La scène numérique de l'Opéra national de Paris

« Déterritorialisation » d'un projet culturel

Elise BUTEL

Gresec – Université Grenoble Alpes

DOI : https ://doi.org/10.17184/eac.9156

Résumé : L'objet de ce chapitre est d'étudier la manière dont une organisation culturelle territoriale médiatise des manifestations qui relèvent du présentiel. Nous nous appuyons ici sur l'étude de cas du projet « 3e Scène » de l'Opéra national de Paris qui fut initialement conçu comme la « scène numérique » de l'institution et qui réunit un ensemble de vidéos faisant référence à l'Opéra. Nous observons ici les jeux de « déterritorialisation-reterritorialisation » mis en place dans la construction de ce projet, en axant notre analyse sur trois dimensions : les pratiques professionnelles, les modalités de diffusion et la configuration du projet culturel.

Mots-clés : plateforme vidéo, culture, spectacle vivant, diffusion, territoire

Abstract : The aim of this chapter is to analyze the way in which a territorial cultural organization publicizes its face-to-face events. We rely here on the case study of the project "3e Scène" of the Paris Opera which was initially designed as the institution's "digital stage" and which brings together a set of videos referring to the Opera. Thus, we can identify the "deterritorialization-reterritorialization" dynamics implemented in the construction of this project, focusing our analysis on three dimensions: professional practices, methods of dissemination and the setting of the cultural project.

Keywords : Digital Video Platform, Culture, Live Performance, Diffusion, Territory

1 Introduction

Ce chapitre s'intéresse à l'évolution dans le temps de la 3e Scène, un catalogue de vidéos en ligne créé par l'Opéra national de Paris. Nous choisissons ici de focaliser notre regard sur ce cas d'étude en raison de son exemplarité dans le paysage des dispositifs en ligne conçus et portés par une structure de spectacle vivant. En nous basant sur les résultats d'une étude visant à établir un état des lieux des pratiques numériques des acteurs du spectacle vivant en France et à l'international (Bordeaux et Butel, 2019), il est possible de dégager quatre axes d'action poursuivant des objectifs distincts : l'éducation artistique et culturelle, la captation de spectacles à des fins d'archivage ou de diffusion, le soutien à la création et le lien aux publics dans une démarche de service ou de communication. Le cas d'étude présenté ici est intéressant car il opère un déplacement vis-à-vis de ces modèles, souvent adressés à des publics captifs des organisations culturelles (professionnels de la culture, publics scolaires, amateurs de spectacle vivant) et dont les contenus sont centrés sur la danse ou le théâtre. Ce chapitre vise ainsi à analyser la manière dont la 3e Scène s'est progressivement détachée de l'organisation qui la porte, un mouvement impliquant des modifications tant du point de vue de la gouvernance du projet que des objectifs qui y sont associés et des contenus produits.

En effet, initié en 2015, la 3e Scène correspond au départ à un catalogue de courtes vidéos produit et géré en interne par l'Opéra national de Paris. Pensées dans une visée promotionnelle, ces vidéos étaient principalement dédiées à la danse dans un format proche du clip ou de la publicité. En 2016, la production des contenus et leur diffusion sont confiées à la société de production cinématographique Balthus Lab, une filiale des Films Pelléas. Les contenus produits prennent alors la forme de courts métrages et les modes de diffusion se voient complétement revisités. Les contenus auparavant stockés sur le site Web de l'Opéra sont diffusés dans une large diversité d'espaces, physiques et numériques, dans une logique de multi-médiatisation. Les questionnements guidant cette recherche sont ainsi nés d'un premier étonnement : la prise en charge du projet numérique d'une institution culturelle dédiée au spectacle vivant par une société de production cinématographique. L'objectif de ce chapitre est donc d'étudier la manière dont la prise en charge de la 3e Scène par des acteurs provenant de domaines d'activités extérieurs au monde du spectacle vivant entrainent la production de nouvelles formes, tant du point de vue des pratiques professionnelles que la création et de la diffusion des contenus.

Afin d'analyser le processus de détachement de la 3e Scène de son contexte initial, nous nous appuyons sur la notion de « territoire » dans le but d'observer les jeux de « déterritorialisation-reterritorialisation » à l'œuvre dans la gouvernance du projet. Largement travaillé en sciences humaines et sociales, et notamment en sciences de l'information et de la communication (Lamizet, 1997 ; Raoul, 2017 ; Paillart, 2018 ; Bonaccorsi et Cordonnier, 2019), le territoire renvoie à un concept plastique pouvant comprendre des acceptions de l'espace tant géographiques que symboliques. L'acception du territoire que proposent Deleuze et Guattari (1972 ; 1980), nous permet ici de prendre en compte la notion de manière métaphorique et de nous intéresser aux territoires professionnels et culturels. Cette acception du territoire nous permet en outre

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

de souligner son caractère instable. En effet, le territoire est entendu par les auteurs comme « un état de passage, un devenir en évolution permanente traversé par des lignes de fuites » qui correspondent à des mouvements de déterritorialisation (Quemener et Aït Razouk, 2021, p. 91). De cette manière, en nous basant sur le travail de Deleuze et Guattari, et plus particulièrement sur la notion de « déterritorialisation », nous analysons les « processus de détachement d'un objet ou d'un sujet, d'un fait ou d'une idée, du contexte qui l'a produit » (Madry, 2016, p. 178). Ainsi, en observant ce double mouvement de « déterritorialisation-reterritorialisation » nous verrons en quoi la déterritorialisation du projet 3e Scène participe d'un renouvellement des pratiques professionnelles, des contenus produits et des modes de diffusion. Nous chercherons dans le même temps à définir les « flux de reterritorialisation » à l'œuvre en observant les traces de référents propres à l'institution dans la construction du projet.

Par ailleurs, en nous inscrivant dans la continuité des travaux traitant de la relation entre pratiques culturelles et territoires (Langeard, Liot et Rui, 2015 ; Thoumelin et Touahir, 2020 ; Djakouane et Négrier, 2020), nous interrogeons la manière dont le rapport au territoire géographique se joue à travers un projet numérique. Tenant compte de l'ancrage local propre aux scènes culturelles et du potentiel de diffusion planétaire des dispositifs en ligne, il s'agit ici d'observer les tensions à l'œuvre dans l'élaboration d'un projet numérique rattaché à une institution, notamment à travers l'ambivalence qui réside entre l'enjeu de faire venir à l'Opéra et le désir de faire « se déplacer » ce dernier grâce aux potentialités d'Internet.

La première partie de chapitre, intitulée « territorialisation », s'attache à présenter la genèse de la 3e Scène. Nous verrons dans cette partie que le projet fut initié en réponse à des enjeux de politiques culturelles numériques et s'est construit en mobilisant les compétences internes de l'organisation, dans une perspective de médiatisation de l'institution. La seconde partie, nommée « déterritorialisation », présente quant à elle le basculement du projet au moment de sa prise en charge par la société de production cinématographique Balthus Lab. Dans cette partie, nous analyserons en particulier les modifications à l'œuvre du point de vue des pratiques professionnelles, des contenus produits et des modes de diffusion. Enfin, la troisième partie se concentre sur les actions qui agissent comme des « flux de reterritorialisation » au sein la 3e Scène et qui correspondent aux stratégies mises en place pour renouveler l'inscription de l'Opéra sur son territoire et permettent de créer des liens entre création numérique et spectacle vivant.

2 Territorialisation : la mise en œuvre d'un projet, entre stratégie et bricolage

Afin de comprendre en quoi le projet 3e Scène s'est « déterritorialisé » au moment de sa prise en charge par la société de production Balthus Lab, il nous faut dans un premier temps revenir sur les conditions de sa création ainsi que sur le format initial du projet et des contenus produits. Ainsi, lorsque les acteurs actuellement en charge de ce dispositif reviennent sur ses origines, ils évoquent trois principaux aspects ayant contribué à sa création : les enjeux liés à l'instauration d'une politique numérique au sein de la structure, le hasard et la mobilisation des compétences internes. En effet, les

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

enquêtés interrogés soulignent que la 3e Scène est apparue en raison de la volonté de l'ancien directeur de doter l'établissement d'une politique numérique forte. De ce fait, le souhait de répondre à l'incitation, voire à l'injonction au numérique formulée par les politiques culturelles (Alexis, Appiotti et Sandri, 2019) a précédé la qualification du projet. En cela, la 3e Scène n'a pas été conçue en réponse à un besoin précis, mais en réaction à une attente politique. En outre, la qualification du projet en lui-même revêt un caractère anecdotique, presque hasardeux, puisque, comme l'explique l'un de nos enquêtés, les objectifs de la 3e Scène auraient été définis à la suite de la proposition d'une étudiante aujourd'hui oubliée :

> « *La naissance de la 3e Scène reviendrait à une stagiaire qui aurait été présente lors d'une réunion de réflexion […], plus personne ne sait qui est cette personne, […] qui aurait dit : "pourquoi vous ne faites pas une plateforme où vous invitez des artistes à créer et vous la nommez la 3e Scène".* »
> Producteur, Balthus Lab, février 2021.

Comme le soulignent Canet et David, « l'invention elle-même est surtout le résultat d'un concours de circonstances, de situations que l'on peut apparenter à du bricolage organisationnel. [Elle] résulte souvent d'actions […] exécutées en fonction des ressources disponibles sur le moment » (Canet et David, 2014, p. 14). Aussi, les prémices de la 3e Scène ne semblent pas déroger à cette règle. Le projet est initié sur la base d'attentes vraisemblablement extérieures à l'organisation et il s'élabore en fonction des compétences et appétences des personnes présentes en interne ainsi que des ressources matérielles de l'organisation. En effet, la direction générale du dispositif est, dans un premier temps, attribuée au directeur de la danse de l'Opéra et la direction artistique à un danseur et chorégraphe français : une composante qui marquera les choix opérés en matière de création de contenus. De même, les décisions prises en matière de diffusions sont contraintes par les moyens financiers de la structure : YouTube est utilisé comme plateforme d'hébergement vidéo et les contenus sont rassemblés sur une page du site de l'Opéra. Enfin, la communication autour du projet s'effectue en interne, selon les procédés maitrisés par l'institution (relais presse, *newsletter*).

De la sorte, il convient de s'interroger sur le caractère novateur du projet. Présentée dans un dossier de presse datant de 2016 comme une scène numérique dont l'ambition est de créer des œuvres originales et de s'ouvrir « vers les nouvelles générations et vers de nouveaux spectateurs »[1] la 3e Scène se structure à partir des usages et des savoirs faires d'acteurs appartenant au monde de l'Opéra. De la sorte, elle semble utilisée au départ comme un dispositif de communication supplémentaire qui permet à l'organisation de promouvoir la structure et de maintenir un lien avec ses propres publics *via* la *newsletter*. En effet, comme l'indique l'un de nos enquêtés, une grande partie des contenus relevaient d'une esthétique publicitaire :

> « *Ils ont produit beaucoup de contenus […] dans un modèle qui était […] entre le clip et la pub avec vraiment une esthétique […] de pub, beaucoup […] de*

[1] Dossier de presse du projet d'exposition 3e scène / Opéra national de Paris (2016). URL : https://www.fonds-culturel-leclerc.fr/files/409/27_FHEL_3ESCENE_DOSSIERPRESSE_2016.pdf (consulté le 20 septembre 2024).

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

film de danse qui, voilà, étaient très portés presque sur la communication de l'Opéra de Paris. » Producteur, Balthus Lab, février 2021.

Ainsi, le projet tend plus à répondre à un enjeu de médiatisation (Lafon, 2019) de la structure et de ses activités – à partir de captations d'entretiens avec des artistes et de films de danse mettant en scène les théâtres Bastille et Garnier – qu'à un enjeu de création par le numérique ou de démocratisation culturelle.



Fig. 1 : *Pablo Paris Satie*. Capture d'écran du film de danse de Michel Ocelot produit par la 3e Scène.



Fig. 2 : *Irresistible is free*. Capture d'écran d'une publicité pour une eau de parfum de la marque Givenchy.

L'importation de codes publicitaires et marketing est observable à travers la comparaison de deux contenus en ligne : l'un est une vidéo de danse mise en ligne par l'Opéra le 05 octobre 2020 (*cf.* figure 1[2]), l'autre est une publicité pour un parfum de

[2] *Pablo Paris Satie* de Michel Ocelot (2020), Opéra National de Paris. URL : https://www.youtube.com/watch?v=-EdyajhnuFk (consulté le 20 septembre 2024)

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

la marque Givenchy, datant du 1er février 2021 (*cf.* figure 2[3]). Sur chacune des deux captures d'écran présentée ci-dessous, nous pouvons observer un homme en train de danser en extérieur. Les couleurs bleu et rosée du ciel évoquent l'aurore et les deux hommes portent des vêtements aux tons blanc et bleu. Par ailleurs, les cadrages des vidéos permettent de mettre en avant la tour Eiffel située en arrière-plan. La présence de la tour Eiffel sur ces vidéos, en tant que symbole emblématique de la ville de Paris, permet d'une part de situer l'Opéra géographiquement et d'autre part de l'associer aux représentions de la ville : la culture, le luxe ou encore le raffinement. Ainsi, en observant la similarité entre ces deux contenus, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'aux prémices du projet, la 3e Scène se voit mobilisée comme une marque dont le produit serait l'Opéra.

Finalement, nous pouvons considérer qu'à ce stade de sa construction, le projet 3e Scène correspond à une stratégie communicationnelle dont « les médiatisations constituent un moyen [pour l'organisation] de se positionner socialement et politiquement [...] afin de maximiser [ses] profits symboliques » (Lafon, 2019, p. 168). De cette manière, si la mise en œuvre du projet peut s'apparenter à une forme de bricolage organisationnel, il constitue en revanche une réponse direct aux enjeux politique et médiatique de la structure. Ainsi, en nous appuyant sur la lecture des notions de *« stratégie » et de « tactique »* de De Certeau proposée par Bullich et Schmitt pour analyser les mutations des industries culturelles, nous faisons l'hypothèse que cette première phase du projet correspond à une démarche stratégique de la part de l'organisation :

> « Leur différenciation repose sur [...] une capacité de maîtrise du contexte au sein duquel ces actions se déploient. Une stratégie a trait à un projet mis en œuvre par un acteur qui contrôle, partiellement tout du moins, les conditions de sa réalisation. Par opposition, la tactique est une réaction aux circonstances ainsi qu'aux actions d'autrui. La "stratégie" présente donc une temporalité longue. Elle qualifie un processus qui se déroule à partir d'un programme initial. La tactique, quant à elle, "fait du coup par coup, elle profite des occasions" (de Certeau, 1980, p. 61). » (Bullich et Schmitt, 2019, p. 26)

En effet, nous avons observé que dans cette première phase du projet l'Opéra contrôlait la production et la diffusion des contenus, dans une logique et un dessein propres à la structure. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous verrons en quoi la prise en charge du dispositif par la société de production Balthus Lab engendre une reconfiguration des pratiques professionnelles, faisant basculer la gestion du projet dans une démarche tactique.

[3] *Irresistible is Free* (2021), Givenchy Beauty. URL : https://www.youtube.com/watch?v=Uh74JM0hDS8 (consulté le 20 septembre 2024).

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

3 Déterritorialisation : renouvellement des pratiques et des contenus

En 2016, le dispositif est finalement confié à la société de production Les films Pelléas, qui créera en 2017 sa filiale Balthus Lab. Balthus Lab sera exclusivement dédiée à la gestion de la 3e Scène avant de se diversifier à travers une activité de conseil à destination des établissements culturels. Pour la direction de l'Opéra, le choix de travailler avec une société de production cinématographique représentait une opportunité puisque « *l'intérêt […] était justement de travailler avec quelqu'un qui avait un point de vue un peu différent, un peu extérieur […] de l'Opéra* » (Producteur, Balthus Lab, février 2021). Ainsi, nous verrons dans cette partie comment la prise en charge de la 3e Scène par Balthus Lab a amené le projet à se « déterritorialiser ». Un déplacement qui impliquera un renouvellement des pratiques professionnelles mais également le glissement d'un domaine artistique à un autre.

En premier lieu, il est important de noter que les deux organisations choisissent de se lier par un contrat de coproduction. Un modèle jusqu'alors unique qui offre à la société de production une grande liberté concernant la manière de produire et de diffuser les contenus affiliés au dispositif. Comme l'indique l'un des producteurs : « *Un lieu comme l'Opéra, normalement, gère des prestataires. Donc le prestataire n'a pas grand pouvoir dans votre service, vous êtes son client. Là c'est différent, on était coproducteur.* » (Producteur, Balthus Lab, mars 2021). Cette relation contractuelle a été bénéfique pour les deux parties. En effet, à travers ce contrat, l'Opéra a pu bénéficier du réseau de coopération de la société de production (Becker, 1982). Des subventions ont donc pu être obtenues auprès du CNC et des partenariats ont été mis en place avec des acteurs relevant du monde du cinéma, tels que la société de production MK2 ou encore l'Agence du court métrage. Par ailleurs, la prise en charge du projet par une société privée a entrainé la suppression de certaines étapes administratives propres au fonctionnement de la structure pour que « *les artistes soient le plus libre possible dans leur phase créative et dans la manière de concevoir leur projet sans avoir à passer, […] des dossiers, des commissions, un scénario* » (Producteur, Balthus Lab, février 2021). Le processus de validation des projets a donc été allégé. D'une part, cela a permis aux artistes d'avoir une plus grande flexibilité dans la phase création. D'autre part, une très forte autonomie a été conférée à Balthus Lab dans le processus de sélection des artistes et dans la production des contenus. Ainsi, comme le souligne l'un de nos enquêtés, ce modèle de coproduction entre un théâtre et une société de production cinématographique, et plus précisément le fait de confier un projet interne à un acteur externe, a impliqué un remaniement des usages au sein de l'institution mais également une prise de risques quant à la gestion de l'image de l'Opéra :

> « *Ils ont été confrontés à d'autres choses et c'est ça qui était intéressant, cette rencontre et puis […] ce beau bordel parce que c'est quand même je pense une manière de fonctionner qui n'a aucun équivalent, du moins pas à ma connaissance. Avoir une société extérieure qui tout d'un coup […] mène un projet interne […] dont la marque vraiment Opéra […] est un enjeu de tous les jours de beaucoup de permanents du théâtre.* » Producteur, Balthus Lab, mars 2021.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Par là même, la prise en charge du projet par Balthus Lab correspondait au souhait de bouleverser des codes de création attachés à l'Opéra :

> « *[Certains] veulent que les spectacles soient toujours les mêmes avec les mêmes costumes et qui trouvent en fait leur plaisir dans la performance […]. Et puis ceux qui veulent essayer de faire évoluer ce médium-là et l'inscrire dans une certaine réalité […]. Et nous ce qui nous intéressait, [la direction] ce qui l'intéressait, c'était de bousculer tout ça.* » *Producteur, Balthus Lab, mars 2021.*

En effet, les producteurs de Balthus Lab ont eux-mêmes sélectionné des artistes « *qui ne seraient pas invités naturellement par l'Opéra de Paris* » (*Producteur, Balthus Lab, mars 2021*) et leur ont proposé de produire des courts métrages faisant référence à l'Opéra. De cette manière, en confiant le projet à Balthus Lab, la 3e Scène s'est déplacée d'un domaine artistique à un autre, en passant du film de danse au film de fiction. L'objectif était donc moins de médiatiser l'Opéra que de le mettre en récit, en tant que structure et en tant qu'art, afin de produire de nouvelles médiations, notamment « *à destination d'un public qui […] n'est pas forcément le public de l'Opéra* » (*Producteur, Balthus Lab, mars 2021*) et ainsi tenter d'intervenir « dans une situation de manque, de déficit de contact et de lien » (Caune, 2010, p. 8) auprès d'un public éloigné. Plusieurs productions ont donc été réalisées dans ce sens. L'exemple le plus marquant pour illustrer cette démarche est un film ayant été réalisé en collaboration avec le youtubeur Jhon Rachid. L'objectif était de permettre à l'Opéra d'atteindre le public de ce dernier, considéré comme un public éloigné de l'institution, en diffusant ce court-métrage directement sur la chaine YouTube du vidéaste. Outre cette stratégie de diffusion visant à atteindre le public de Jhon Rachid, le scénario du film en lui-même avait vocation à produire une médiation entre l'Opéra et ce public spécifique :

> « *Lui il a eu l'idée de faire un film sur le fantôme de l'opéra mais en mode caillera quoi, sur un évadé. Un braqueur qui s'est évadé et qui s'est caché dans l'Opéra Garnier qui du coup a pris le rôle du fantôme. Voyez un peu sur une métaphore de l'arabe, voilà, dans ce milieu qui est quand même très, très blanc. […] en fait vous voyez les commentaires des jeunes qui voient ce film c'est génial […] c'est hyper réjouissant de se dire que là, y'a une rencontre qui s'est produite quoi ! […] Donc voilà ils vont pas aller acheter une place d'opéra pour aller voir un opéra, […] mais peut-être qu'ils arriveront à voir un autre film 3e Scène […] et peut-être que petit à petit ils auront une familiarité avec le médium-là.* » Producteur, Balthus Lab, février 2021.

Ainsi, en réalisant des court-métrages visant à construire « des langages qui produisent des liens » (Caune, 2010, p. 6) entre l'Opéra et un public qui en est éloigné, les codes de la médiation culturelle ont été repris par cette société et adaptés au contexte numérique à la manière d'un spectacle hors les murs. Cette approche vis-à-vis des publics n'est donc pas nouvelle pour une institution culturelle. En revanche, cela

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

témoigne de la décontextualisation d'une pratique à travers la mobilisation d'un média social tel que YouTube et la création d'un dispositif info-communicationnel faisant collaborer deux domaines artistiques distincts.

Par ailleurs, c'est à travers l'analyse des choix effectués par Balthus Lab en matière de diffusion que nous pouvons observer l'entrée de la 3e Scène dans une démarche tactique. En effet, fort du constat que les films produits étaient peu visibles, les acteurs en charge de la 3e Scène ont renouvelé leur stratégie de diffusion. L'un d'eux explique :

> « *En fait y'avait une forme de cimetière de contenus, c'est-à-dire des contenus qui attendaient leurs publics en ligne. Et donc à ce moment-là on se posait la question de […] mettre autant l'accent […] sur les nouvelles formes d'expression que permet le numérique. […]. C'est difficile de dire stratégie, on va dire plus expérimentation. L'idée c'était de […] partir de l'idée qu'on n'a pas d'a priori, d'accord ? Une fois qu'on lance quelque chose on ne sait pas ce qui va marcher.* » Co-fondateur, Balthus Lab, avril 2022.

Dans cette perspective, certains contenus ont été placé en *pre-roll* sur YouTube. On observe alors une logique inversée dans la production et la diffusion des contenus. En effet, nous avons vu plus haut que dans la première phase du projet, des contenus promotionnels étaient produits et mis en ligne sur le site de l'institution. À l'inverse, dans cette seconde phase, Balthus Lab a choisi de placer des courts-métrages dans des espaces publicitaires en ligne. L'ambition de départ pour ces acteurs était de créer une « interruption artistique » dans le fil de lecture de contenus d'un utilisateur de YouTube. Comme l'indique l'un de nos enquêtés, les résultats ont finalement été surprenants et ont permis d'entamer une réflexion sur les techniques de communication des organisations culturelles :

> « *En fait on s'est rendu compte […] qu'une personne sur deux regardait les films en entier. Ce qui était complétement extraordinaire, vous voyez, parce que normalement les pubs […] c'est un endroit qui est un peu risqué parce qu'il n'y a pas beaucoup de rétention. […] les gens s'attendaient […] à avoir un contenu qui veut leur vendre quelque chose et nous en fait on arrivait avec juste… une proposition artistique, qu'on a appelée entre nous une interruption artistique. C'est-à-dire qu'on les arrête dans leur proposition de contenus avec une œuvre d'art. […] c'est ce qui nous a un peu lancé sur cette préoccupation de se dire qu'aujourd'hui sur le digital il y a beaucoup d'outils d'analyse marketing, de logiciels d'analyse de données mais que beaucoup de secteurs s'en sont emparé, notamment de secteur [du commerce] mais que dans le monde de la culture pas du tout. Tout le monde est dans le choix un peu des habitudes d'entretenir toujours un peu les mêmes publics, parce qu'ils savent comment les trouver en fait, c'est les mêmes processus de communication.* » Producteur, Balthus Lab, février 2021.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Fort du constat que le public de l'Opéra n'avait pas d'intérêt pour ces nouvelles productions, l'expérimentation s'est placée dans la recherche de modalités de diffusion leur permettant de définir un public pour ces contenus :

> « *On mettait un film dans un écosystème où il y a énormément de choses qui sortent tout le temps, beaucoup de contenus et donc […] tout le monde s'en foutait, sachant qu'en plus on est sur un public qui n'est pas le public de l'Opéra vous voyez donc le public de l'Opéra recevait la newsletter classique mais en fait on s'est rendu compte qu'ils étaient pas du tout intéressés par ce genre de contenus.* » Producteur, Balthus Lab, février 2021.

En conséquence et face à la difficulté de définir un public cible en fonction de l'objet dans un contexte numérique, les co-fondateurs de Balthus Lab ont décidé de flécher les contenus sur YouTube en direction de différents profils d'audience et d'observer les réactions, selon une méthode de recherche essai-erreur : « *On part du principe qu'en fait on ne sait pas qui est le public mais on va le trouver.* » (*Producteur, Balthus Lab, février 2021*). Il s'agissait pour eux de mobiliser les « promesses du numérique » (*Producteur, Balthus Lab, février 2021*) pour tenter d'atteindre de nouveaux publics grâce aux outils d'analyse de données numériques. De cette manière, les modalités de diffusion des contenus de la 3e Scène se sont départies des stratégies établies sur la base de « normes d'action culturelle » (Bullich, 2023) propres à l'Opéra que nous avons évoquées plus haut. Une démarche tactique est alors mise en place par Balthus Lab, « profitant des occasions », dans un contexte plus incertain, celui de YouTube, et se détachant des publics de l'Opéra pour définir leur propre audience.

4 Reterritorialisation : nouer des liens de proximité et créer des ponts entre les différentes scènes de l'Opéra

La prise en charge de la production et de la diffusion des contenus par la société Balthus Lab a été l'occasion de différentes réflexions, voire de débats, au sein de l'institution. Concernant les contenus produits par Balthus Lab, l'un de nos enquêtés explique que la démarche de création relative à certaines productions pouvait faire l'objet de désaccords quant à la manière d'initier la création numérique au sein d'un lieu de spectacle vivant, créant ainsi une distinction entre deux visions de la 3e Scène : l'une visant à créer de nouvelles formes et l'autre considérant le numérique comme un outil pour donner de la visibilité à la structure, ainsi qu'aux œuvres et aux artistes qu'elle accueille. De ce débat, découlait la question de la relation même entre les objectifs de l'Opéra, en tant que théâtre et la 3e Scène, en tant qu'espace de création numérique :

> « *C'est le cœur du débat qu'on avait avec l'Opéra et qu'ils avaient en interne aussi. La question est : est-ce qu'on fait la 3e Scène pour faire venir les gens dans l'Opéra Garnier ou Bastille, en gros, ou est-ce qu'on se dit que c'est vraiment une scène ? Et si c'est une scène, une fois qu'ils ont vu la vidéo et ben, ils y étaient, c'est la 3e Scène.* » Co-fondateur, Balthus Lab, avril 2022.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Nous l'avons vu plus haut, les acteurs en charge de la diffusion des contenus de la 3e Scène se sont détachés de la stratégie initiale de l'Opéra et ont mis en œuvre différentes tactiques dans le but de définir un public en ligne. Leur objectif était d'atteindre un public éloigné du théâtre, cela tant du point de vue des pratiques culturelles que de la localisation, puisque la diffusion des contenus s'est équilibrée sur l'ensemble du territoire français sans privilégier Paris. Cette démarche, bien qu'ayant permis de produire de nouvelles formes de médiation et d'atteindre de nouvelles cibles, ne permettait pas de répondre aux enjeux opérationnels de la structure centrés sur la vente de places de spectacle et la valorisation du spectacle vivant.

Ainsi, dans cette dernière partie, nous analysons les actions qui agissent comme des « flux de reterritorialisation » au sein la 3e Scène et qui correspondent à des stratégies mobilisant le projet pour permettre à la structure de réaffirmer son inscription sur le territoire d'Île-de-France et de créer des liens entre cet espace de création numérique et le spectacle vivant. Nous relevons ici deux exemples de productions qui témoignent de ces stratégies : le court métrage *Ça passe*, réalisé en collaboration avec l'École Kourtrajmé implantée à Montfermeil, et le film *Les Indes Galantes* de Clément Cogitore, par la suite adapté à l'Opéra.

Dans la première phase de la 3e Scène, les contenus produits médiatisaient des monuments parisiens tels que le Panthéon ou la tour Eiffel, comme nous l'avons vu plus haut. Lorsque la société Balthus s'est associée au projet, certaines productions ont mis en avant la diversité de la métropole du Grand Paris, notamment en filmant des images de la Seine-Saint-Denis pour le court-métrage *Ça passe*. Cette production a permis à l'Opéra, par le biais de la 3e Scène, de renouveler sa présence sur le territoire parisien. D'une part, en créant de nouvelles relations de proximité, à travers la collaboration avec l'école de cinéma Kourtrajmé. D'autre part, en se déplaçant dans un département limitrophe de Paris pour effectuer le tournage du film. Ainsi, la réalisation de ce film a emmené l'Opéra sur un nouveau « territoire », aussi bien géographique – la Seine-Saint-Denis – que symbolique – à travers la collaboration avec une école de cinéma dédiée à l'insertion sociale. Par ailleurs, nous pouvons émettre l'hypothèse que cette production avait pour ambition de permettre aux habitants de la Seine-Saint-Denis de s'identifier aux créations de la 3e Scène à partir des images du territoire présentes dans le film. Pour l'institution, nous pouvons faire l'hypothèse que l'ensemble de ces démarches correspondaient à une action de médiation visant à créer un pont entre l'Opéra et un public qui en est potentiellement éloigné.

Le second exemple concerne les manifestations ayant eu lieu autour du film *Les Indes Galantes*. Pour les acteurs en charge de la 3e Scène, cette production est exemplaire car elle témoigne de la capacité d'un dispositif en ligne à inviter le « grand public » à se rendre à l'Opéra :

> « *Il fallait voir [la 3e Scène] comme une scène, par contre, cette scène devait générer une sensibilité pour avoir envie d'aller plus loin. Et l'exemple c'est justement Les Indes Galantes, qui a commencé par une petite vidéo et qui s'est terminé par une production à l'Opéra qui a été la production la plus réservée, avec le public le plus jeune et avec la proportion de gens qui*

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

allaient pour la première fois à l'Opéra la plus importante. » *Co-fondateur, Balthus Lab, avril 2022.*

Par ailleurs, un festival a été réalisé autour de ce film à la Gaité Lyrique, cela dans une logique double de promotion de l'œuvre et de partenariat avec des organismes locaux. En effet, cet événement a permis à l'Opéra de se positionner auprès d'un acteur local spécialisé dans les arts numériques. De plus, cette manifestation mettant en scène le film produit par Clément Cogitore, à travers des performances de Krump sur fond de musique classique, permettait de renouer un lien entre la création numérique et le spectacle vivant et, de la même manière, entre l'Opéra et la 3e Scène. Ainsi les expérimentations mises en place par Balthus Lab autour de la 3e Scène ont permis d'initier de nouvelles relations partenariales sur le territoire parisien, tout en faisant communiquer différents métiers et positionnement professionnelles. De même, ces exemples illustrent la manière dont une offre culturelle en ligne permet de faire dialoguer différents domaines artistiques et leurs publics autour d'une création et des événements qui y sont associés.

5 Conclusion

Cette étude de la 3e Scène de l'Opéra national de Paris nous permet d'observer la manière dont une offre culturelle en ligne portée par deux organisations relevant de domaines artistiques distincts se construit dans le temps. Nous avons pu analyser la reconfiguration des pratiques professionnelles ainsi que le nouveau sens donné au projet culturel et à ses objets au moment de sa prise en charge par la société de production Balthus Lab. Nous avons vu que l'offre en ligne de l'Opéra s'est progressivement détachée de l'institution à travers sa démarche artistique et les modalités de diffusion de ses contenus. En effet, la prise en charge de la 3e Scène par une société extérieure, spécialisée dans la production cinématographique, a entrainé la migration du projet du monde du spectacle vivant vers celui du cinéma. De cette manière, le projet 3e Scène a bénéficié du réseau de la société de production et à ce titre de nouveaux partenariats ont été mis en place et des demandes de subventions ont pu être réalisées auprès d'organismes relevant de la production cinématographique.

Nous avons vu que les contenus produits ont également été modifiés, passant du film de danse au court-métrage. En cela, le sens même donné au projet a également été renouvelé. Les premiers contenus produits visaient à médiatiser (Lafon, 2019) la structure en mettant en scène l'Opéra, ses bâtiments et les artistes qu'il accueille, cela dans une esthétique relevant du domaine publicitaire. Plus tard, les contenus réalisés par Balthus Lab ont quant à eux cherché à mettre en récit l'Opéra à travers la réalisation de fictions, dans l'objectif de produire de nouvelles médiations de cet art (Caune, 2010). En outre, les modalités de diffusion des contenus ont été revisités. Les nouveaux acteurs en charge de la 3e Scène se sont emparés de différents outils marketing pour diffuser les contenus en ligne, créant ainsi une rupture avec les usages du théâtre.

Finalement, nous avons observé la manière dont le projet 3e Scène avait permis à l'Opéra de renouveler son inscription en Île-de-France, à travers la collaboration avec

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

des acteurs de proximité et la médiatisation d'images du territoire dans les productions réalisées. Par ailleurs, renouant avec les enjeux opérationnels de l'institution, certaines productions cinématographiques ont été adaptées à l'Opéra, créant ainsi un pont entre les différentes scènes de la structure. Ainsi, l'analyse de la prise en charge de la 3e Scène par une société de production permet d'observer la mise en place de différentes stratégies dont l'objectif est de créer des liens avec des acteurs éloignés du spectacle vivant, qu'il s'agisse de publics ou de professionnels. À travers l'analyse de ces différentes stratégies, nous observons un remaniement des codes professionnels et des référents propres à l'Opéra. En découle une forme de désaffiliation institutionnelle, la 3e Scène répondant plus aux usages du secteur cinématographique qu'à ceux du spectacle vivant. Un constat rejoignant les résultats de différentes études sur le déplacement du pouvoir vers les entreprises prestataires dans le cadre de projet culturels numériques (Navarro *et al.*, 2023).

En effet, la marque 3e Scène semble détachée de la marque Opéra de Paris puisque comme l'indique l'un de nos enquêtés : « *Beaucoup de gens [...] ont vu le logo de la 3e Scène mais ne savent pas ce qu'est la 3e Scène, ils voient un film en fait.* » (Producteur, Balthus Lab, février 2021). Par ailleurs, nous pouvons noter qu'aujourd'hui les productions réalisées par Balthus Lab dans le cadre de la 3e Scène n'apparaissent plus sur le site Web de l'Opéra mais sont mises en avant sur celui des films Pelléas. Ainsi, la marque 3e Scène est difficilement associable à l'Opéra de Paris et donc ne permet pas une valorisation de la structure. En revanche, nous avons vu que les productions réalisées dans ce cadre ont permis de produire une médiation de l'Opéra en tant qu'art et que ces films ont pu être diffusés au-delà des publics et du réseaux de la structure. Ainsi, sur la base de ces constats et afin d'ouvrir notre réflexion, nous pouvons émettre l'hypothèse que le détachement de la 3e Scène de l'Opéra national de Paris en tant que marque, ainsi que les processus communicationnels associés à sa « déterritorialisation », sont autant d'éléments pouvant servir de levier à la démocratisation culturelle du spectacle vivant.

Bibliographie

Alexis, Lucie ; Appiotti, Sébastien ; Sandri, Éva (2019), « Les injonctions dans les institutions culturelles. Présentation du supplément par les collaborateurs », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 19(3A), p. 5-12. DOI : 10.3917/enic.hs8.0005

Bordeaux, Marie-Christine ; Butel, Elise (2019), « Les plateformes numériques du spectacle vivant face à l'injonction de performance de la démocratisation culturelle », MedNum, Université d'été « Culture et numérique : quels enjeux pour la médiation ? », 17 juin 2019, Rennes.

Becker, Howard (1982), *Les mondes de l'art*, Flammarion, Paris.

Bonaccorsi, Julia ; Cordonnier, Sarah (dir.) (2019), *Territoires. Enquête communicationnelle*, Éd. Les Archives contemporaines, Lyon.

Bullich, Vincent (2023), « « Plateformisation » et médiations des contenus cinématographiques et audiovisuels en France : vers une normalisation ? », 10e Congrès de l'association française de sociologie, 5 juillet 2023, Lyon.

Bullich, Vincent ; Schmitt, Laurie (2019), « Socio-économie des médias : analyser les stratégies de production-valorisation », *in* Lafon, Benoit (dir.), *Médias et médiatisation : analyser les médias imprimés, audiovisuels, numériques*, PUG, Grenoble, p. 19-46.

Canet, Émilie ; David, Albert (2014), « Innover en management », *in* Dauphine Recherches en Management (dir.), *L'état des entreprises 2014*, La Découverte, Paris, p. 95-106.

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298

Caune, Jean (2010), « Les territoires et les cartes de la médiation ou la médiation mise à nu par ses commentateurs », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 11/2, 2010, p. 1-11. DOI : 10.3917/enic.hs02.0000

Davallon, Jean (2003), « La médiation, la communication en procès ? », *Médiation et information*, 19, p. 37-59.

Deleuze, Gilles ; Guattari, Félix (1972), *Capitalisme et schizophrénie 1 : L'Anti-Œdipe*, Les Éditions de Minuit, Paris.

Deleuze, Gilles ; Guattari, Félix (1980), *Capitalisme et schizophrénie 2 : Mille plateaux*, Les Éditions de Minuit.

Djakouane, Aurélien ; Négrier, Emmanuel (2020), « Fusions globales, effusions locales. Festivals et mondialisation », *Hermès, La Revue*, 86, p. 51-58. DOI : 10.3917/herm.086.0051

Lafon, Benoit (dir) (2019), *Médias et médiatisation : analyser les médias imprimés, audiovisuels, numériques*, PUG, Grenoble.

Lafon, Benoit (2019), « Des médiatisations au processus de médiatisation », *in* Lafon, Benoit (dir.), *Médias et médiatisation : analyser les médias imprimés, audiovisuels, numériques*, PUG, Grenoble, p. 157-189.

Lamizet, Bernard (1998), « Incertitudes des territoires : approche conceptuelle », *Quaderni*, 34, p. 57-68. DOI : 10.3406/quad.1997.1726

Langeard, Chloé ; Liot, Françoise ; Rui, Sandrine (2015), « Ce que le théâtre fait au territoire. Reconfiguration du public et évaluation », *Espaces et sociétés*, 163, p. 107-123. DOI : 10.3917/esp. 163.0107

Madry, Pascal (2016), *Ville et commerce à l'épreuve de la déterritorialisation* [thèse de doctorat, Université de Rennes]. HAL. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01529216/document

Navarro, Nicolas ; Alexis, Lucie ; Bernetière, Camille ; Valex, Mathias (2023), « Les « projets numériques patrimoniaux » : une dépolitisation au service des entreprises du numérique » *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 23(4), p. 27-41. DOI : 10.3917/enic.034.0027

Pagès, Dominique (2020), « La démocratisation culturelle et les promesses des médiations culturelles numériques : mirage ou tournant ? », *Quaderni*, 99-100, p. 97-112. DOI : 10.4000/quaderni.1562

Paillart, Isabelle (2018), « Des territoires à la territorialisation », *Études de communication*, 50, p. 147-160. DOI : 10.4000/edc.7635

Quemener, Yann ; Aït Razouk, Abdelwahab (2021), « Mobiliser le concept de « ligne de fuite » pour explorer une innovation organisationnelle : le cas d'un groupe bancaire », *Management & Avenir*, 126, p. 85-109. DOI : 10.3917/mav.126.0085

Raoul, Bruno (2017), « Le territoire comme objet communicationnel : entre « tiers symbolisant » et « discours social ». Une mise en perspective médiatique », *Communication & langages*, 193, p. 117-143. DOI : 10.3917/comla.193.0117

Thoumelin, Claire ; Touahir, Mustapha (2020), « L'éducation artistique et culturelle en école et au collège en 2018-2019. État des lieux », *Culture chiffres*, 3(3), p. 1-20. DOI : 10.3917/culc.203.0001

Published in : BULLICH, Vincent ; SCHMITT, Laurie (dir.), *Les plateformes de vidéos à la demande en France. Au-delà de Netflix et YouTube*, Editions des archives contemporaines, ISBN : 9782813005298, doi : 10.17184/eac.9782813005298