémentaires (nourriture et sécurité notamment) pour se tourner vers d'autres exigences, vers une « transcendance » incluant différentes valeurs telles que Justice, Vérité, Bonté, Spiritualité, Partage... De ces valeurs est né le souci des « forts », des « nantis » de secourir les plus faibles et de protéger les artistes : besoin de dépassement de soi, recherche de pérennité auxquels s'ajoutaient certes quelques « bénéfiques collatéraux », des bénéfiques d'image, dirait-on aujourd'hui. Ainsi est apparu parmi les élites un sens de la responsabilité qui, très tôt, a amené les plus puissants à se sentir un devoir d'« intérêt général » et à le décliner en actions bénévoles, vécues comme contreparties des privilèges, et acceptées comme telles par le plus grand nombre. »¹⁰

Question de responsabilité, de générosité, de protection : le mécénat semble historiquement s'inscrire dans une tradition d'altruisme. Comme le souligne François Debiesse dans son ouvrage intitulé *Le Mécénat*, les exemples les plus anciens de figures de mécènes remontent jusqu'à l'Egypte ancienne et se précisent pendant la période hellénique avec les très connus Alexandre Le Grand et Ptomélée. Ainsi, le mécénat est sans doute l'une des premières opérations liées à la culture et l'art qui avait une portée politique. Si l'on voulait forcer le trait, on pourrait dire que le mécénat fait partie du groupe des pères fondateurs de la politisation de la culture : un ancêtre donc, qui aurait donné naissance à une lignée constituée d'actions culturelles, de démocratisation, de politiques publiques, parmi tant d'autres. Cependant, aussi ancienne que soit la pratique du mécénat, elle semble aujourd'hui avoir été dépassée, en France en tout cas, par une multitude d'autres traditions politiques et sociales. En d'autres termes, elle n'a pas séduit le plus grand nombre. L'idée, pourtant, de financer l'art et la culture par d'autres moyens que par des subventions étatiques paraît

¹⁰ DEBIESSE, François, *Le mécénat*, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2007, p.15.

être source de réussite et de pérennité, d'autant plus dans le contexte actuel de crise économique et de réductions budgétaires. Pourquoi donc ce modèle ancien n'a-t-il pas été davantage adopté ? Quelles seraient les solutions à appliquer afin de développer le mécénat culturel en France ? Afin de répondre au mieux à ces interrogations et afin de démontrer que le mécénat pourrait devenir un modèle important en France, je me concentrerai sur trois parties : une première qui consistera à observer l'histoire et l'évolution du mécénat jusqu'à aujourd'hui ; une deuxième qui mettra en évidence les problèmes auxquels est confronté ce modèle ; et, enfin, une troisième qui proposera d'apporter des réponses aux difficultés rencontrées par la pratique du mécénat à notre époque.

3.1 Le mécénat : évolution historique et politique

3.1.1 Définition

Tentons dans un premier temps de poser une définition du mécénat. Le dictionnaire *Trésor de la langue française* nous indique qu'un mécène est une « personne fortunée qui, par souci de favoriser le développement des lettres, des arts et des sciences, aide ceux qui les cultivent en leur procurant des moyens financiers ou des travaux, éventuellement en instituant et finançant des prix. »¹¹ Le mécénat est donc une pratique privée, en soutien à des causes culturelles et artistiques. L'origine du mot nous en apprend encore plus : « mécène » vient de Mécène, nom francisé de Caius Cilnius Mæcenas (69 avant J.-C. – 8 avant J.-C.), homme politique romain, devenu symbole du protecteur des poètes à son époque. Mæcenas entretenait une vie d'épicurien et souhaitait donner un rôle particulier à la culture dans la société. Il a soutenu de nombreux hommes de lettres, parmi lesquels Virgile, Propertius et Horace.

De la même manière que Mæcenas a marqué son temps par ses actions, de nombreux noms sont devenus symboliques dans l'histoire du mécénat.

¹¹ *Trésor de la langue française informatisé* [en ligne], consulté le 15 juillet 2014. Disponible sur <<http://atilf.atilf.fr>>

3.1.2 Temps forts du mécénat

L'Histoire a ainsi retenu plusieurs temps importants dans l'évolution du mécénat. Plusieurs souverains, notamment, ont largement participé à son développement : sous Charlemagne, qui soutenait de nombreux artistes, le mouvement de la renaissance carolingienne s'est étendu dans les ateliers d'art de la cour ; de plus, Frédéric II, par ses collections de sculptures, a provoqué un grand engouement pour l'art. Ainsi, en soutenant l'art, les rois ont souvent été pris comme exemples, suscitant l'imitation auprès de leurs seigneurs et courtisans.

Le mécénat a ensuite remporté du succès durant la période médiévale. En effet, on se souvient encore aujourd'hui de certaines princesses comme Mahaut d'Artois, qui commandait de nombreuses œuvres dans une visée politique : celle-ci souhaitait, à travers l'art, que l'on se rappelle de sa lignée ou encore de ses actions pieuses. Jean Pépin de Huy fait partie des célèbres artistes médiévaux dont l'activité s'est développée avec faste, grâce à Mahaut d'Artois. Isabeau de Bavière a, quant à elle, fait vivre de nombreux artistes grâce à des commandes, à la cour des Valois.

C'est cependant pendant la Renaissance italienne que le mécénat connaît son âge d'or. A Florence, tout d'abord, où les Médicis donnent une nouvelle impulsion au soutien des arts. Cosme de Médicis protégeait déjà les arts, mais le vrai initiateur du mécénat reste Laurent le Magnifique, qui passait de nombreuses commandes à des artistes parmi lesquels Michel-Ange, l'architecte Giuliano da Maiano ou le philosophe et théologien Giovanni Pico della Mirandola. Dès lors, l'activité artistique et intellectuelle devient le centre d'attention de grandes familles en Italie, notamment à Rome, où l'on cherche à découvrir et soutenir de nouveaux talents. A Ferrare, c'est Hercule 1^{er} d'Este qui développe le mécénat ; on ne peut manquer de citer également le banquier siennois Agostino Chigi, qui apporte son soutien financier à bien des artistes, dont Raphaël. En parallèle, on crée des académies littéraires et des cercles de collections : l'Italie est plongée dans une effervescence culturelle et les pays voisins commencent à être séduits par tant d'ébullition. Ainsi, en France, le cardinal d'Amboise entreprend des travaux d'architecture dans quelques

châteaux. Inspiré par les demeures qu'il a pu voir lors de séjours en Italie, il fait appel à des architectes français et à des sculpteurs et décorateurs italiens afin de faire du château de Gaillon le premier château de la Renaissance en France. Par ailleurs, le roi François 1^{er} et le connétable de France, Anne de Montmorency, développent également le mécénat, qui devient symbole de leur puissance. Le roi prend sous sa protection Léonard de Vinci et l'invite à s'installer dans le Château du Clos, à Amboise.

Les siècles suivants connaissent eux aussi d'importants mécènes, qu'ils soient de grands monarques, de grands noms issus de hautes familles ou des figures religieuses influentes. Mais la place est lentement laissée à des mécènes amateurs : le mécénat des suzerains, qui ne s'exprime qu'au sein des cours, décline au profit d'un mécénat qui soutient un art plus proche de la cité. En conséquence, après la Révolution de 1789, le concept d'intérêt public prend de l'importance : le Louvre devient ainsi musée de la République en 1793. Cependant, à l'ère de l'industrialisation, l'art peine à trouver sa place dans la société française. Non seulement, le statut d'œuvre d'art est remis en question par son caractère reproductible, mais les mécènes ont précisément fait partie des cibles de la Révolution : aristocrates et religieux sont les ennemis de l'égalité. En somme, le principe de mécénat devient contraire par essence aux valeurs prônées par la Révolution. Par ailleurs, les patrons d'entreprises sont prudents et privilégient avant tout l'épargne : les actions de mécénat ne sont de loin pas leur priorité. En outre, la rupture est arrivée : les artistes se méfient des mécènes, les voyant davantage comme des marchands. Gustave Courbet est l'un des premiers artistes à revendiquer son indépendance. De fait, le mécénat commence à s'essouffler en France et prend du retard sur l'Angleterre ou l'Allemagne. De plus, le mécénat ne parvient pas à s'instaurer comme un modèle dominant en France du fait de la place de l'Etat, qui demeure centraliste : son soutien aux arts ne laisse que peu de place aux éventuels mécènes. La tradition a jusque-là surtout été celle d'un mécénat royal. Aussi, dans un pays où l'art et la culture sont une affaire d'Etat, il n'est pas étonnant d'avoir vu s'ériger, quelques dizaines d'années plus tard, un ministère chargé des Affaires culturelles.

3.1.3 1959 ou l'encrage d'une politique culturelle

La naissance, en 1959, du ministère d'Etat chargé des Affaires culturelles a été progressive et témoigne d'une volonté de fixer et de protéger légalement, et de manière étatique, les arts et la culture. Paradoxalement, cette même volonté descend naturellement de la façon dont s'est développée la tradition de mécénat en France : l'Etat, représenté auparavant, comme expliqué dans la partie précédente, par des têtes couronnées, est et reste le premier protecteur des arts dans notre pays.

La création du ministère d'Etat chargé des Affaires culturelles a donc eu des prémices. En premier lieu, en 1870, un ministère des Lettres, Sciences et Beaux-arts avait été mis en place, puis rattaché au ministère de l'Instruction publique. Peu de temps après, sous le gouvernement Léon Gambetta, en 1881, un ministère des Arts voit le jour, mais ne subsiste pas. Ensuite, sous la Troisième République, les bibliothèques et les musées entraînent une vague favorable à l'éducation et à la diffusion : la Direction générale des Beaux-Arts du ministère de l'Instruction publique est créée. La Quatrième République, quant à elle, assiste à la décentralisation théâtrale grâce à l'intervention de Jeanne Laurent, sous-directrice du théâtre et de la musique au ministère de l'Éducation nationale. Enfin, un ministère de la Jeunesse, des Arts et Lettres, est créé en janvier 1947 avec à sa direction Pierre Bourdan : il s'agit là réellement du premier ministère indépendant dédié à la culture. Cependant, quelques mois plus tard, le gouvernement Paul Ramadier le réintègre au ministère de l'Éducation nationale.

1959 et la Cinquième République parachèvent donc des années de tentatives avortées : André Malraux se voit confier la direction du ministère d'Etat chargé des Affaires culturelles. L'objectif premier du ministère, même s'il n'a pas été formulé ainsi, est de démocratiser la culture, comme en témoigne le décret fondateur du 24 juillet :

Le ministère chargé des affaires culturelles a pour mission de rendre accessibles les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre

possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent.¹²

Dans ce but, des Maisons de la Culture sont implantées dans plusieurs villes de France ainsi que, pour soutenir la diffusion de la culture en région, des comités régionaux des affaires culturelles, qui deviendront ensuite des DRAC. En outre, par ses ambitions de rayonnement culturel et de démocratisation, l'Etat, par l'intermédiaire du ministère et des DRAC, devient le premier mécène culturel en France : son soutien financier à différentes structures et institutions culturelles est devenu aujourd'hui indispensable. Son budget s'élève en moyenne depuis plusieurs années à 7 milliards d'euros, malgré des baisses depuis 2013.

Dans ce contexte, le mécénat ne trouve pas de définition fixe et légale. Le gouvernement propose cependant de le décrire comme suit :

[...] sur proposition de la commission de terminologie du ministère de l'économie, des finances et du budget, le terme mécénat a été approuvé par arrêté pour être utilisé notamment dans les textes officiels dans la définition suivante : « soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général ».

Le mécénat apparaît donc comme un soutien matériel (ou financier) apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général (recherche, humanitaire, culture, environnement...). C'est une forme de partenariat qui se distingue du parrainage (terme également défini par le même arrêté) par le fait qu'il n'y a pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène. Ce dernier ne peut donc en retirer un bénéfice direct ; à part une tolérance pour la citation de son nom par le bénéficiaire, porteur du projet.

Si le mécène apparaît donc de manière relativement discrète autour de l'action soutenue, il peut, de son côté, clairement afficher son soutien sur ses propres supports de communication.

Le mécénat est un acte libre qui permet la création de partenariats souvent originaux qui repose uniquement sur la volonté commune et l'engagement des deux parties.

Le mécénat représente alors un dispositif souple et attractif de financement des projets d'intérêt général qui peut apporter beaucoup à une entreprise.¹³

¹² DE GAULLE, Charles, « Ministère d'Etat chargé des affaires culturelles » *Journal officiel de la République française*, 26 juillet 1959, p.7413.

¹³ « Une définition du mécénat » [en ligne], *Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie*, 17 janvier 2011, consulté le 15 juillet 2014. Disponible sur <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-mecenat,13332.html>>

Ainsi, en comparaison avec la définition proposée par le dictionnaire *Trésor de la langue française*, on constate que la notion de développement des arts disparaît et que la notion de générosité se traduit à présent par celle d'intérêt général : le mécénat semble aujourd'hui se défaire de sa traditionnelle association au milieu culturel au profit d'autres alliances, comme celles en faveur de l'action humanitaire. C'est ce que constatent Sylvère Piquet et Jean-Marie Tobelem dans leur article « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire ».¹⁴ En effet, ils recensent les différentes causes à l'origine de ce phénomène :

C'est une action d'intérêt collectif destinée au bien commun. Il est donc nécessaire que l'entreprise s'engage dans de telles actions : insertion, aide aux défavorisés, santé. « L'engagement dans des actions d'intérêt public prend ainsi le pas sur le mécénat de prestige. » (Barraux, 2000).

Selon certains chefs d'entreprise, au lieu d'appuyer les efforts de l'entreprise dans le domaine de la culture, il est préférable de concentrer les actions de bien commun dans les domaines de l'environnement et de la solidarité sociale à but humanitaire qui incarnent le « vivre ensemble » (Infoscopie). « Franchement, autant voir l'argent du mécénat servir l'aide à des hôpitaux que se perdre à parrainer des choses absolument inutiles. » (Reynaert, 1994).

Le souci de rigueur et d'efficacité s'accompagne ainsi d'une volonté de « coller » aux réalités du terrain, de donner un contenu concret et authentique au formalisme parfois spectaculaire et superficiel du mécénat culturel.

Les deux auteurs introduisent ici la notion de superficialité du mécénat culturel, qui constitue à mon sens un des nœuds les plus importants des problématiques rencontrées par le mécénat aujourd'hui. Le besoin de donner du sens à son action, pour le mécène, se fait de plus en plus présent et se confronte avec le rôle et le sens de l'art : un sujet sur lequel nous reviendrons plus en profondeur dans la deuxième partie.

En somme, le mécénat ne se tourne plus forcément vers l'art et la culture : sa définition et son application évoluent avec notre époque. Après

¹⁴ PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Marie, « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue française de gestion*, n°167, août 2006, p.49-64.

avoir rapidement peint le paysage culturel général, il est maintenant nécessaire de faire trois focus sur des événements plus particulièrement liés au mécénat.

3.1.4 La Fondation de France, l'Admical et la Loi Aillagon

Ainsi, concernant l'évolution du cadre législatif sur le mécénat ces dernières années, on peut compter trois événements notables.

Tout d'abord, la création de la Fondation de France en 1969, organisme privé et indépendant, qui a pour vocation d'aider à la réalisation de projets d'intérêt généraux. Celle-ci est née sous l'impulsion de Michel Pomey, conseiller d'André Malraux, qui, inspiré du modèle américain, avait alors le désir de favoriser le mécénat et de créer une fondation généraliste. De nombreuses autres fondations ont vu le jour par la suite, instaurant sans doute un certain principe d'égalité entre les structures et institutions qui reçoivent des dons : en redistribuant les dons qu'elle collecte de manière harmonieuse, la Fondation de France contourne le problème d'exclusivité que peut accorder une entreprise dans les dons qu'elle offre à un organisme. En somme, concernant la Fondation de France, ces derniers s'élèvent à 128 millions d'euros pour l'année 2013.

Ensuite, la fondation de l'Admical, association pour le développement du mécénat industriel et commercial, en 1979 par Jacques Rigaud, Axel Leblois, Patrick d'Humières et Pierre-Antoine Huré. Historiquement, l'objectif premier de cette association d'utilité publique est de développer le concept de mécénat d'entreprise dans divers domaines d'intérêt général, qu'il s'agisse de culture, d'environnement, de sport, d'éducation ou de santé. En outre, cette association offre un cadre de soutien aux entreprises qui souhaitent faire du mécénat : aide aux démarches administratives, développement des réseaux, stratégie, fiscalité, etc. L'Admical constitue un outil solide qui favorise la croissance et l'insertion du mécénat au sein de notre société. De plus, ces aides apportées par l'Admical ont également l'avantage de sécuriser les patrons d'entreprises, parfois frileux face aux actions de mécénat.

Par ailleurs, les recherches et travaux de l'Admical sont, entre autres, à l'origine de la loi Aillagon, votée le 1^{er} août 2003. Cette dernière avait pour

vocation d'offrir un cadre attrayant pour le mécénat en France. De fait, le ministère de la Culture et la Communication, influencé par les modèles Allemand, Anglais et Espagnol, souhaitait faciliter les démarches des mécènes et donner un nouveau souffle au mécénat français. Ainsi, la réforme a été définie autour de quatre lignes directives :

- inciter d'un point de vue fiscal les particuliers à s'engager dans le mécénat.
- doubler l'encouragement fiscal en ce qui concerne les entreprises pour les inciter à l'engagement, elles aussi.
- alléger la fiscalité des fondations.
- rendre plus simple et plus rapide les procédés d'accès à la reconnaissance d'utilité publique.

En somme, on constate que la loi Aillagon a surtout et avant tout pour vocation de rendre attrayant le mécénat par les avantages fiscaux qu'il peut offrir aux entreprises et aux particuliers. Si, en effet, ces avantages constituent des bénéfices non négligeables pour les mécènes et rendent le mécénat attractif, ils ont également pour effet de déplacer de manière officielle les principes d'altruisme, de soutien et de générosité vers des principes de gains financiers et d'investissement.

Par conséquent, en offrant un cadre de soutien au mécénat, la loi Aillagon a aussi inscrit noir sur blanc des risques d'effets négatifs, voire pervers, à l'origine de soupçons de mauvaises intentions. Ces effets ont malheureusement et paradoxalement, nous le verrons dans la prochaine partie, porté= parfois préjudice au développement du mécénat en France.

3.1.5 Etat des lieux actuel

Au regard de l'histoire du mécénat, il apparaît qu'en France aucune tradition n'a été établie malgré les potentielles portées positives que peut apporter cette pratique. En effet, le pays de l'« exception culturelle » a fait

beaucoup pour démocratiser la culture, l'amener au-delà de sa capitale et pour soutenir toutes formes d'art, mais sa politique a toujours été tournée vers des traditions colbertiste et centrisme, laissant peu de place à la pratique du mécénat. De fait, l'Etat reste le premier et principal mécène de la culture aujourd'hui, ce qui entraîne une dépendance dangereuse : en étant la source majeure de financements, l'Etat a le pouvoir de décider du sort de chacune des structures qu'il subventionne. Il est donc crucial pour une institution culturelle d'avoir différents financeurs.

Etant actuellement précisément dans un contexte de crise économique, cette dépendance est mise à l'épreuve : la culture doit faire face à des baisses de subventions qui entraînent des difficultés financières non négligeables, mettant en péril l'existence des plus petites structures, comme les associations. Par ailleurs, faire appel aux entreprises pour que celles-ci s'engagent dans des actions de mécénat n'apparaît pas sans difficultés : la tradition de redistribution des impôts collectés par l'Etat pour le financement de projets d'intérêt général a pour conséquence de rendre peu naturel d'associer des entreprises (comme des particuliers) à ces mêmes projets.

Pourtant, se tourner vers le mécénat semble à présent pouvoir être l'une des réponses aux problèmes de financement de la culture. En effet, du point de vue de la structure culturelle, le mécénat présente divers atouts au-delà des fonds apportés, qu'il est maintenant important de rappeler :

- tout d'abord, le mécénat d'entreprise offre plus de visibilité à la structure culturelle et incarne ainsi un rôle promotionnel.
- en touchant les salariés de l'entreprise mécène, mais aussi ses clients, la structure culturelle bénéficie d'une diversification de son public.
- les relations instaurées entre ladite structure et l'entreprise mécène créent des ponts entre les arts et le monde de l'entreprise : ces liens permettent d'ancrer les actions culturelles dans une cité, tout en adaptant des objectifs à sa réalité sociale et économique. En connaissant mieux les différents acteurs et citoyens d'une cité, on évite des objectifs et actions trop idéalistes ou déconnectés du contexte réel.

En somme, le mécénat apporte une plus-value sociale à une structure culturelle, qui paraît aujourd'hui indispensable, capable peut-être de rompre les barrières restantes entre un public et un art pouvant être perçu comme inaccessible ou élitiste. S'ancrer dans la réalité sociale et économique d'une ville est donc essentiel.

En outre, le mécénat a connu une longue histoire ponctuée par des âges d'or, mais peine aujourd'hui à se faire une place importante en France, malgré la mise en place de lois, associations et fondations en soutien. Le mécénat fait pourtant partie des modèles dominants dans d'autres pays, notamment aux Etats-Unis, où il est la principale source de revenus pour l'éducation, la santé et la culture. Quels sont donc précisément les obstacles que rencontre ce système en France ? Afin de mieux pouvoir apporter des pistes d'évolution du mécénat, il convient en premier lieu de comprendre pourquoi celui-ci ne parvient pas encore vraiment à se développer, en commençant par mieux cibler l'origine des difficultés qu'il rencontre.

3.2 Le mécénat aujourd'hui : quels problèmes ?

La France : ou, pourrait-on dire, pays de l'exception culturelle, pays reconnu pour avoir déployé des moyens à la hauteur de ses ambitions en matière d'art. La France a toujours donné à l'art sans attendre aucun bénéfice monétaire en retour. La France, à présent pays au cœur d'une crise qui remet en cause de nombreux modèles : économique, politique, mais aussi culturel. Peut-être se trouve-t-on aux portes d'un grand changement, peut-être faut-il aujourd'hui laisser s'échapper les traditions de notre pays pour se tourner vers d'autres solutions, faute de quoi la culture ira s'asseoir aux côtés de la veuve et l'orphelin. La culture française, pour rester exception, doit s'émanciper en partie des ressources étatiques et chercher d'autres financements de manière autonome.

Mais comment expliquer l'origine de l'essoufflement général du modèle économique culturel français ? Pourquoi le mécénat ne paraît-il pas proposer un système assez attrayant pour être davantage adopté ? En dehors du fait que la France a connu des traditions opposées au mécénat, comme nous venons de le décrire dans la partie précédente, d'autres freins au développement de ce modèle existent : peut-être faut-il commencer par analyser l'image que le mécénat transmet de lui-même ainsi que l'image que les structures culturelles et l'Etat ont et véhiculent de cette pratique. Dans un second temps, c'est l'image actuelle de la culture elle-même qu'il faut sans doute examiner : l'art traverse lui aussi une crise, notre époque ne lui laisse que peu de place pour jouer le rôle qu'il a toujours eu coutume d'incarner.

3.2.1 Mécénat et philanthropie : un couple solide ?

Philippe Boistel, dans son article « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques » paru dans *Communication & Organisation*,¹⁵ fait état des évolutions du mécénat et démontre que ce dernier est au cœur de grandes évolutions. Plus précisément, il décrit quatre changements importants :

¹⁵ BOISTEL, Philippe, « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication & Organisation*, février 2012, n° 42, p. 245-264.

- La proportion d'entreprises mécènes est en hausse (+17 %) tandis que le budget global du mécénat baisse (-20 %) ;
- Les domaines investis par les mécènes sont en diversification croissante, le terme générique de solidarité ne suffit plus pour décrire la diversité des causes soutenues. En tête en 2010 : le social, l'éducation et la santé, un trio choisi par 58 % des entreprises mécènes, qui recueille 36 % des budgets. La surprise vient du sport qui, avec 48 %, dépasse la culture, citée par 37 % des répondants. En termes budgétaires, sport et culture font jeu égal avec 19 % des engagements, soit une tendance de fond déjà repérée en 2008 ;
- La porosité des frontières entre domaines et le mécénat croisé sont en plein essor. La culture est de plus en plus couplée à des actions éducatives, socioculturelles, voire sportives. De même, le sport est très souvent le vecteur d'autres finalités. Rares sont les entreprises qui ne soutiennent qu'une seule cause !
- La recherche de proximité est accrue : 79 % des actions de mécénat d'entreprise ont lieu au niveau local ou régional.

En outre, on constate à travers le bilan de Philippe Boistel que la culture ne suffit plus en elle-même à convaincre les mécènes : faire acte de générosité envers l'art ne semble plus être porteur de sens et les entreprises se tournent davantage vers des domaines sociaux comme l'éducation et la santé. Ici apparaissent d'ores et déjà les symptômes de deux phénomènes : d'une part, les valeurs associées à la culture sont aujourd'hui remises en cause et, d'autre part, les entreprises ne se satisfont pas de l'image du mécène généreux et altruiste, dont l'acte est désintéressé : elles cherchent à donner des impulsions sociales plus fortes à leurs actions et pour cela se dirigent vers le sport, l'éducation et la santé. De plus, l'alliance que décrit Philippe Boistel dans son troisième point entre culture et actions sociales est également révélatrice de la perte de valeur de la culture. En effet, éprouvant des difficultés à attribuer des valeurs à la culture (inhérentes à elle-même) dans le contexte actuel, on ressent le besoin d'y associer des valeurs issues d'autres domaines. En parallèle, on observe que les mécènes entreprises désirent dépasser l'objectif d'altruisme pour en atteindre de plus concrets :

Cependant, sur la question de l'altruisme du mécénat, les auteurs sont partagés. Certains considèrent que le mécénat n'est pas altruiste mais répond à des intérêts personnels éclairés (Fry et al., 1982 ; Murray et Montanari, 1986 ; Paliavan et Charng, 1990 ; Collins, 1993). Selon Fry et al., il existe trois raisons de pratiquer le mécénat : la participation active soit des propriétaires soit des managers ; la volonté d'apparaître une entreprise citoyenne et responsable socialement ; la recherche de profits futurs.¹⁶

Cependant, cette perte de valeurs ne semble pas apparaître avec évidence et les structures culturelles continuent pour la plupart à s'appuyer sur les arguments traditionnels de générosité et de soutien à l'art pour trouver de nouveaux mécènes. Ce faisant, elles proposent des bénéfices qui ont trait à l'image et à la réputation du mécène, mais sont inadaptés au contexte social et à l'époque actuelle. C'est, en tout cas, ce que démontre l'analyse de certains supports de communication.

3.2.2 Analyse de supports de communication culturelle

En premier lieu, l'objectif de cette analyse est de discerner quelle image une structure culturelle renvoie d'elle-même et de la manière dont elle perçoit le mécénat. Ici donc, seuls les documents et les discours écrits seront pris en compte : ceux-ci constituent souvent le premier contact qu'une entreprise ou qu'un particulier peut avoir avec ladite structure, c'est pourquoi j'estime que les valeurs qu'ils véhiculent, à travers les couleurs, polices, mises en page et le lexique employé, sont primordiales. Aussi, notre analyse n'ira pas jusqu'à une enquête des discours oraux.

Tout d'abord, mon analyse s'est naturellement tournée vers les supports de communication de l'Opéra national du Rhin. Comme mis en évidence dans la première partie de ce mémoire, l'Opéra national du Rhin propose, globalement, deux types de mécénat : le mécénat exclusivement d'entreprise et le mécénat de particulier et d'entreprise à travers l'association Fidelio. Intéressons-nous dans un premier temps à cette association.

¹⁶ *Ibid.*

Avant tout, Fidelio étant une association, celle-ci propose des contreparties à ses adhérents telles que la visite des coulisses, l'accès aux répétitions et la rencontre avec certaines artistes. Je propose dans ce cas de nous concentrer uniquement sur les valeurs transmises par les documents et donc sur l'image véhiculée du mécénat. De fait, on trouve à notre disposition une page internet¹⁷ proposant la consultation de divers documents. Dans un premier temps, cette page présente un texte explicatif, dans lequel arrive très vite la phrase suivante : « L'OnR existe grâce à la générosité et à l'implication de chacun d'entre vous. Être membre de Fidelio, la seule, l'unique association des fidèles de l'OnR, c'est apporter votre pierre à cet édifice complexe et sophistiqué, et ainsi participer à son équilibre et à sa réussite ». Plus loin, Fidelio « remercie tous ses donateurs individuels pour leur soutien et leur générosité ». En somme, l'Opéra national du Rhin transmet ici des valeurs liées à une vision assez traditionnelle du mécénat : générosité et soutien à l'art. Or, ces valeurs ne séduisent plus. C'est également le constat que dressent Sylvère Piquet et Jean-Michel Tobelem dans leur article « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire »¹⁸ :

Une autre faiblesse du mécénat culturel d'entreprise est qu'il fonde son action sur la qualité de l'intention, c'est-à-dire la générosité discrète et désintéressée de l'action. C'est en fonction de ce concept de générosité que le législateur a défini la vocation universelle du mécénat. [...] Cette démarche idéaliste caractéristique du mécénat culturel est surtout pratiquée par des entreprises françaises qui soulignent l'importance du critère de générosité désintéressée.

Il apparaît également que l'Opéra national du Rhin communique une vision plutôt élitiste de l'art lyrique et chorégraphique, à travers des termes comme « édifice complexe » et « sophistiqué ». Nous nous situons donc tout à fait dans une vision traditionnelle du mécénat, qui pose de plus en plus problème aux entreprises, comme le soulignent à nouveau Sylvère Piquet et

¹⁷ « Fidelio, association pour le développement de l'Opéra national du Rhin » [en ligne], *Opéra national du Rhin*, consulté le 18 juillet 2014. Disponible sur <<http://www.operanationaldurhin.eu/fidelio.html>>

¹⁸ PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, *op. cit.*

Jean-Michel Tobelem¹⁹ :

[...] pour les chefs d'entreprise, le mécénat de la culture présente le même défaut que le mécénat traditionnel incarné par les Médicis de la Renaissance, celui de *l'élitisme* : seulement un petit nombre d'individus de classe sociale aisée, une élite intellectuelle, bénéficie en priorité des dépenses publiques dans le domaine artistique. C'est pourquoi les mécènes de la solidarité humaine manifestent une hostilité, sinon un désintérêt, pour le mécénat culturel.

Ainsi, véhiculer une telle vision de la culture et s'appuyer sur des arguments traditionnels ne séduit plus efficacement les mécènes éventuels.

Par ailleurs, si l'on observe à présent les discours ayant uniquement pour cible les entreprises, le constat est le même. De fait,

Être mécène de l'Opéra national du Rhin c'est :

- associer votre nom et votre image à une institution prestigieuse et à un grand projet artistique européen
- avancer à nos côtés dans un investissement profond et véritable
- vous permettre d'apparaître là où on ne vous attend pas, de devenir acteur de la vie de la cité, et par là même contribuer au bien commun²⁰

De la même manière que pour Fidelio, une image élitiste est ici mise en avant avec des locutions telles que « institution prestigieuse » et « grand projet artistique ». Le bien commun est également privilégié : soutenir l'art pour tous. Enfin, on peut lire la phrase conclusive suivante : « Toute entreprise souhaitant apporter un soutien financier et moral à l'Opéra national du Rhin peut devenir mécène [...] ». En outre, pour l'Opéra national du Rhin, le mécénat semble, au-delà d'un apport financier, être avant tout un soutien moral, c'est-à-dire à caractère philanthrope.

Qu'en est-il d'autres structures culturelles ? Pour diversifier au maximum mon analyse, j'ai ensuite choisi de me pencher sur une maison de la culture, la MC2 à Grenoble, ainsi que sur un centre chorégraphique national, la Maison de

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ « Entreprises mécènes » [en ligne], *Opéra national du Rhin*, consulté le 18 juillet 2014. Disponible sur <<http://www.operanationaldurhin.eu/les-entreprises-et-l-opera--entreprises-mecenes.html>>

la danse à Lyon. Ainsi, on peut lire sur la page dédiée au mécénat de la MC2²¹ la phrase suivante : « Qu'il soit individuel ou collectif, le mécénat est avant tout une démarche philanthropique, un soutien financier à un projet culturel ». On retrouve donc les mêmes valeurs d'altruisme que l'Opéra national du Rhin. De la même manière, le site de la Maison de la danse²² promeut les mêmes valeurs : « Aujourd'hui, soutenir la danse pour une entreprise, c'est non seulement s'inscrire dans la société de manière philanthropique pour le spectacle vivant mais aussi utiliser un nouveau vecteur de communication authentique, original et éthique vis-à-vis de l'ensemble de ses cibles ». De plus, dans sa brochure²³ dédiée au mécénat et disponible en ligne, la Maison de la danse décrit le mécénat comme un « soutien matériel désintéressé ».

Ainsi, la majorité des structures culturelles semblent véhiculer une image traditionnelle du mécénat, en décalage avec les attentes des mécènes d'aujourd'hui. Le caractère traditionnel des discours est souvent renforcé par une mise en page simple et classique, en noir et blanc, dans des polices couramment usitées, donnant un côté sérieux et commun au propos. De plus, au cours de mes recherches pour mener à bien cette analyse, j'ai constaté que les rubriques concernant le mécénat sur les sites internet étaient soit inexistantes, soit très difficiles à trouver, excepté sur les sites de structures culturelles qui pourraient être qualifiées d'élitistes : opéras (Opéra national de Bordeaux, Limoges ou Lyon), orchestre (Orchestre des Pays de Savoie) ou festival de musique classique (Festival Berlioz).

En outre, l'analyse de supports de communication nous apprend que la plupart des structures culturelles véhiculent une image traditionnelle du mécénat, déconnectée de la réalité, qui ne correspond que très peu aux attentes

²¹ « Le Mécénat » [en ligne], MC2 :, consulté le 18 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.mc2grenoble.fr/La-mc2-c-est-/Mecenat/Le-mecenat/p4s13o65.html>>

²² « Espaces partenaires, devenez partenaires » [en ligne], *Maison de la danse*, consulté le 18 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.maisondeladanse.com/espace-partenaire/devenez-partenaires>>

²³ COFFRANT, Christophe, *Devenir partenaire de la Maison de la danse*, p. 10, consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.calameo.com/read/000270139c1cd7ae1c786>>

des entreprises. Ainsi, au niveau même de la communication, le lien et le dialogue sont rompus.

Cependant, attribuer des qualités trop traditionnelles au mécénat n'est pas le seul problème dont souffre cette pratique : en effet, on soupçonne parfois le mécénat de ne pas respecter une certaine éthique.

3.2.3 Mécénat et éthique : une affaire de soupçons

Le mécénat rencontre une seconde difficulté liée à l'image que l'on véhicule de lui-même. En effet, depuis la votation de la loi Aillagon en 2003, être mécène apporte des avantages fiscaux : les particuliers bénéficient d'une réduction d'impôts à hauteur de 66% du don versé, quand les entreprises bénéficient d'une réduction de 60%. Cela n'est pas sans provoquer des soupçons d'abus. Ainsi, être mécène, cela peut signifier être victime de suspicion, voire être considéré comme malhonnête.

En effet, après l'élection de François Hollande en 2012 et l'arrivée de la gauche au pouvoir, la loi Aillagon, et particulièrement ses avantages fiscaux, ont été remis en question. Le ministre du budget, Jérôme Cahuzac, avait qualifié les réductions d'impôts touchées par les entreprises mécènes de « niches fiscales »²⁴. Il lançait alors un pavé dans la mare qui ouvrait, par la même occasion, des débats sur une éventuelle réforme de la loi de 2003. Aussitôt, en réponse à ces accusations, s'élevaient les voix de plusieurs politiciens, dont celle de la sénatrice Catherine Morin-Desailly, vice-présidente de la commission des affaires culturelles :

Remettre le mécénat en cause serait aussi aberrant que contreproductif [...] A l'heure où l'Etat cherche plusieurs milliards d'euros pour boucler son budget, réduire le mécénat serait prendre le problème à l'envers. Il permet à des entreprises et des particuliers de soutenir des projets relevant de l'intérêt général.

²⁴ ZAPPI, Sylvia, « Redevance, mécénat... la ministre Filippetti suscite la contradiction », *Le Monde*, 5 juillet 2012.

Si le mécénat diminue, alors l'Etat devra compenser ses pertes par de nouvelles dotations.²⁵

La réforme alors envisagée proposait de diviser par deux les abattements fiscaux. Or, si les avantages fiscaux ne sont a priori pas l'un des déclencheurs de l'engagement dans le mécénat, la loi Aillagon a pourtant permis de passer d'une récolte de dons de 90 millions d'euros en 2004 à 494 millions en 2012, d'après les chiffres de l'Admical. Aussi, l'encadrement proposé par la loi a sans conteste joué un rôle d'accélérateur dans le mécénat. Réformer cette loi aurait donc été dévastateur et aurait ralenti la croissance du mécénat.

Au-delà de ces questions de réforme, c'est surtout l'image du mécène qui est interrogée : faire passer un patron d'entreprise pour un escroc et soupçonner les mécènes de vouloir protéger leur argent, c'est empoisonner lentement ce modèle, là où il faudrait plutôt redorer son blason. Le mécénat souffre donc d'une réputation défavorable, mais il n'est pas le seul à pâtir de l'image que l'on a de lui-même : la culture, elle aussi, aurait besoin que l'on redore son blason.

3.2.4 Mécénat et déclin de la culture, un rapport de cause à effet

Nous l'avons vu précédemment, certains mécènes cherchent à donner davantage de sens à leurs actions lorsqu'ils soutiennent une institution et se tournent de plus en plus vers l'éducation, la santé ou l'humanitaire. La culture, quant à elle, semble ne plus faire l'unanimité : quand elle n'est pas délaissée, elle est associée à d'autres projets, de nature éducative ou sociale. Aussi, il paraît primordial de s'interroger : pourquoi la culture ne séduit-elle plus autant les mécènes ? Quel rôle joue-t-elle dans notre société actuelle ? Quels changements peuvent expliquer que le mécénat boude aujourd'hui le domaine qu'il protégeait originellement ? Intéressons-nous tout d'abord à l'évolution de la place de la

²⁵ « Les communiqués : Catherine Morin-Desailly : « Remettre le mécénat en cause serait aussi aberrant que contre productif » » [en ligne], *Groupe UDI-UC*, 4 juillet 2012, consulté le 3 août 2014.

Disponible sur <http://udi-uc-senat.fr/les-communiques_catherine-morin-desailly-remettre-le-mecenat-en-cause-serait-aussi-aberrant-que-contreproductif-1053.php>

culture dans notre société avant d'expliquer en quoi celle-ci est intimement liée à la croissance du mécénat culturel.

La culture : un produit de consommation ?

Révolutions technologiques

L'art, il y a quelques siècles, était produit d'exception, plutôt que produit de consommation : une œuvre d'art était unique. Ainsi, pour contempler un tableau d'Hingre, il fallait se rendre au musée ; pour entendre un prélude de Chopin, il fallait aller écouter un concert chez Pleyel. Il était nécessaire de cheminer jusqu'à l'œuvre et de se consacrer à elle, l'espace d'un instant, avant qu'elle ne nous échappe. L'œuvre d'art s'inscrit dans le temps et l'espace de sa création, mais est aussi définie par le contexte dans lequel elle est exposée : chaque époque, chaque société, possède ses œuvres d'art.

De fait, à notre époque, le statut d'œuvre d'art a changé, transformé par la révolution industrielle et les avancées technologiques. Ainsi, deux changements majeurs ont bouleversé le rôle de l'art : le caractère reproductible d'une œuvre et, plus récemment, l'ère numérique.

En premier lieu, avec la révolution industrielle, l'arrivée de la photographie et du cinématographe, l'œuvre d'art devient reproductible et, en même temps, devient accessible au plus grand nombre et perd de son caractère unique, ses reproductions pouvant être exposées dans d'autres multiples contextes, créant ainsi de multiples points de vue. Walter Benjamin, dans son essai *L'Œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique*²⁶ parle de la déchéance de l'aura, autrement dit de la perte du caractère unique de l'œuvre, lié à un instant et un lieu bien précis :

Sortir de son halo l'objet en détruisant son aura, c'est la marque d'une perception dont le sens du semblable dans le monde se voit intensifié à tel point que, moyennant la reproduction, elle parvient à standardiser l'unique. Ainsi se

²⁶ BENJAMIN, Walter, *L'Œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique* (1939), Paris, Payot, 2013.

manifeste dans le domaine de la réceptivité ce qui déjà, dans le domaine de la théorie, fait l'importance toujours croissante de la statistique. L'action des masses sur la réalité et de la réalité sur les masses représente un processus d'une portée illimitée, tant pour la pensée que pour la réceptivité.

Ainsi, l'œuvre d'art, dont l'accès était auparavant réservé à quelques chanceux souvent appelés « élite », est devenue objet accessible à la masse. De plus, en modifiant le mode d'exposition de l'œuvre d'art, les avancées des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles ont également profondément fait évoluer la manière de pratiquer l'art : avoir plus facilement accès à une œuvre d'art signifie aussi une certaine perte d'exception dans l'acte de contemplation. Dès lors, une scission stéréotypée se crée entre plaisir superficiel des masses et délectation de la qualité des avertis ; ou encore, pourrait-on dire, entre distraction et recueillement. Aussi, le cinématographe, devenu 7^{ème} art, est particulièrement représentatif de cette évolution. C'est pourquoi il a été si sévèrement critiqué par certains penseurs, comme Georges Duhamel dans ses *Scènes de la vie future*, qui décrit le cinéma comme :

un divertissement d'ilotes, un passe-temps d'illettrés, de créatures misérables, ahuris par leur besogne et leurs soucis..., un spectacle qui ne demande aucun effort, qui ne suppose aucune suite dans les idées..., n'éveille au fond des cœurs aucune lumière, n'excite aucune espérance, sinon celle, ridicule d'être un jour "star" à Los-Angeles.²⁷

En outre, à présent, force est de constater que le cinéma est l'art qui trouve sans doute le plus facilement son public : sortir au cinéma pour aller visionner un film est devenu un acte du quotidien, que l'on pratique encore plus naturellement que se rendre au théâtre, bien que cela se soit largement démocratisé.

D'autre part, plus récemment, notre société a connu un second grand changement : la technologie numérique. L'un des premiers penseurs à avoir analysé cette transformation et ses conséquences sur les mécanismes culturels

²⁷ DUHAMEL, Georges, *Scènes de la vie future*, Paris, Mercure de France, 1930, p. 52.

est Lev Manovich, dans son ouvrage *Le Langage des nouveaux médias*. Ainsi, Lev Manovich observe des évolutions telles que la multiplication des données, qui entraîne un stockage informatisé et donc un libre accès à quantité d'informations :

A partir du XIX^{ème} siècle, la société moderne a mis au point des technologies qui ont automatisé la création médiatique : l'appareil photo, la caméra, le magnétophone, le magnétoscope, etc. Ces technologies nous ont permis d'accumuler pendant cent cinquante ans une quantité sans précédent de matériaux médiatiques : archives photographiques, cinémathèques, archives sonores. Cela conduisit à l'étape suivante de l'évolution des médias : il fallait en effet de nouvelles technologies pour stocker, organiser ces matériaux et pour en permettre l'accès. Les nouvelles technologies sont toutes basées sur l'ordinateur [...] L'automatisation de l'accès au support a constitué logiquement l'étape suivante du processus déclenché lorsque la première photographie a été prise. L'apparition des nouveaux médias coïncide avec cette deuxième phase de l'évolution d'une société médiatique, aussi soucieuse désormais d'accéder aux objets médiatiques existants et de les réutiliser [...] ²⁸

En d'autres termes, les évolutions technologiques ont engendré un accès à l'information révolutionnaire. En effet, grâce à un ordinateur et à une connexion internet, tout le monde a aujourd'hui accès à tous types de données : renseignements encyclopédiques, films, morceaux de musique, images, etc. De plus, en parallèle à cet accès de masse, la pratique de la culture et l'information se fait à présent dans l'immédiateté : il nous est possible de tout voir, tout lire, en quelques clics, c'est-à-dire en quelques secondes. Lev Manovich parle alors de « production à la demande » et de « livraison à flux tendu ».

Au final, non seulement l'œuvre d'art, par sa reproductibilité, est beaucoup plus accessible qu'auparavant mais, de plus, les nouveaux médias multiplient les types d'accès à l'œuvre artistique. En somme l'ère numérique est l'ère du tout possible : on accède à tout immédiatement. De fait, l'œuvre artistique n'est désormais plus traitée comme objet d'exception, mais plutôt comme objet de consommation. En effet, l'objet, considéré par le dictionnaire

²⁸ MANOVICH, Lev, *Le Langage des nouveaux médias*, Dijon, Les presses du réel, 2010, p. 110.

Trésor de la langue française comme « ce qui se présente à la vue », s'impose à nous bien plus qu'il n'arrive à nous par notre propre volonté : radios, télévisions, sites internet nous proposent pléthore d'objets et d'informations que nous n'avons pas recherchés. La pratique en masse de la culture par les divers moyens numériques qui nous sont aujourd'hui offerts transforme l'objet artistique ou culturel en objet de consommation. Consommer, c'est utiliser, absorber un objet et mener son usage à terme. Ecouter un morceau de musique, regarder un tableau, visionner un film sont devenus des pratiques aussi faciles que d'utiliser une machine à café et boire ce dernier. De plus, les pratiques culturelles, en raison de cette facilité, peuvent être exercées de manière passive : un morceau de musique se fait entendre pendant que nous cuisinons ; la télévision est allumée et un film défile sur l'écran tandis que nous dînons. Mêlés au quotidien, les objets culturels se confondent avec toutes nos activités les plus banales.

Aussi, nos pratiques culturelles évoluant, j'ai été amenée à me poser la question suivante : qu'achète-t-on réellement lorsque l'on achète, par exemple, une place pour une pièce de théâtre ?

Analyse de nos pratiques culturelles

Pour répondre à cette question, j'ai observé plusieurs modes de pratiques afin d'en tirer une grille de lecture, qui apporte plusieurs réponses.

Tout d'abord, aujourd'hui, nous achetons une place de théâtre (ou tout autre objet culturel) car cela constitue un acte social. En effet, l'Homme, cet animal social, comme le décrivait Aristote, a besoin d'être dans le monde, de prendre part aux actes sociaux et d'exister en tant qu'individu dans une société. Aussi, sortir au théâtre, c'est également *être avec* : avec un conjoint, des amis, des connaissances. C'est prendre part à un groupe et créer du lien social en partageant des activités. De fait, acheter une place théâtre, c'est acheter un objet qui nous lie aux autres pendant le spectacle, mais aussi après. En effet, après avoir vu une pièce de théâtre, on est capable d'en parler, de donner son avis à son propos : cela donne lieu à des discussions, parfois même des débats, et, dans

tous les cas, cela constitue un sujet de conversation qui nous permet d'aller vers l'autre. Par ailleurs, pratiquer une activité ensemble permet d'avoir ensuite des souvenirs communs : autrement dit ce qui constitue le ciment d'une relation et nous attache aux autres. Cependant, il est tout aussi vrai que l'on peut sortir au théâtre seul, pour notre propre plaisir. Ici, deux réponses : tout d'abord, il fut un temps où sortir seul signifiait surtout se montrer aux autres. Au XIX^{ème} siècle, par exemple, on pouvait se rendre au théâtre dans le but que quelqu'un nous voie pour l'intriguer, le rendre jaloux, lui rappeler notre existence, etc. Encore une fois, aller au théâtre prenait un sens social. A notre époque, nulle comtesse pour nous apercevoir dans les galeries : lorsque l'on sort seul, c'est souvent en réalité pour les mêmes raisons que lorsque l'on sort accompagné. En effet, nous prenons tout autant part au monde et à la société : nous parlerons aussi de la pièce plus tard, avec quelqu'un. De plus, que l'on soit seul ou accompagné, nous allons parfois voir une pièce ou un film en raison d'une pression sociale : soit parce qu'un ami nous l'a demandé et que, par amitié et non par intérêt pour la pièce, nous nous joignons à lui ; soit parce que le film en question s'inscrit dans une mythologie contemporaine (comme Roland Barthes l'entend dans ses *Mythologies*²⁹) : il faut aller voir *Star Wars*, au risque de se retrouver en dehors de notre temps actuel. En outre, acheter une place de théâtre, c'est acheter du lien social.

Par ailleurs, cela peut également signifier acheter un élément constitutif de notre identité. En effet, lorsque je dis à un ami croisé fortuitement dans la rue « J'ai été voir le dernier film de Woody Allen hier, au cinéma, j'ai trouvé l'actrice principale très Hitchcockienne », je lui dis en réalité « je suis un grand admirateur du cinéma d'Hitchcock, j'aime le cinéma traditionnel et la psychanalyse » : lorsque l'on parle de nos pratiques, on parle aussi et avant tout de nous, de nos goûts et de nos points de vue. Autrement dit, on se définit par nos pratiques et on construit notre réputation grâce à celles-ci. C'est ce qui explique que, parfois, nous sommes capables de faire quelque chose qui ne nous plaît pas, sous couvert qu'elle nous apporte un bénéfice par ailleurs : je vais à un concert qui programme du Mozart, même si je déteste ce compositeur, mais

²⁹ BARTHES, Roland, *Mythologies*, Paris, Editions du Seuil, 1957.

j'aurais ainsi l'air de quelqu'un de cultivé, raffiné, etc. En attribuant des qualités à nos pratiques culturelles, on leur attribue un nouveau sens et c'est la mise en œuvre de ce nouveau sens qui devient primordiale, car ensuite nous allons pouvoir raconter cette expérience et bénéficier des qualités qui y sont liées. Christian Salmon³⁰ avait observé ce phénomène, qu'il appelle « storytelling », chez les publicitaires et les politiciens : ces derniers racontent des histoires dans le but de mieux vendre un produit, pour influencer le consommateur. Aujourd'hui, les nouveaux médias permettent d'autant plus de se raconter, notamment à travers les réseaux sociaux et les blogs, c'est ce que définissent Dominique Cardon et Hélène Delaunay-Téterel comme « la production de soi »³¹. De la même manière, une entreprise invitera ses clients à un spectacle pour travailler son image. Ainsi, phénomène renforcé par l'ère numérique, acheter une place de théâtre, c'est aussi acheter une vitrine de soi-même.

Ensuite, acheter une place de théâtre revient à acheter une expérience émotionnelle. En effet, on peut être ému par une histoire, une phrase, par l'esthétique d'un objet, par un morceau de musique, etc. On va souvent au théâtre, au cinéma ou à un concert pour être au contact d'un objet artistique, susceptible de nous toucher, de nous rappeler des souvenirs, de résonner en nous ou de nous faire découvrir des impressions nouvelles : nous réagissons alors d'un point de vue émotionnel. Ces émotions, bien sûr, peuvent être plus ou moins fortes et nous ne serons pas toujours émus par un objet culturel, mais nous nous attendons la plupart du temps à rencontrer l'émerveillement, la peur, la compassion, l'amusement, le trouble, l'émoi : le mouvement en nous-même. Contrairement aux deux points précédents, ce phénomène est tout à fait intime et personnel. On achète donc aussi de l'émotion.

Enfin, dernier point que je souhaiterais ajouter : nous achetons aussi du savoir et de la connaissance lorsque nous achetons une place de théâtre. Comme pour toute expérience, nous sommes susceptibles d'apprendre à tout moment et de toute chose : nous pouvons apprendre intellectuellement un fait, nous pouvons découvrir un événement historique, mais nous pouvons aussi

³⁰ SALMON, Christian, *Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007.

³¹ CARDON, Dominique, DELAUNAY-TETEREL, Hélène, « La production de soi comme technique relationnelle », *Réseaux*, n° 138, avril 2006, p. 15-71.

apprendre socialement en observant les comportements humains à travers un film. Quoi qu'il en soit, toute expérience, et donc tout contact avec un objet culturel, nous enrichit : cela alimente notre interprétation du monde, notre façon de vivre, nos centres d'intérêt et provoque une actualisation constante de notre moi. C'est ce qu'Yves Citton avance à propos de la littérature et que nous pouvons, finalement, transposer à tous domaines culturels :

En nous frottant à des maîtres-artificiers de l'expression langagière, la pratique de l'interprétation textuelle produit en nous des étincelles créatives qui nous mettent non seulement en position de revendiquer une partie prise de l'éclat de ce qui brille dans le texte, mais qui nous donnent surtout l'expérience la plus authentique de la vie humaine, en tant que celle-ci n'est qu'un fragile (et finalement vain) feu d'artifice des plus éphémères.³²

Aussi, acheter une place de théâtre, c'est acheter un enrichissement.

En définitive, nos pratiques culturelles démontrent que nous pratiquons encore la culture pour ce qu'elle est : enrichissement, émotion, etc. Mais également pour ce que tout objet quotidien apporte à notre société actuelle : l'acte social, le faire-valoir, le passe-temps consommable, le lieu commun auquel tout le monde doit prendre part. De fait, les domaines qui rencontrent aujourd'hui le plus de succès sont ceux qui permettent le plus de lien social et dont l'accès est le plus aisé : cinéma et musique, considérés comme de simples distractions de masse plus que comme objet artistique. En raison, entre autres, de l'évolution de la technologie et de l'entrée dans l'ère numérique, certains domaines culturels peinent à trouver leur public : opéra, musique et théâtre classiques, par exemple. Dans notre société, la culture se consomme et a du mal à exister encore pour elle-même : la grande machinerie technologique la noie dans un flot d'informations et lui fait perdre son caractère d'exception.

En somme, l'identité et le rôle de la culture sont en pleine mutation à cause de l'évolution de notre monde : la culture dite d'élite est boudée au profit d'une culture consommable. Un juste milieu manque sans doute pour séduire

³² CITTON, Yves, *Lire, interpréter, actualiser. Pourquoi les études littéraires ?*, Paris, Editions Amsterdam, 2007, p. 320.

des mécènes. Aussi, le peu de croissance du mécénat culturel semble lié au déclin du rôle de la culture elle-même : peu de mécènes paraissent vouloir s'engager dans un domaine en crise. La culture élitiste, par son côté traditionnel et à contre-courant des volontés de démocratisation, ne séduit plus et la culture dite consommable manque de plus-value sociale et éducative.

De plus, le statut d'objet d'art est lui aussi en pleine rupture avec son statut passé, ce qui le place dans une impasse.

3.2.5 La remise en cause de l'objet d'art

Nous venons de le démontrer, le grand public se tourne aujourd'hui majoritairement vers le cinéma, les musiques actuelles et la télévision. L'art contemporain éprouve donc des difficultés à trouver son public. Ainsi, quelle est la situation de cet art contemporain et comment expliquer son statut actuel ?

Tout d'abord, l'art contemporain se place toujours en rupture avec quelque chose : il questionne, il interroge, il dérange et veut faire réagir. La rupture est aujourd'hui une position légitimée et acceptée comme constitutive de l'art contemporain. Rappelons que ce qui est devenu œuvre d'art, au XIX^{ème} siècle, a commencé par être rejeté et critiqué. De fait, toute critique et réaction négative face à une œuvre contemporaine est à présent assimilée aux réponses du XIX^{ème} siècle : on considère alors les artistes comme des génies incompris. Le rejet est presque devenu passage obligatoire pour accéder au succès, voire gage de qualité pour un objet d'art. Ce mythe a pour conséquence de supprimer quasiment tout discours critique face à une œuvre : l'art est *en rupture avec* et le public considère cette rupture comme normale. De plus, à une époque où tout nous est proposé, le scandale n'existe plus : nous sommes habitués à tout.

Parallèlement à ce changement de comportement face à l'œuvre, l'objet d'art lui-même connaît aussi une évolution. En effet, avec l'exposition de l'urinoir de Duchamp en 1917 commence tout un nouveau mouvement. Si, auparavant, l'œuvre d'art était créée par l'artiste et existait en elle-même et pour elle-même, sans nécessairement avoir besoin d'être exposée, l'œuvre d'art

contemporaine devient œuvre dès lors qu'on la place dans un musée : une œuvre d'art est donc ce que l'on déclare œuvre, non plus ce que l'artiste crée.

De fait, rompre pour rompre peut-il constituer une position satisfaisante pour la création artistique ? La création artistique est-elle encore pleinement création lorsque l'objet d'art a le pouvoir de s'auto-clamer art ? Y a-t-il encore une véritable légitimité de l'art ? Y a-t-il encore un gage de qualité ? Cette nouvelle position de l'objet d'art le place dans une impasse où il n'y a plus de public attentif, prêt à donner son avis et à réagir fortement. L'objet d'art semble quasiment seul avec lui-même, renforçant la crise du statut de la culture actuelle.

Ainsi, quelle démarche adopter pour faire évoluer l'image que les structures culturelles ont du mécénat et celle que l'Etat transmet de ce dernier ? Comment séduire à nouveau les mécènes afin qu'ils soutiennent davantage les domaines culturels ?

3.3 Mécénat et culture : comment opérer une réconciliation ?

Face aux baisses de subventions grandissantes et à la situation économique actuelle, la culture doit opérer des changements afin de ne pas souffrir de réductions budgétaires voire de précarité. L'Etat, grand mécène des arts et de la culture par tradition en France, a toujours offert à ces derniers un cadre d'exception, qui a fait sa réputation à l'étranger. Cependant, la culture doit aujourd'hui, pour sa pérennité, se détacher en partie du soutien étatique et se tourner vers d'autres solutions pour trouver d'autres financements. Afin de ne plus être majoritairement dépendant des subventions de l'Etat, le domaine culturel devrait ainsi diversifier au maximum ses sources de revenus : le mécénat semble pouvoir être l'une d'entre elles.

Pourtant, nous l'avons démontré tout au long des précédentes parties, ce dernier est extérieur aux traditions de notre pays, en ce qui concerne l'économie et la politique culturelles. Le mécénat s'est donc développé bien moins solidement que dans d'autres pays, comme l'Angleterre, l'Allemagne ou les Etats-Unis. De fait, la croissance de ce modèle a pris du retard en France, alors qu'il serait aujourd'hui d'une grande aide et d'un grand soutien pour les structures culturelles. De plus, le mécénat pâtit d'une image qui n'est pas toujours positive : l'Etat, en doutant de l'intégrité du système fiscal dont bénéficient les mécènes ternit leur réputation. Il pâtit également d'une vision inadaptée à la réalité de la part des institutions culturelles : le mécénat, certes, est un acte altruiste de soutien, mais ce dernier a dépassé ces valeurs depuis bien longtemps et a aujourd'hui besoin de donner plus de sens à ses actions. Par ailleurs, la culture elle-même souffre de son statut : notre époque actuelle a modifié le rôle de l'art en en faisant un produit de consommation et a également transformé la fonction de l'objet d'art. De fait, les mécènes boudent un domaine en crise tandis que les acteurs culturels tentent de séduire des figures de mécènes dépassées.

Que faire, donc, afin de réconcilier chacun des acteurs de ce système ? Il semblerait qu'en premier lieu chacun doive ajuster ses attentes.

3.3.1 Un cadre législatif renforcé

La loi Aillagon de 2003 a apporté un cadre législatif au mécénat indispensable à son bon fonctionnement et, surtout, à sa croissance. Après l'adoption de cette loi, le mécénat s'est indéniablement développé en France. Cependant, après l'arrivée de la gauche au gouvernement en 2012, le mécénat et les bénéfices fiscaux qu'il offre aux mécènes ont été durement remis en cause et interrogés. L'ombre a été jetée sur ce modèle et sur ceux qui le pratiquaient.

Aussi, afin d'améliorer l'image qui est transmise du mécénat, l'Etat a un rôle-clé à jouer : c'est à lui de soutenir cette pratique et non pas de la critiquer, la faisant presque passer pour une mafia douteuse. En outre, il serait bon que les discours se fassent plus justes et que la valorisation, plutôt que la suspicion, domine. L'idée n'est pas de museler les partis qui s'interrogent sur la droiture des différents acteurs du mécénat, mais d'ajuster et de nuancer les propos afin de ne pas plaquer des accusations aux effets désastreux sur une pratique de soutien collectif.

Pour cela, l'Etat doit se faire transparent en renforçant encore plus le cadre législatif offert au mécénat afin que, par la valorisation et la clarté, ce dernier soit plus attractif pour d'éventuels mécènes. Les grandes entreprises, particulièrement leurs patrons, souffrent déjà d'une vague de suspicion depuis quelques années et apparaissent comme les nouveaux escrocs du XXI^{ème} siècle. L'ennemi public numéro un est devenu le patron, celui-là même qui, s'il verse une somme à une structure culturelle, sera jugé à coup de lieux communs et leitmotiv modernes : alors c'est à cela que servent les bénéfices pendant que des ouvriers s'échinent à boucler leurs fins de mois ? Encore un qui paiera moins d'impôts sous couvert de soutenir l'art ! Le mécénat n'est-il pas une niche fiscale ? En somme, le profit est devenu un gros mot prononcé à propos de nombreuses actions : en commençant par rendre plus clair et par valoriser ce que le mécénat apporte et ce que la loi lui permet de faire, les discours suspicieux et accusateurs se feront moindres et, en augmentant la valeur que l'Etat donne au mécénat, le nombre de mécènes augmentera, lui aussi.

3.3.2 Développer les fondations

Cependant, comme en tous domaines, certains abus, sans être majoritaires, sont tout de même parfois commis. De fait, en plus d'améliorer le cadre législatif autour du mécénat, continuer à développer les fondations serait également un bienfait, qui viendrait se joindre aux efforts de l'Etat.

En effet, les fondations paraissent aujourd'hui être les meilleures alliées à la fois des mécènes et des structures culturelles : elles offrent un cadre qui semble juste et équilibré, ce qui a l'avantage d'écarter toute suspicion d'abus. Les fondations sont à présent de plus en plus nombreuses et diversifiées : toutes ont des objectifs différents et soutiennent divers domaines. De plus, chacune collecte les dons de mécènes afin de les reverser par la suite : cela permet une maîtrise de l'éligibilité. Effectivement, l'un des points noirs du mécénat est potentiellement les déséquilibres que celui-ci peut créer : une grande entreprise peut choisir de donner des millions d'euros à une seule et même structure culturelle pendant plusieurs années tandis qu'une autre maison culturelle souffrira de précarité en ne récoltant que peu de fonds provenant de mécènes différents selon les années. Ainsi, l'une sera assurée de sa pérennité quand l'autre s'essoufflera dans la recherche de mécènes en n'obtenant que peu de résultats. De fait, les fondations peuvent garantir une harmonisation de la distribution des dons qu'elles reçoivent.

Par ailleurs, se tourner vers les fondations permet également de contrer certains abus, d'éviter le phénomène de niche fiscale et donc d'améliorer l'image et la réputation du mécénat en France. L'objectif aujourd'hui doit être de renforcer l'éthique du modèle du mécénat afin que les mécènes ne paraissent plus être philanthropes sous couvert de profits fiscaux : l'engagement dans le mécénat dépasse toute considération fiscale et les fondations peuvent être un filtre éthique qui augmente la transparence et la confiance envers le mécénat.

En outre, soutenir les fondations et se diriger vers elles pour développer le mécénat en France semble être un moyen d'apporter à la fois équité dans le versement des fonds et éthique.

3.3.3 Des supports de communication adaptés

Comme nous l'avons démontré plus tôt, les supports de communication des structures culturelles sont souvent inadaptés aux attentes actuelles des mécènes et sont tournés vers un mécénat traditionnel, que presque plus personne ne pratique aujourd'hui. Aussi, il semble nécessaire de rétablir un dialogue entre entreprises mécènes et structures culturelles afin de parvenir à adapter les demandes de chacun. Ainsi, chacun doit apporter plus de lisibilité à son positionnement.

Tout d'abord, les institutions culturelles devraient développer leur pôle mécénat afin de pouvoir se consacrer au mieux à ce dernier : rechercher des mécènes, promouvoir ses propres valeurs et créer un véritable support à la pratique du mécénat requièrent énormément de temps et d'énergie. Pourtant, ce temps et cette énergie doivent être envisagés comme un investissement car ils apportent de nombreux bénéfices et résultats. De fait, en augmentant sa connaissance du terrain et de la situation réelle du mécénat, les structures culturelles seront mieux à même de proposer des documents de communication adaptés, qui séduiront davantage d'entreprises mécènes. Il faudrait donc créer des postes tels que chargé de mécénat.

Ensuite, côté entreprises et mécènes, les supports de communication doivent également être adaptés. En effet, la transparence apparaît comme primordiale au regard de tous les problèmes que nous avons précédemment pointés. Or, afin d'être plus transparentes, les entreprises ont besoin de communiquer davantage à propos de leurs actions. Dans ce but, deux pistes semblent être intéressantes à explorer. En premier lieu, il serait bénéfique que l'entreprise elle-même produise des documents de communication pour promouvoir et expliquer ses démarches : donner des chiffres précis, mettre des mots sur ses objectifs et ses valeurs, présenter les domaines et structures qu'elle soutient, etc. Ainsi, ces documents pourraient être diffusés à la fois en interne, pour que chacun des salariés puisse être éclairé et, au mieux, puisse se sentir pleinement concerné par les actions que mène l'entreprise, et en externe

afin que l'image extérieure de l'entreprise soit transparente et que cité et citoyens puissent avoir une bonne compréhension du positionnement de ladite entreprise. En second lieu, ces mêmes informations pourraient être publiées et diffusées dans la presse, soit de manière locale à travers des journaux régionaux, soit de manière nationale, à travers un magazine d'information spécialisé, par exemple. Cela se pratique déjà dans la région nord-américaine, où les chiffres liés au don et au mécénat en général sont publiés dans la presse : il est très facile d'avoir connaissance du montant des sommes apportées en soutien à tel ou tel organisme et de connaître les activités de chaque acteur.

En outre, clairvoyance et transparence renforcent l'éthique des actions de mécénat : elles devraient donc être le maître mot de ce domaine afin qu'il ne souffre plus d'une image biaisée. La communication, qu'elle émane de l'entreprise mécène ou de la structure culturelle soutenue, doit donc se faire plus claire et adaptée.

3.3.4 Revaloriser la culture

Je l'ai expliqué précédemment, la culture traverse une crise au sein de notre époque, liée aux nouvelles technologies, à l'ère numérique et à la mondialisation. En conséquence, la culture peine à trouver son rôle : on la consomme comme n'importe quel autre produit ou on la rejette lorsqu'elle est jugée trop élitiste. Ainsi, revaloriser la culture et tenter de lui redonner une place au sein de notre société aura pour conséquence naturelle de développer le mécénat culturel en séduisant les mécènes.

Bien évidemment, revaloriser la culture est un vaste chantier auquel chacun tente de participer et il serait vain d'espérer trouver une solution miraculeuse. Cependant, certaines pistes peuvent être privilégiées pour aller dans ce sens.

Tout d'abord, la pratique culturelle doit être désacralisée. Ayant fait un stage au cœur d'un opéra, j'ai de nombreuses fois eu à répondre aux interrogations du public face à cette impressionnante institution : certains se demandaient s'il était compliqué de se rendre à l'opéra et d'écouter de l'art

lyrique, d'autres me questionnaient au sujet de la tenue à porter, par exemple. Il apparaît donc que le problème des arts encore perçus comme trop classiques, voire élitistes, est le moyen de les pratiquer et les mythes qui les entourent. En effet, plus personne ne vient en smoking ou en robe longue à l'opéra, mais le mythe persiste à l'extérieur des établissements, inquiétant ceux dont l'envie de venir ne manque pourtant pas. Dès lors, comment désacraliser et démystifier certaines pratiques ? Cela passe, à mon sens, par la communication : les structures doivent casser cette vision élitiste en diffusant des images moins classiques d'elles-mêmes. Par exemple, en photographiant quelques personnes lambda, vêtues très simplement, dans les couloirs du théâtre, puis en diffusant ces photographies auprès du grand public. De plus, les affiches des différents spectacles pourraient se tourner plus radicalement vers la modernité : graphisme, couleurs, slogans, tous les outils existent afin d'y parvenir.

Ensuite, au-delà d'une désacralisation, il faut aussi habituer le public à des lieux tels que le théâtre ou l'opéra. En effet, les questionnements auxquels j'ai eu à répondre résultent bien évidemment d'un manque de connaissance (qui n'a ni valeur positive ou négative, précisons-le). Nous sommes tous habitués à sortir au cinéma, car bien souvent c'est un lieu où nous nous sommes rendus très jeunes. Aussi, pour habituer le public aux lieux culturels, il faut sensibiliser les plus jeunes et créer davantage d'actions culturelles qui leur sont destinées : invitations aux répétitions ou représentations, visites des coulisses, rencontre avec les acteurs, etc. Bien souvent, j'ai rencontré des adultes lors de représentations, heureux d'être venus pour la première fois à l'opéra, m'expliquant que leur enfant s'y était rendu quelques temps auparavant avec sa classe et qu'il leur avait donné envie de s'y rendre, eux aussi. Non seulement, ouvrir les portes d'un théâtre aux enfants est un investissement futur en cela qu'ils auront plus de facilité à s'y rendre à l'avenir, mais cela est aussi un moyen de toucher les proches des enfants et ainsi de leur donner envie de découvrir un lieu ou un spectacle.

Enfin, pour une structure culturelle, faire sentir sa présence dans la cité et dans la société est primordial : cela doit passer par des moyens modernes, c'est-à-dire ces moyens mêmes qui ont transformé les technologies et fait perdre son rôle à la culture. Il est nécessaire d'en faire une force et un outil.

Aussi, être présents et actifs sur les réseaux sociaux est très important : cela permet de briser des barrières, de se rapprocher du public et d'instaurer une complicité mutuelle. De plus, des phénomènes de mode peuvent aussi être utilisés : pourquoi des danseurs classiques ne pourraient-ils pas faire un flash mob sur une place publique ? En effet, investir la rue pour aller au plus près des citoyens permet de sortir du cadre traditionnel scène-salle et d'aller au-devant du public.

En outre, mieux défendre la culture, c'est aussi mieux défendre le mécénat. Il est ainsi des plus importants de travailler à la revalorisation de la culture.

3.3.5 Une dépendance tout en nuances

Enfin, de la même manière qu'une trop grande dépendance entre structures culturelles et Etat comporte des risques, une trop grande dépendance entre structurelles culturelles et mécènes en comporte tout autant. Aussi, afin que le modèle du mécénat culturel ne devienne pas source de risques pour une institution culturelle, l'idéal serait de veiller à avoir différentes sources de financement et, en ce qui concerne précisément le mécénat, à être soutenu par plusieurs mécènes plutôt que par un seul, afin de répartir au mieux les sommes. En effet, en étant soutenue par un seul mécène, l'entreprise culturelle court le risque de perdre une grosse part de ses ressources financières si le mécène se retire.

A ce sujet, Françoise Benhamou donne l'exemple des Etats-Unis dans un article publié sur le site du *Nouvel Observateur*³³ : en 2008, le mécène Altria a quitté New York pour Richmond, en Virginie, emportant avec lui ses actions de mécénat. En conséquence, Brooklyn Academy of Music a perdu des dons à hauteur de 375 000 dollars. De plus, Françoise Benhamou précise que la perte

³³ BENHAMOU, Françoise, « Mécénat culturel : à consommer... avec modération » [en ligne], *Rue89 les blogs, le Nouvel Observateur*, 1^{er} mars 2008, consulté le 9 août 2014. Disponible sur <<http://blogs.rue89.nouvelobs.com/en-pleine-culture/mecenat-culturel-a-consommer-...-avec-moderation>>

de dons de la part d'un mécène entraîne également une perte de légitimité et de crédibilité :

La dépendance des acteurs culturels est particulièrement grande lorsque les programmes sont innovants. Or toute fusion entre deux sociétés, toute difficulté budgétaire de l'entreprise mécène mettent en péril les actions menées jusqu'alors. [...] La perte d'un mécène est d'autant plus grave que ses donations ont un effet de levier. Le retrait d'un donateur crée un doute pour les autres sponsors sur l'opportunité de soutenir un projet.

En conséquence, Françoise Benhamou privilégie la prudence dans la dépendance entre structure culturelle et mécène :

Il faut être vigilant lorsque s'instaure une relation de dépendance vis-à-vis du mécène. Le mécénat comme financement additionnel, oui. En revanche, le mécénat ne saurait constituer une source de financement « soutenable ».

En définitive, pour que mécénat et culture se développent davantage main dans la main, le gouvernement doit tout d'abord renforcer le cadre législatif pour revaloriser le mécénat et le protéger de toute suspicion injustifiée. De plus, le secteur culturel doit s'appuyer davantage sur les fondations, qui permettent de travailler avec plus d'équité, d'équilibre et d'éthique. Il est également primordial que la transparence devienne le mot de toute activité de mécénat, autant pour une structure culturelle que pour une entreprise. Cela passe avant tout par la communication. Par ailleurs, il est impératif de faire en sorte que la culture retrouve une place à part entière dans notre société afin de séduire à nouveau des mécènes, tout en ayant bien conscience qu'il est nécessaire de diversifier les sources de financement.

Conclusion

Mon expérience au sein de l'Opéra national du Rhin a été des plus enrichissantes et des plus formatrices. Tout au long de ces six mois de stage, j'ai pu acquérir des compétences et entrer pleinement dans le monde professionnel, grâce à la bienveillance et à la confiance de l'équipe qui m'entourait. C'est à présent grandie et pleinement confiante que je termine ce master et me tourne vers mes projets professionnels.

Au-delà de ce que ces six mois m'ont appris, j'ai également eu l'occasion, à travers ce mémoire, de me consacrer à un sujet qui avait éveillé mon intérêt. En outre, le mécénat a une longue histoire derrière lui et est aujourd'hui un modèle dominant dans plusieurs pays, mais son système est en opposition avec les traditions colbertiste et centrisme de la France, ce qui a quelque peu freiné son développement dans notre pays. Cependant, en cette période de crise économique, les actions de mécénat seraient bienvenues pour aider le domaine culturel à faire face aux baisses de subventions et, sur le long terme, à ne plus dépendre majoritairement des ressources financières de l'Etat. Pourtant, et malgré l'appui de l'Etat à travers la loi Aillagon par exemple, mécénat et culture peinent encore à se rejoindre. En effet, les mécènes ne semblent plus être séduits par le secteur culturel : ceux-ci ont besoin de dépasser le simple acte philanthropique pour donner davantage de sens social à leurs démarches. Aussi, l'art et la culture étant eux-mêmes en crise, ils ne semblent plus convenir tout à fait aux ambitions des mécènes. De plus, les structures culturelles n'ont sans doute pas pleinement conscience de cette rupture progressive et n'adaptent donc pas leur communication et leurs méthodes d'approche à la réalité. Ainsi, pour remédier à ce divorce, il faudrait que chacun, mécènes comme acteurs culturels, communiquent avec plus de transparence : cela permettrait également de lutter contre toute suspicion de profit. De plus, avec l'appui de l'Etat, qui devrait veiller à valoriser davantage le mécénat, et celui des diverses fondations existantes, l'éthique pourrait être renforcée. Enfin, il est primordial de redonner un rôle à la culture au sein de notre société : c'est un travail de

longue haleine auquel chacun doit contribuer, en premier lieu les professionnels de ce secteur.

En somme, m'apprêtant à devenir chargée de communication au sein du Ballet de l'Opéra national du Rhin, il m'incombe aussi à présent d'apporter ma pierre à ce vaste édifice : je m'engage donc à explorer moi-même les pistes que j'ai énoncées précédemment à travers, d'une part, des actions culturelles pour tenter de resserrer les liens entre culture et public et, d'autre part, des missions de recherche de mécènes. Ainsi, j'ai la chance de pouvoir donner une suite concrète à mon travail de recherche, ce qui ne manquera pas d'alimenter ma réflexion et de la faire évoluer.

Bibliographie

Ouvrages

BARTHES, Roland, *Mythologies*, Paris, Editions du Seuil, 1957.

BENJAMIN, Walter, *L'Œuvre d'art à l'époque de sa reproductibilité technique* (1939), Paris, Payot, 2013.

CITTON, Yves, *Lire, interpréter, actualiser. Pourquoi les études littéraires ?*, Paris, Editions Amsterdam, 2007.

DEBIESSÉ, François, *Le mécénat*, Paris, Presses Universitaires de France « Que sais-je ? », 2007.

DUHAMEL, Georges, *Scènes de la vie future*, Paris, Mercure de France, 1930.

MANOVICH, Lev, *Le Langage des nouveaux médias*, Dijon, Les presses du réel, 2010.

NIELSEN, Karen, *Le Mécénat mode d'emploi*, Paris, Economica, 2007.

SALMON, Christian, *Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007.

Articles d'ouvrages

ADAMS, Tracy, « Isabeau de Bavière, le don et la politique de mécénat », *Le Moyen Age*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, mars 2011 (Tome CXVII), p.475-486.

BOISTEL, Philippe, « Le mécénat : nouvelles ambitions stratégiques », *Communication & Organisation*, février 2012, n° 42, p. 245-264.

CARDON, Dominique, DELAUNAY-TETEREL, Hélène, « La production de soi comme technique relationnelle », *Réseaux*, n° 138, avril 2006, p. 15-71.

PASERON, Jean-Claude, « Consommation et réception de la culture », *Le(s) public(s) de la culture*, Presses de Sciences Po, 2003, p. 361-390.

PIQUET, Sylvère, TOBELEM, Jean-Michel, « Les enjeux du mécénat culturel et humanitaire », *Revue française de gestion*, n°167, août 2006, p.49-64.

Articles de presse

BENHAMOU, Françoise, « Mécénat culturel : à consommer... avec modération » [en ligne], *Rue89 les blogs, le Nouvel Observateur*, 1^{er} mars 2008, consulté le 9 août 2014.

Disponible sur <<http://blogs.rue89.nouvelobs.com/en-pleine-culture/mecenat-culturel-a-consommer-...-avec-moderation>>

DE GAULLE, Charles, « Ministère d'Etat chargé des affaires culturelles » *Journal officiel de la République française*, 26 juillet 1959, p. 7413.

GUYENNE, Thierry, « Nouveau départ à l'Opéra du Rhin », *Opéra*, n°217, octobre 1997, p. 15.

LEBOEUF, Paul, « Strasbourg a son opéra « national » », *Est Republicain*, 2 février 1998.

SERROU, Bruno, « Le Trio du Rhin », *Spectacles-Info*, septembre 1997, p. 34.

ZAPPI, Sylvia, « Redevance, mécénat... la ministre Filippetti suscite la contradiction », *Le Monde*, 5 juillet 2012.

Comptes rendus

« Comptes rendus », *Gouvernement et action publique*, Paris, Presses de Sciences Po, n° 4, avril 2012, p. 161-178.

Conférences

LOUBET, Christelle, *Le mécénat de Mahaut, comtesse d'Artois* [en ligne], Gosnay, septembre 2010, consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://k-classroom.blogspot.fr/2010/09/le-mecenat-de-mahaut-dartois-1302-1329.html>>

Sitographie

Fondation de France [en ligne], consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.fondationdefrance.org>>

Légifrance, le service public de la diffusion du droit [en ligne], consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.legifrance.gouv.fr/>>

Maison de la danse [en ligne], consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.maisondeladanse.com>>

MC2 : Grenoble [en ligne], consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.mc2grenoble.fr/>>

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie [en ligne], consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-mecenat,13332.html>>

Opéra national du Rhin [en ligne], consulté d'avril à août 2014.

Disponible sur <<http://www.operanationaldurhin.eu/>>

Trésor de la langue française informatisé [en ligne], consulté le 15 juillet 2014.

Disponible sur <<http://atilf.atilf.fr>>

Groupe UDI-UC du sénat [en ligne], consulté le 3 août 2014.

Disponible sur <<http://udi-uc-senat.fr/index.php>>

Annexes

Annexes au format numérique :

Annexe n°1 : Brochure générale de la programmation 2014-2015 de l'Opéra national du Rhin.

Annexe n°2 : Dossier pédagogique de *Quai Ouest*, opéra de Régis Campo.

Annexe n°3 : Dossier de presse de la présentation de la saison 2014-2015 de l'Opéra national du Rhin.

Annexe n°4 : Emailing du récital d'Angelika Kirchschrager.



opéra national
du rhin opéra d'europe

RÉCITAL
ANGELIKA KIRCHSCHLAGER MEZZO-SOPRANO
SIMON LEPPER PIANO
STRASBOURG OPÉRA
ma 11 février 20h

Le crépuscule des romantiques

Annexe n°5 : Affiche promotionnelle de la tournée en Russie de la Maîtrise de l'Opéra national du Rhin.

**ГАСТРОЛИ
В РОССИИ**

Детский хор Рейнской Национальной Оперы
Маленькие певцы Страсбурга

23 АПРЕЛЯ 2014 - МОСКВА
Детская школа искусств им. С.И. Мамонтова

25 АПРЕЛЯ 2014 - УГЛИЧ
Музыкальная школа

27 АПРЕЛЯ 2014 - ЯРОСЛАВЬ
Дом культуры

29 АПРЕЛЯ 2014 - САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
Белый Зал Санкт-Петербургского


petits chanteurs
de strasbourg

Annexe n°6 : Article à paraître dans *Croisements*, « Lettre ouverte à Paris ».

Fait notable, *La Vie Parisienne* d'Offenbach ne présente qu'une joyeuse foule au sein de laquelle une enfilade de personnages évolue. Nuls personnages principaux, nuls personnages secondaires, à bien y réfléchir, le rôle-titre de cet opéra-bouffe ne serait-il pas Paris ? Pourtant, dans sa mise en scène, Waut Koekoën a choisi de ne pas directement représenter la capitale française. L'imaginaire collectif fera lui-même son effet... Plongée au cœur du fantasme.

Lettre ouverte à Paris

A l'heure où tous les chats sont gris

Paris, on m'a toujours parlé de toi, partout, tout le monde. Pour être honnête, je ne me souviens pas avoir jamais vécu sans qu'on t'évoque. Je dois t'avouer que je ne t'ai pas toujours aimée, non, il m'est arrivé de t'ignorer, de ne plus penser à toi, voire même de t'exécrer. Mais je dois reconnaître que tu m'as toujours fait rêver.

J'ai commencé par écouter des bavardages sur tes si romantiques bords de Seine à minuit. Je me souviens encore des paroles de certains de mes proches, qui soufflaient tu verras, quand on aura ravi ton cœur, tu te rendras dans la ville de l'amour et tu flâneras sur les marches du Sacré Cœur, sur le Pont des Arts et dans le Parc du Luxembourg. Comme un baptême qui scelle la passion, Paris me semblait alors être un passage obligé.

Et puis j'ai grandi, j'ai entendu parler de toi sur les bancs de l'école, où l'on me racontait la trépidante vie d'artistes bohémiens, leurs virées nocturnes, leurs succès soudains, et je rêvais de mener de telles aventures, un jour, plus tard. Je me suis inventé une vie auprès d'eux, m'éveillant au petit matin sous une mansarde du quartier latin, retrouvant mes camarades dans des cafés pour goûter à la délirante fée verte et enfin, m'étourdissant de jazz, de danse et de grandes discussions dans le coin d'un cabaret, au choix : le Chat Noir, le Moulin Rouge ou le Bœuf sur le toit. Je rêvais ma vie en rose, entre tes murs tout me semblait possible.

A la fin de la journée, fermant les yeux à l'orée de la nuit, je pouvais entendre le ronronnement de ton métro, le tintement des cloches de Notre-Dame, le sifflement des trains au départ de la Gare d'Orsay, l'étourdissant mouvement des voyageurs pressés : ta symphonie, reconnaissable parmi toutes. Je descendais du train, moi aussi, portant une valise à la main. J'avais le sentiment qu'ici, dans ce hall de gare, nous étions tous Parisiens. Me mêlant à la foule, j'observais avec attention chaque individu et remarquais la silhouette élancée d'une Parisienne émancipée : cheveux courts, talons hauts, petite robe noire, fume-cigarette entre les doigts. Coco Chanel et l'élégance étaient passées par là. Enfin, j'étais là, dans ton dédale de rues pavées, mais le vertige me prenait : par quoi commencer ? Vers quel endroit diriger mes pas en premier ? Quel musée, quel jardin, quel quartier choisir parmi cette profusion de lieux mythiques ? Avant même de décider, l'illusion s'était dissipée et mes songes, surpris par l'éveil, s'étaient enfuis.

Paris, il me semble que tu es partout et en chacun de nous. Que je sois à Londres, New York

ou Tokyo, je t'aperçois toujours dans le cœur d'un passant. Il y a toujours quelqu'un, pour te décrire passionnément. Je me souviens d'untel, organisant un week-end dans la capitale de l'amour pour sa chère et tendre ; d'untelle, projetant de monter dans la capitale des arts pour devenir comédienne, danseuse étoile ou chanteuse. J'ai entrevu mille desseins et toujours une seule fin. Comme une formule magique, ton nom assurait tout succès.

Paris, je te connais depuis toujours, je t'ai vue des milliers de fois, dans des films, sur des cartes postales et des photos en noir et blanc. Je t'ai croisée dans des chansons, dans des livres d'Histoire, dans des romans aux fins chagrines. C'est chez toi, que Rodolphe a perdu Mimi, que Gainsbourg a trouvé Birkin, que Colin a veillé sur Chloé et qu'Abélard a écrit des lettres passionnées à Héloïse. C'est chez toi, qu'ont crié des centaines de révoltés, qu'on s'est battu pour le progrès, qu'on a gagné la liberté. Il faut croire qu'à présent dans tes rues le temps est arrêté : d'innombrables histoires tissent ton onirique réalité.

Mais Paris, si aujourd'hui je t'écris, c'est que je te cherche encore. J'ai parcouru la terre entière pour te trouver, j'ai sillonné tes quais et tes boulevards sans jamais rencontrer celle dont on m'avait parlé. J'ai bien vu tes parcs, tes immeubles Haussmanniens, tes cinémas d'antan, mais mon cœur a été comme en toute autre place au monde. M'a-t-on menti, n'es-tu qu'une folie, que l'ombre d'un royaume que pourtant tout le monde explore ?

Je ne te vois que paupières closes, au bord du sommeil, au précipice des rêves, à l'heure où tous les chats sont gris.

Un cœur de touriste.