

DR 08019

LES PERFORMANCES DES MAISONS D'OPÉRA : UNE EXPLICATION STATISTIQUE

PHILIPPE AGID
JEAN-CLAUDE TARONDEAU

DÉCEMBRE 2008

ESSEC

CENTRE
DE RECHERCHE

*Il est interdit de reproduire ce document ou d'en citer des extraits
sans l'autorisation écrite des auteurs.
It is forbidden to quote all or part of this document without the written consent of the authors.*

- DR 08019 -

LES PERFORMANCES DES MAISONS D'OPERA : UNE EXPLICATION STATISTIQUE

Philippe Agid and Jean-Claude Tarondeau***

Décembre 2008

* Ancien directeur adjoint de l'Opéra de Paris. Email : pagid@wanadoo.fr

** ESSEC Business School, Department of Economics, BP 50105, Cergy Cedex, France. E-mail: tarondeau @essec.fr

LES PERFORMANCES DES MAISONS D'OPERA : UNE EXPLICATION STATISTIQUE

Philippe Agid et Jean-Claude Tarondeau

ABSTRACT:

In this paper we try to explain opera houses performances in terms of financial autonomy and occupancy rate. In order to do that, we propose quantifications of variables representing artistic policy, production policy and main environmental components such as theater size, intensity of competition, economic conditions and strength and duration of local lyric tradition. The statistical analysis is done on a sample of 62 opera houses. It shows that environmental factors play the central role in the explanation of performances. In particular, houses that are the less constraint by local lyric tradition display the best performances. Two cases illustrate these conclusions: the Los Angeles Opera and the Berlin Staatsoper.

Key-Words:

- Opera house management
- Performance criteria
- Financial autonomy
- Occupancy rate
- Lyric tradition
- Historical explanation of performance

RESUME :

Dans cet article, nous tentons d'expliquer les performances des maisons d'opéra sur ces deux critères : autonomie financière et taux d'occupation des théâtres. Pour cela, nous proposerons des quantifications des politiques artistiques, des politiques de production et des éléments principaux de l'environnement. L'analyse statistique porte sur un échantillon de 62 maisons d'opéra. Elle montre que ce sont les facteurs d'environnement: taille des salles, densité de l'offre et tradition lyrique qui fournissent l'essentiel de l'explication. Ce sont les maisons les moins exposées et soumises à la tradition historique qui sont les plus performantes. Deux cas illustrent ces conclusions : le Los Angeles Opera et le Staatsoper de Berlin.

Mots-clés :

- Management des maisons d'opéra
- Critères de performances
- Autonomie financière
- Taux d'occupation
- Tradition lyrique
- Explication historique des performances

JEL classification : Z11

Les performances des maisons d'opéra: une explication statistique

Philippe Agid
Jean-Claude Tarondeau

L'art lyrique est le plus coûteux des arts vivants et celui qui s'adresse au public le plus étroit (Towse, 2003). Les maisons ou compagnies d'opéra sont nombreuses – plusieurs centaines - et diverses. Mais grandes ou petites, de réputation internationale, nationale ou locale, de statut public ou privé, toutes doivent compléter leurs ressources propres provenant de la vente des places ou des spectacles par des subventions publiques ou des contributions privées. Leur autonomie financière ou pourcentage des ressources propres dans le budget total varie de 10 à 50%. Les compléments proviennent de sources externes. Les financeurs publics justifient leurs apports par des objectifs de service à la communauté : protection d'un patrimoine, politique culturelle, accès à la culture, prestige et rayonnement. Les financeurs privés en attendent des effets positifs en matière de communication, de notoriété et d'image. Dans les deux cas, la qualité de l'offre, attestée par l'accueil du public, justifie l'engagement financier des partenaires. Le taux de remplissage des salles, qui varie de 50 à 95% selon les maisons traduit la qualité de l'offre lyrique et son adéquation à l'environnement de la maison. Il est susceptible d'assurer la pérennité des engagements financiers des partenaires.

Dans ce chapitre, nous tenterons d'expliquer les performances des maisons d'opéra sur ces deux critères : autonomie financière et taux d'occupation des théâtres. Pour cela, nous proposerons des quantifications des politiques artistiques, des politiques de production et des éléments principaux de l'environnement. Et nous verrons que ce sont ces derniers: taille des salles, densité de l'offre et tradition lyrique qui fournissent l'essentiel de l'explication.

1. Méthode d'analyse

Cette recherche est exploratoire et quantitative. Les données collectées sur un échantillon de 62 maisons sont analysées pour faire émerger, sans recours à des modèles préétablis, des relations entre variables ou conjectures qui constituent la structure de base d'un hypothétique modèle explicatif des performances d'une maison d'opéra. Ce modèle est construit par aggrégation des données disponibles sous forme de facteurs caractérisant les principales politiques des opéras et de leurs environnements. Ces facteurs sont ensuite utilisés pour expliquer les performances des maisons d'opéra.

1.1 Des données à un modèle hypothétique simplifié

L'échantillon sur lequel porte l'analyse comporte 62 maisons d'opéras dont la liste est donnée en annexe 1. Cet échantillon ne peut pas être qualifié de représentatif au sens statistique du terme car les caractéristiques de la population des opéras ne sont, à notre connaissance, pas renseignées. Il est conforme cependant à la répartition géographique des opéras avec une forte domination de l'Europe de l'Ouest, en particulier de l'Allemagne et de la zone germanophone, et il représente la diversité des tailles telles que mesurées par le nombre de représentations lyriques.

Les données recueillies portent sur les saisons 2004-2005 et 2005-2006 ou, exceptionnellement, l'année 2006. Elles fournissent donc une image quasi instantanée et ne révèlent évidemment aucune tendance.

Cinq sources de données ont été exploitées. Pour la programmation, le site d'Opera Base (www.operabase.com) a fourni des données sur 66 maisons d'opéra ayant offert sur la saison 2006-07, 336 titres, 972 productions et 6394 représentations. Sur les activités de production, les ressources et les coûts, nous avons pu disposer de 32 réponses à un questionnaire émanant d'Opera Europa (www.operaeuropa.org) et de 15 réponses équivalentes sur des maisons nord-américaines fournies par Opera America (www.operaamerica.org). Pour l'espace germanophone constitué de l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse, nous avons utilisé les données du Deutscher Bühnenverein Theaterstatistik 2004-2005 sur 18 maisons d'opéra.

Les données recueillies sur cet échantillon figurent dans l'annexe 2 intitulée « Dictionnaire des variables ».

Ces données ont fait l'objet de tris croisés qui font apparaître d'hypothétiques relations ou conjectures entre variables.

DIX CONJECTURES

- 1 Les maisons les plus innovatrices en termes de programmation offrent plus de nouvelles productions et moins de reprises que les plus conventionnelles et ceci dans des théâtres de plus faible capacité. Au contraire, les plus conventionnelles ont une plus grande autonomie financière et des coûts moyens par place plus faibles.
- 2 Les maisons qui programment le plus d'œuvres contemporaines présentent des œuvres locales dans de petits théâtres avec des coûts par place élevés. Inversement, les programmations les moins modernes sont le fait de maisons où l'offre lyrique est faible, les jauges physiques importantes et les coûts par place faibles.
- 3 La notoriété des artistes invités augmente l'autonomie financière des maisons.
- 4 La notoriété des artistes permet d'améliorer le remplissage des salles.
- 5 Dans les zones où l'offre lyrique est forte et où la tradition lyrique est ancienne, les maisons d'opéra sont de petite taille et offrent un grand nombre de représentations.
- 6 Le coût par représentation est inversement lié au nombre de productions, de représentations et de reprises.

- 7 La production en réseau est plutôt le fait de maisons de taille moyenne.
- 8 Un volume de production élevé est associé à une faible autonomie financière.
- 9 La capacité d'accueil des théâtres augmente les recettes propres des activités, réduit les coûts complets par place vendue et améliore le taux de remplissage des salles.
- 10 L'autonomie financière est élevée dans les théâtres offrant un nombre plutôt faible de représentations dans de grandes salles bien remplies.

Certaines de ces conjectures sont conformes à l'intuition ou aux théories couramment admises. Il n'est guère surprenant que les effets d'échelle expliquent la diminution des coûts par représentation par l'augmentation du nombre de celles-ci et que le coût par place varie inversement de la capacité des salles. Mais si l'on peut facilement admettre que la capacité d'accueil des théâtres augmente les recettes de billetterie, il peut sembler paradoxal que les théâtres les plus grands soient les mieux remplis ou que l'autonomie financière des maisons décroisse lorsque le nombre de représentations augmente.

Ces conjectures fournissent la base d'un modèle où les performances des maisons d'opéra pourraient être expliquées par les politiques artistiques suivies : choix des titres et des artistes invités ; par les politiques de production mises en œuvre : nombre de productions et de représentations, reprises ou nouvelles productions, alternance des spectacles, achat et location de production ; par les caractéristiques de l'environnement : capacité d'accueil des théâtres, densité de l'offre lyrique, ancienneté et ancrage de la tradition lyrique et conditions économiques locales.

1.2 Des données aux variables construites

Les données collectées sur les 62 maisons d'opéra de l'échantillon sont utilisées pour construire des variables caractérisant ces concepts de politique et d'environnement.

La politique artistique est représentée par deux facteurs caractérisant respectivement le choix des titres et celui des artistes invités : chefs d'orchestre, metteurs en scène et chanteurs solistes. Pour les choix de programmation, les variables suivantes sont agrégées par analyse factorielle : alignement sur les standards, époques de composition les plus jouées et modernité des oeuvres¹. L'alpha de Cronbach pour ce facteur, baptisé « conformisme de la programmation, est égal à 0,66. Le facteur baptisé « notoriété des artistes invités » est construit par agrégation de trois scores de notoriété des chefs d'orchestre, metteurs en scène et solistes. Ces scores sont calculés selon la métrique de Di Maggio and Stenberg (1985) qui fût créée pour analyser la programmation des théâtres. Ils consistent à additionner le nombre de

¹ Pour une définition complète des variables, voir annexe 2, dictionnaire des variables.

maisons dans lesquelles chaque artiste s'est produit au cours de la saison et à calculer un score de notoriété pour chaque maison et pour chacune des catégories d'artiste. Si, par exemple, les maisons A et B ont invité au cours de la saison les chefs d'orchestre ci-dessous qui se sont produits au cours de la même saison dans un nombre de maisons porté à droite de leur nom, le score de A est égal à $(5+3+1+1)/4$ ou 2.25 alors que celui de B est égal à $(2+1+1)/3 = 1.33^2$.

Tableau 1
Calcul du score des chefs d'orchestre

Maison A		Maison B	
Adam Fischer	5	Alexandro de Marchi	2
Alexander Joel	3	Andoli Levin	1
Bertrand de Billy	1	Baldo Podic	1
Piers Maxim	1		

Le même processus est suivi pour toutes les maisons et pour les trois catégories d'artistes. Le facteur « notoriété des artistes » qui regroupe les trois scores a un alpha de Cronbach de 0,65.

La politique de production est représentée par deux facteurs : le volume lyrique et le volume des activités non lyriques. Le premier de ces facteurs combine, par saison, le nombre de productions lyriques, le nombre de représentations, le nombre de représentations d'œuvres reprises de saisons précédentes et le nombre moyen de titres alternant dans la semaine. Son alpha de Cronbach est de 0,90. Le second associe le nombre de ballets et de concerts par saison avec un alpha de 0,65. Un troisième facteur regroupant les activités de réseau telles qu'achat ou location de productions, coproductions et tournées a été rejeté pour un alpha trop faible.

Les conditions d'environnement sont représentées par un facteur appelé « potentiel d'offre lyrique » et une variable : le revenu national brut par tête. Le potentiel d'offre lyrique résulte d'une analyse factorielle portant sur trois variables : la jauge physique ou capacité d'accueil du théâtre principal³, la densité de l'offre lyrique mesurée par le nombre d'habitants de l'agglomération divisé par le nombre de places lyriques offerts dans la même zone

² Il faut noter que ce score peut comporter certains biais. Certains opéras ont des chefs résidents qui dirigent beaucoup d'œuvres localement et se produisent peu à l'extérieur. C'est le cas du Metropolitan de New York. Leur score sera plus faible que celui d'opéras qui invitent de façon quasi systématique des chefs extérieurs. Le phénomène est moins prononcé pour les metteurs en scène et les solistes. Les maisons qui coproduisent tendent à inviter des artistes réputés, en particulier les metteurs en scène, et ont des scores élevés sur ce facteur. Ceci est attesté par le coefficient de corrélation de Pearson entre nombre de coproductions et notoriété des artistes qui est significatif au seuil de 0,01.

³ Pour une maison d'opéra, cette capacité constitue une ressource interne. Elle est considérée ici comme un facteur d'environnement car susceptible d'influer sur les performances d'un opéra sans que l'équipe dirigeante de celui-ci ne puisse la modifier à court ou moyen terme.

géographique et la tradition lyrique représentée par le pourcentage d'œuvres lyriques composées dans le pays ou la région. L'alpha de Cronbach de ce facteur est de 0,68.

Les critères de performances retenus sont l'autonomie financière mesurée par le rapport entre recettes de billetterie et budget total et le taux d'occupation des salles exprimé par le rapport entre nombre de places vendues et nombre de places offertes.

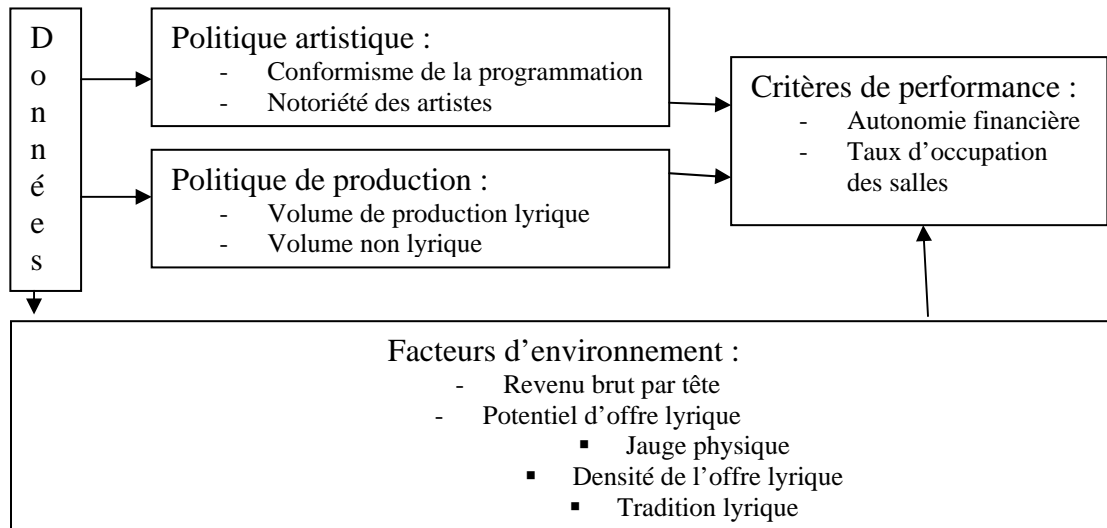


Figure 1 : Un modèle simplifié de maison d'opéra

1.3 Les tests du modèle simplifié

L'analyse statistique du modèle simplifié a été réalisée par régression multiple en utilisant la méthode dite « path analysis » à l'aide du logiciel AMOS 7 Graphics.

2. Des résultats descriptifs

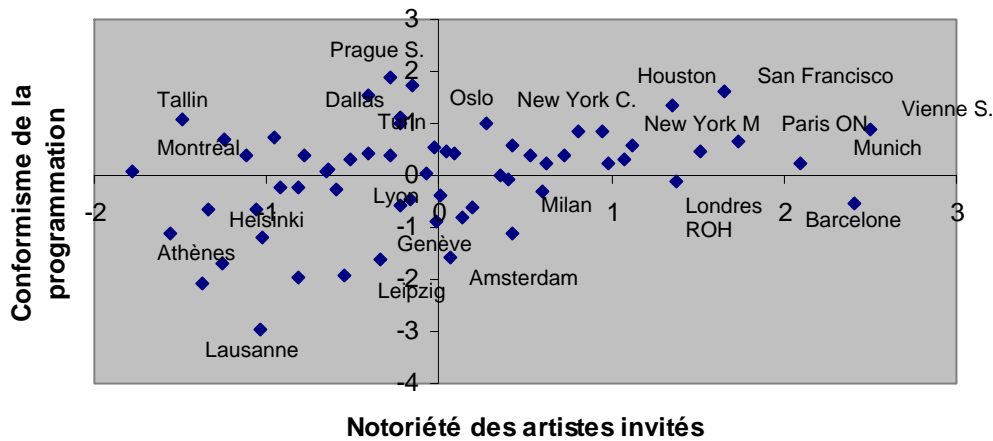
De la construction du modèle simplifié sont issus des résultats descriptifs qui facilitent la comparaison des opéras de l'échantillon sur les variables construites ou facteurs les plus importants.

2.1 Comparaison des politiques artistiques

La notoriété des artistes invités et le conformisme de la programmation sont portés sur deux axes orthogonaux (le coefficient de corrélation entre les deux facteurs est de 0,34) qui permettent de visualiser et de comparer les politiques artistiques des maisons de l'échantillon. On observe que les grandes maisons comme Vienne Staatsoper, Barcelone, Munich, Londres Covent Garden, Paris accueillent les artistes les plus sollicités, ceux qui ont une réputation internationale. Les maisons plus petites comme Montréal, Lausanne, Aarhus, Athènes font

appel à des artistes de réputation locale. Les grandes maisons ne semblent pas offrir les programmations les plus innovatrices. Ce sont, au contraire, des opéras de plutôt petite taille comme Lausanne, Aarhus, Londres ENO, Leipzig, Genève qui sont les plus innovateurs.

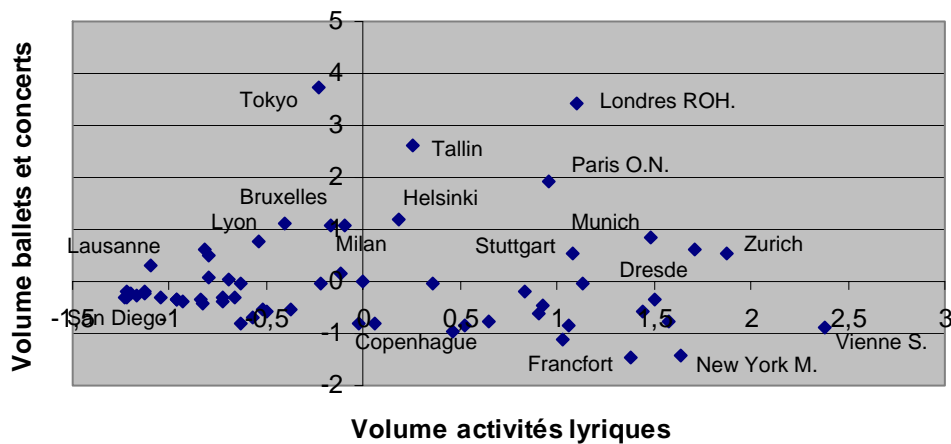
Politique artistique



2.2 Comparaison des politiques de production

En termes de volume de production lyrique, on observe une concentration des maisons dans la partie gauche du graphe où le nombre de représentations par saison est inférieur à 100. La plupart des maisons nord-américaines en dehors de Metropolitan de New York se situent dans cette catégorie. Les maisons à fort volume lyrique sont principalement situées dans l'espace germanophone comme Vienne, Zurich, Dresde, Munich, Stuttgart et Francfort, ou dans de grandes capitales comme New York, Londres ou Paris.

Politique de production



L'analyse des activités non lyriques est plus délicate. On voit bien apparaître de grandes maisons de ballets comme Londres Covent Garden ou l'Opéra National de Paris mais beaucoup de maisons d'opéra n'intègrent pas les troupes de ballets et ne comptabilisent pas les ballets dans leurs activités propres. C'est le cas au Metropolitan de New York par exemple. Les orchestres invités font fréquemment l'objet d'un traitement semblable.

2.3 Comparaison des environnements

Le facteur « potentiel d'offre lyrique » est d'autant plus élevé que la jauge physique du théâtre est grande, que la population locale est importante par rapport à l'offre de spectacles lyriques et que la tradition lyrique est récente. Dans le tableau ci-dessous, les maisons d'opéra sont classées en fonction des valeurs de ce facteur. A droite, on trouve les dix maisons présentant le score le plus élevé. Aucune n'est européenne. A gauche, ce sont les dix opéras ayant les scores les plus faibles. Toutes sont européennes avec une prépondérance des maisons de l'espace germanophone où l'offre lyrique est abondante, où les salles sont de petite taille et où la tradition lyrique est ancienne et fortement établie.

Tableau 2

Potentiel d'offre lyrique

Faible potentiel d'offre lyrique	Fort potentiel d'offre lyrique
Heidelberg	Tokyo
Ostrava	Los Angeles
Mayence	Dallas
Nuremberg	Detroit
Mannheim	San Diego
Zurich	New York Met.
Prague Statni	Chicago
Turin	Montréal
Graz	Houston
Düsseldorf/Duisbourg	Vancouver

2.4 Comparaison des performances réalisées

Dans l'échantillon de maisons d'opéra, l'autonomie financière varie de 6 à 47% alors que le taux de remplissage des salles va de 45 à 98%. Les maisons « excellentes » comme les opéras de Chicago, l'Opéra National de Paris, le New York Metropolitan ou Covent Garden à Londres le sont sur les deux critères. Les moins performantes sont « problématiques » sur les deux critères. On pourrait citer l'Opéra d'Athènes, Leeds Opera North ou le Berlin Komische. Celles qui remplissent leur salle et qui sont cependant fortement dépendantes de financements externes comme la Monnaie de Bruxelles, l'Opéra de Lyon, l'Opéra d'Amsterdam ou celui d'Oslo pourraient être baptisées « attractives protégées ». Les « exposées entreprenantes »

comme le New York City Opera, l'Opéra de Montréal, celui de Détroit ou le Grand Opéra de Genève assurent leur indépendance en dépit d'une attractivité locale insuffisante.

	Faible autonomie financière	Forte autonomie financière
Fort taux de remplissage	<u>Les « attractives protégées »</u> Amsterdam Anvers Berlin S. Bruxelles Lyon Milan Oslo Turin Regio	<u>Les « excellentes »</u> Chicago Seattle Londres ROH New York Met. Vienne S. Paris ON Madrid Real Barcelone
Faible taux de remplissage	<u>Les « problématiques »</u> Athènes Berlin D. Berlin K. Cardiff Cologne Francfort Helsinki Rome	<u>Les « exposées entreprenantes »</u> Dallas Detroit Genève Londres ENO New York City Zurich

Figure 2 : Classification des maisons d'opéra selon les critères de performance

3. Des résultats normatifs

La matrice de corrélation entre variables du modèle simplifié confirme la plupart des conjectures qui résultent des tris croisés. Concernant la première conjecture, on note une corrélation positive et significative entre conformisme de la programmation et jauge physique. Ce sont les petits théâtres qui innovent le plus. Par contre, on n'observe pas de relation significative entre conformisme de la programmation et autonomie financière. La notoriété des artistes invités est corrélée avec le taux de remplissage des salles comme exprimé dans la quatrième conjecture. Le volume d'offre lyrique est négativement corrélé avec le potentiel d'offre lyrique selon la cinquième conjecture. Par contre, le coût par représentation ne semble pas lié au nombre de celles-ci comme le suggérait la sixième conjecture. La jauge physique est corrélée de façon significative avec l'autonomie financière et avec le taux d'occupation des salles comme l'expriment les deux dernières conjectures.

Tableau 3

Matrice des corrélations entre variables

Nom et numéro des variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Notoriété des distributions	1	0,34 ^a	0,33 ^a	0,32 ^b			0,58 ^a			0,51 ^a
2. Conformisme des programmations	0,34 ^a	1		0,33 ^a			0,41 ^a	-0,33 ^a		
3. Volume productions lyriques	0,33 ^a		1		-0,52 ^a					
4. Jauge physique	0,32 ^b	0,33 ^a		1	0,80 ^a	0,31 ^b		-0,36 ^a	0,75 ^a	0,32 ^b

5. Potentiel d'offre lyrique			-0,52 ^a	0,80 ^a	1	0,27 ^b	0,48 ^a	-0,46 ^a	0,64 ^a	0,25 ^b
6. PNB/tête				0,31 ^b	0,27 ^b	1			0,39 ^a	
7. Prix moyen des places	0,58 ^a	0,41 ^a			0,48 ^a		1	0,53 ^a	0,62 ^a	0,31 ^b
8. Coût par place		-0,33 ^a		-0,36 ^a	-0,46 ^a		0,53 ^a	1	-0,48 ^a	-0,31 ^a
9. Autonomie financière				0,75 ^a	0,64 ^a	0,39 ^a	0,62 ^a	-0,48 ^a	1	0,32 ^b
10. Taux d'occupation des salles	0,51 ^a			0,32 ^b	0,25 ^b		0,31 ^b		0,32 ^b	1

^a Corrélacion significative au niveau 0,01

^b Corrélacion significative au niveau 0,05

Une méthode d'analyse multivariée s'avérait nécessaire pour prendre en compte les diverses interactions entre variables. La méthode d'analyse de « chemin », ou path analysis, a été retenue et les analyses ont été faites à l'aide du package AMOS 7 Graphics. Cette méthode permet de tester par régression multiple les relations causales hypothétiques telles qu'exprimées dans un modèle théorique. Elle est menée en deux temps pour tenter d'expliquer successivement les deux critères de performance retenus: l'autonomie financière puis le taux d'occupation des salles.

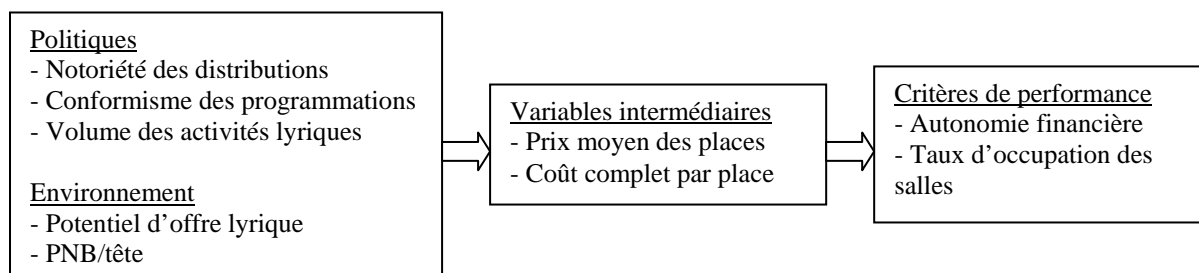


Figure 3 : Modèle théorique d'une maison d'opéra

3.1 L'autonomie financière

L'autonomie financière d'une maison d'opéra est définie par le rapport entre recettes de billetterie et budget total. Ramené à la place vendue, c'est aussi le rapport entre le prix moyen des places et le coût complet par place. Dans le modèle théorique de la figure 2, ces deux variables intermédiaires sont introduites de façon à distinguer les effets directs des politiques sur les performances de leurs effets indirects par l'intermédiaire des prix moyens ou des coûts complets par place.

L'estimation du modèle théorique a conduit à rejeter les variables non significatives au seuil de 0,05. C'est ainsi que le conformisme de la programmation et le PNB/tête ont été rejetés car sans effets significatifs, directs ou indirects par l'intermédiaire des prix de billet ou des coûts par place, sur l'autonomie financière.

La qualité de l'ajustement du modèle est satisfaisante avec un RMSEA⁴ inférieur à 0,000, un NFI de 0,985 et un CFI de 1,000.

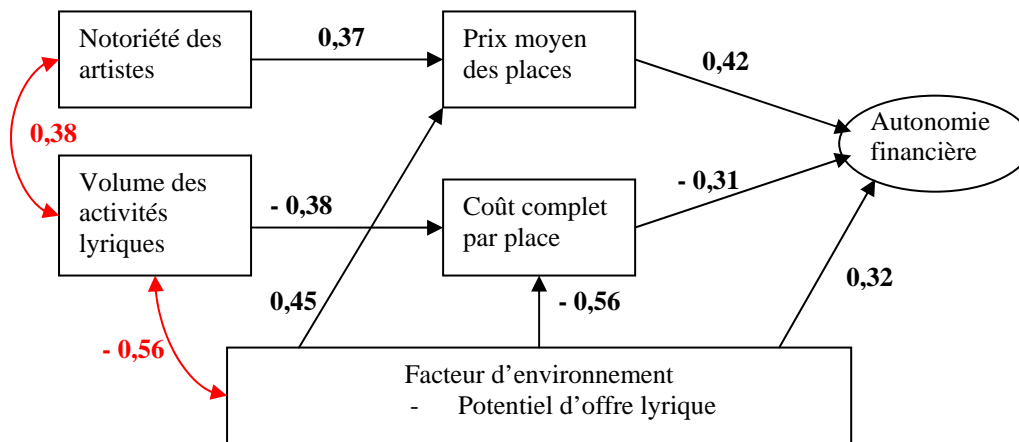


Figure4 : Explication de l'autonomie financière

Sur la figure 4 figurent les variables significatives dans l'explication de l'autonomie financière ainsi que les relations entre ces variables caractérisées par des flèches. A chaque flèche correspondent une direction et un poids. La direction est fixée à priori. C'est le sens de la relation causale supposée entre variables. Le poids relatif de chaque variable sur la ou les variables situées en aval de celle-ci est donné par le coefficient standardisé de régression.

Les variables déterminées hors modèle sont corrélées entre elles comme l'indiquent les flèches incurvées situées à gauche du diagramme. Les maisons ayant les plus forts volumes d'activités sont aussi celles qui invitent les artistes les plus réputés. Celles qui se situent dans un environnement à fort potentiel d'offre lyrique – jauge physique importante, faible offre lyrique locale et faible tradition lyrique – ont de faibles volumes d'activités lyriques.

L'autonomie financière est d'autant plus grande que le prix moyen des places est élevé et que le coût complet par place est faible. Ce résultat ne saurait surprendre puisqu'il correspond à la définition de l'autonomie financière. Le potentiel d'offre lyrique agit sur l'autonomie financière de trois façons : deux indirectes, une directe. Il favorise l'augmentation du prix des places. On peut supposer que cela est du à la faiblesse de l'offre ou à la faible intensité de la concurrence locale. Il tend à réduire les coûts complets par place du fait de jauges physiques importantes. Il agit enfin directement sans que cela puisse être statistiquement lié aux variables intermédiaires de prix et coût par place. Le volume des

⁴ « Root Mean Square Error of Estimate » compare la qualité de l'estimation par rapport à celle du modèle saturé. Une valeur inférieure à 0,05 indique une bonne qualité d'ajustement. Le « Normed Fit Index » compare le modèle avec le modèle indépendant. Une valeur supérieure à 0,95 indique un bon ajustement. Le « Comparative Fit Index » est adapté aux petits échantillons. Une valeur supérieure à 0,95 indique un bon ajustement.

activités lyriques exerce un effet indirect sur l'autonomie financière. Une augmentation du volume des activités lyriques engendre une diminution des coûts par place et une augmentation de l'autonomie financière.

3.2 Le taux d'occupation des salles

Les mêmes techniques sont utilisées pour estimer le modèle explicatif du taux d'occupation des salles. La qualité de l'ajustement du modèle est satisfaisante avec un RMSEA inférieur à 0,000, un NFI de 0,978 et un CFI de 1,000.

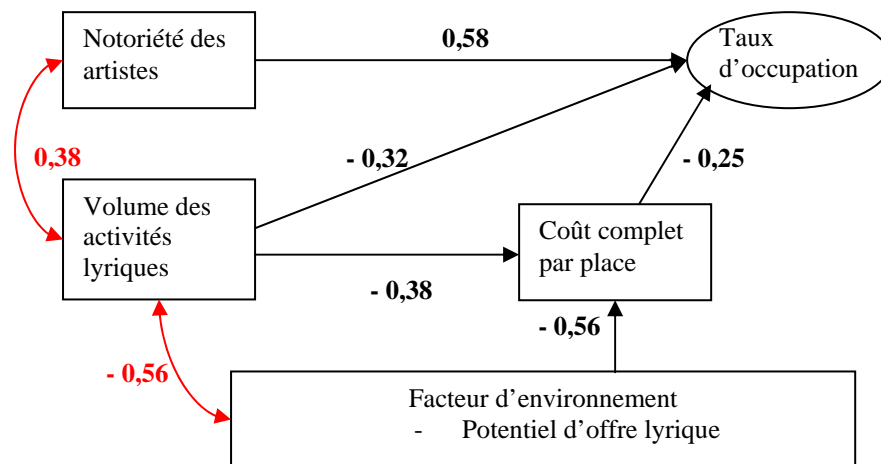


Figure 5 : Explication du taux d'occupation des salles

Dans le modèle de la figure 5, on observe des résultats paradoxaux. Alors que l'on pourrait supposer que des prix élevés rebutent une partie de l'audience et engendre une baisse de taux d'occupation, le prix moyen des places n'est pas statistiquement significatif dans le modèle. De même, le conformisme de la programmation n'a pas d'effet significatif sur le taux de remplissage des salles. En revanche, la notoriété des artistes invités exerce une grande influence sur ce taux de remplissage indépendamment des prix de place et de la popularité des œuvres. Le volume des activités lyrique qui contribue à améliorer l'autonomie financière tend à dégrader le taux d'occupation des salles. La multiplication du nombre de représentations lyriques engendre une diminution du taux moyen d'occupation des salles. Le potentiel d'offre lyrique exerce un effet indirect par l'intermédiaire des coûts par place.

3.3 Le modèle global et les options stratégiques des maisons d'opéra

Les effets totaux des variables explicatives des performances des maisons d'opéra sont présentés dans le tableau xx. On notera que le recours à des artistes de grande réputation a des

effets positifs sur l'autonomie financière, sans exercer de pression significative sur les coûts, et améliore principalement le taux d'occupation des salles. Le volume des activités lyriques, nombre de représentations et de productions par saison, améliore légèrement l'autonomie financière mais dégrade le taux d'occupation des salles. Ce sont des conditions favorables d'environnement qui expliquent l'essentiel des performances des maisons d'opéra. Le potentiel d'offre lyrique fournit l'essentiel de l'explication de l'autonomie financière des maisons et participe à l'explication du taux d'occupation. Une analyse a été menée en utilisant les variables ayant participé à la construction du facteur « potentiel d'offre lyrique » plutôt que le dit facteur. Elle montre que la jauge physique fournit l'essentiel de l'explication de l'autonomie financière. Un environnement caractérisé par une forte tradition lyrique générerait des coûts élevés et une plus faible autonomie financière. La jauge physique contribue à accroître le taux d'occupation des salles qui est plus faible dans les environnements à forte tradition lyrique.

Tableau 4

Explications statistiques des performances

Vers	De	Notoriété des artistes	Volume des activités lyriques	Potentiel d'offre lyrique	Prix moyen des places	Coût complet par place
Prix moyen des places		0,368	n.s.	0,448		n.s.
Coût complet par place		n.s.	- 0,380	- 0,558	n.s.	
Autonomie financière		0,153	0,117	0,684	0,417	- 0,309
Taux d'occupation		0,582	- 0,225	0,139	n.s.	- 0,249

n.s : Non significatif au seuil de 0,05

Ces résultats suggèrent des options stratégiques aux dirigeants des maisons d'opéra. A ceux des dirigeants qui peuvent entrevoir des stratégies de long terme, les tutelles publiques en Europe par exemple, ils suggèrent de créer des conditions d'environnement favorables par augmentation de la capacité d'accueil des salles tout en restructurant l'offre de spectacles lyriques par réduction du nombre des maisons, des salles et des représentations.

Pour ceux des dirigeants qui n'ont que des horizons à court ou moyen terme, les options stratégiques portent sur les choix artistiques – notoriété des artistes en particulier - et niveau des coûts.

Les choix de titres, qui forment semble-t-il l'essentiel des préoccupations des directeurs d'opéra, ne contribuent pas aux performances tant que la programmation ne s'écarte pas des standards communs à l'ensemble de la profession. Par contre, le recours à des

artistes réputés et l'accroissement des prix de places qu'il autorise peuvent contribuer efficacement à augmenter l'autonomie financière des maisons et, surtout, à améliorer le taux d'occupation des salles.

A jauge physique constante, la réduction du coût complet par place vendu pourrait passer par une remise en cause des règles et standards hérités d'un lointain et prestigieux passé et par des politiques ouvertes et dynamiques : externalisation des ressources situées hors du cœur de l'activité, partage des coûts et des risques avec d'autres théâtres par mises en commun de ressources, coproductions, locations, tournées.

4. Discussion des résultats

Ces résultats font émerger d'apparents paradoxes. Le premier d'entre eux concerne la programmation. Tout directeur d'opéra considère le choix des œuvres à présenter au public comme la première des décisions stratégiques qui lui incombent. Pourtant, les analyses statistiques montrent que ces choix n'ont pas d'effets significatifs ni sur les variables intermédiaires de prix et coût par place, ni sur les critères de performance : autonomie financière et taux d'occupation des salles. Cela ne signifie nullement que toutes les œuvres engendrent les mêmes niveaux de coût de production ou de représentation, ni qu'elles exercent toutes le même attrait sur le public. Mais sur l'ensemble d'une saison, toutes les maisons d'opéra présentent des programmes qui diffèrent peu en termes de répartition entre les œuvres populaires – *Rigoletto* - et les œuvres moins connus, entre les œuvres contemporaines comme *Faustus* de Dusapin et celles des grandes périodes de création comme le 19^{ème} siècle italien ou entre celles qui sont les plus coûteuses à produire comme *la Guerre et la Paix* et celles qui le sont moins comme *la Traviata*. Les données du site *operabase* montrent que 31 œuvres seulement sur les 336 programmées au cours de la saison 2006-2007 représentent 50% des spectacles lyriques proposés au public. Cette concentration sur un petit nombre d'œuvres ou cet alignement sur les « standards » élimine ou atténue les stratégies de différenciation et occulte les éventuels effets de celles-ci sur les performances des opéras. Ce phénomène de concentration de l'offre (Pierce, 2000 ; Heilbrun, 2001) associé à la faiblesse de l'audience des œuvres contemporaines mériterait d'être étudié dans sa dynamique.

Si la programmation n'a pas d'effets significatifs sur les performances, le choix des artistes invités exerce une influence déterminante sur le taux d'occupation des salles. Les artistes les plus réputés remplissent les salles sans engendrer, contrairement à des croyances répandues, d'augmentation significative de coût. L'attrait qu'ils exercent sur le public permet de pratiquer des prix plus élevés et d'améliorer également l'autonomie financière. En matière

de communication, il semble que la mise en avant des artistes invités soit préférable à celle des titres retenus. Il semblerait, par ailleurs, que les coproductions qui ont pour but principal de partager des ressources et des coûts permettent également de faire appel à des artistes réputés, metteurs en scène en particulier, qui seraient attirés par la multiplication des lieux de diffusion de leurs talents.

Deuxième paradoxe : le prix moyen des places n'a pas d'effet sur le taux d'occupation des salles. Là encore, il ne s'agit pas de nier les effets des politiques tarifaires des opéras pour attirer certains segments de public comme les jeunes ou les handicapés ou pour combattre les réticences envers des œuvres méconnues ou contemporaines. Mais si ces politiques ont des effets sur un nombre limité d'œuvres ou sur une frange très minoritaire de l'audience d'un opéra, elles ne présentent que peu de différences entre maisons sur l'ensemble d'une saison.

Troisième paradoxe : les auditoriums les plus grands sont les mieux remplis. Les plus grandes salles se trouvent en général dans des environnements à fort potentiel d'offre lyrique c'est-à-dire dans des zones où l'offre lyrique rapportée à l'audience potentielle est faible. On peut illustrer cela en comparant l'offre lyrique à Berlin et ses trois théâtres de 1 865, 1 270 et 1 396 places avec celle du Los Angeles Opera et ses 3 200 places. L'ensemble des maisons d'opéra berlinoises offre un ticket d'opéra pour cinq habitants de l'agglomération alors qu'à Los Angeles un ticket est proposé pour cinquante habitants. Ramené à l'audience potentielle, l'offre berlinoise est dix fois plus importante que celle de Los Angeles. Il n'est guère surprenant que le taux d'occupation du Los Angeles Opera, 0,94, soit supérieur au taux moyen pondéré d'occupation des opéras berlinois, 0,64. Le poids de l'histoire de l'opéra est ici à l'œuvre. Dans les régions où l'opéra a connu ses développements les plus anciens et les plus glorieux, l'Allemagne en fait partie, la densité de l'offre lyrique est considérable et sa distribution se fait dans des théâtres de taille relativement petite qui font partie du patrimoine culturel. Au contraire, dans les régions du monde où l'art lyrique a été introduit récemment, la densité des maisons d'opéra est plus faible mais leur capacité d'accueil est plus grande et le nombre de représentations plus faible. Les salles sont mieux remplies.

Certains résultats échappent au paradoxe et sont parfaitement en ligne avec les théories existantes. Les économies d'échelle remplissent parfaitement leur rôle. Plus le volume de production est grand, plus les salles sont grandes et plus le coût total par place est faible. Les effets de la loi de Baumol (Baumol et Bowen, 1976) sont également observables. Selon cette loi, les institutions d'art vivant perdraient de leur autonomie financière avec le déclin de leur productivité relative. Si toutes les maisons d'opéra connaissent un déclin relatif de productivité, celles qui disposent de grandes salles ont, toutes choses égales par ailleurs, une

meilleure productivité – ressources consommées par place vendue – que celles ayant des salles plus petites. De ce fait, leur autonomie financière devrait être plus élevée. C'est ce que confirment les analyses statistiques.

Les résultats font apparaître le poids considérable de l'histoire sur les structures et les stratégies des maisons d'opéra. Les « palais-patrimoine » illustrent cet ancrage dans la tradition ou dans le culte d'un passé glorieux qui caractérisent nombre de maisons d'opéra dans les régions de longue tradition. En cas de destruction, ils sont reconstruits à l'identique comme à Berlin ou à Venise. En cas de rénovation, on en conserve les façades et les contraintes d'espace et de capacité, comme à l'Opéra de Lyon. L'architecture s'affiche comme le lien indissoluble entre passé et présent, comme le symbole de l'impossible adaptation au présent. Le palais-patrimoine pérennise la jauge physique ou capacité de l'auditorium dont on a vu l'influence déterminante qu'elle exerce sur les performances économiques des maisons d'opéra. Le luxe et les dorures de ces théâtres lyriques rappellent les origines royales ou princières de cet art élitiste qu'on ne saurait comparer aux arts populaires d'aujourd'hui. Il ne faut, en effet, pas oublier la dimension sociologique de cette architecture. On peut lire dans l'introduction du rapport Bloch-Lainé sur l'Opéra de Paris (1977) : « Garnier a construit une grande scène pour une salle relativement petite, au milieu de vastes foyers destinés aux mondanités. L'aspect mondain des spectacles a dominé longtemps...le grand public ne s'y est jamais senti chez lui... ». La disposition de la salle à l'italienne concrétise les structures hiérarchisées de la société (Bianconi et Pestelli, 1987). La disposition en fer à cheval permet aux spectateurs d'être vus autant que de voir. Mais elle permet aussi de rapprocher le public de la scène pour mieux sentir les pulsions de l'orchestre et le souffle des chanteurs. Agrandir la salle, ce serait rompre avec ce facteur de sensibilité et d'émotion.

La tradition lyrique, telle qu'opérationnalisée dans cette recherche, c'est l'ancienneté et l'ancrage de l'art lyrique dans l'environnement. Il est permis de se demander comment cette « tradition » pèse sur les performances des maisons ou compagnies d'opéra. Trois explications sont envisageables : la surcapacité de production, le respect de règles et standards hérités du passé et le culte de la magnificence.

La densité de l'offre lyrique est plus forte là où l'opéra est plus ancien et mieux ancré dans la société. Il en résulte une forte intensité de la concurrence qui limite les recettes de billetterie alors qu'une offre pléthorique pèse sur le taux d'occupation des salles.

Le poids de la tradition lyrique se manifeste également par le respect de règles et standards hérités du passé. Tous les aspects du spectacle lyrique sont concernés depuis la

salle, dont on a vu l'importance du nombre de places offertes sur les performances des compagnies d'opéra, jusqu'à l'organisation en passant par les décors, costumes et accessoires.

Dans les régions de forte tradition lyrique, la spécialisation des théâtres lyriques est inscrite dans l'architecture de la scène, du plateau et de la fosse. Il serait contraire à la tradition de produire des opéras dans d'autres lieux et incommode et dispendieux de produire d'autres spectacles dans de telles maisons. Ces théâtres représentant des coûts fixes élevés, il faut donc répartir ces coûts sur un grand nombre de représentations lyriques par saison. La spécialisation des salles pourrait expliquer la surabondance de l'offre lyrique mentionnée précédemment. Au contraire, lorsque le passé est moins contraignant, on conçoit de nouveaux théâtres plurifonctionnels où l'opéra alterne avec le théâtre parlé, l'opérette, la musique et la danse. C'est ce que l'on observe de façon quasi systématique en Amérique du Nord où les compagnies d'opéra ne supportent pas l'ensemble des coûts d'un théâtre spécialisé mais les partagent avec d'autres compagnies d'art vivant.

L'explication par la spécialisation, là où la tradition lyrique est forte, peut être étendue à la plupart des ressources mobilisées par une maison d'opéra : chœur, ballet, orchestre et multiples « métiers » techniques. Pour respecter la tradition et la conserver vivante, la maison d'opéra s'assure le contrôle de toutes les ressources et compétences nécessaires aux spectacles. Au contraire, les compagnies moins soumises à la tradition n'intègrent qu'une partie des ressources et compétences dont elles ont besoin et acquièrent les compléments sur le marché. C'est ainsi que le Los Angeles Opera ne dispose pas de son propre orchestre mais recrute des musiciens locaux occasionnels en fonction des besoins. Le fort degré d'intégration verticale des opéras soumis à la tradition implique des coûts fixes de personnels permanents élevés et, par conséquent, de forts volumes de production.

L'opéra entretient une tradition de somptuosité qui ne s'est pas démentie depuis les temps anciens où il célébrait la gloire des princes et des rois. Respecter la tradition consiste à maintenir vivante la tradition d'artisanat d'art et de luxe, choisir les matériaux les plus nobles, préférer les techniques anciennes accumulées au cours de l'histoire, en un mot : éblouir sans compter. Dans une société où la productivité a explosé en entraînant une augmentation parallèle du coût du travail, la tradition artisanale qui est maintenue à l'opéra engendre des coûts qui pourraient devenir insupportables pour le public ou pour les parties prenantes externes.

L'autonomie financière telle que mesurée dans cette recherche ne distingue pas les différentes sources de financements complémentaires, en particulier l'origine publique ou privée de ceux-ci. Mais on observe que les maisons les moins performantes sont celles où la

tradition lyrique est la plus forte, c'est-à-dire les maisons européennes où le financement public des activités culturelles est le plus élevé. La politique culturelle des états ou des collectivités pourrait expliquer ces résultats. Dans le triptyque : conservation, création, divertissement, les collectivités pourraient privilégier les deux premiers termes et conditionner leurs apports financiers aux deux fonctions clés que sont l'opéra musée et l'opéra laboratoire. Au contraire, dans les régions de faible tradition lyrique où les financements publics sont faibles ou inexistants, c'est la fonction d'opéra spectacle qui prime et la limitation des risques financiers conduit à des programmations conservatrices (Pierce, 2000 ; Heilbrun, 2001) et au recours au vedettariat.

5. Conclusion

A l'issue de cette recherche, une conclusion s'impose avec force : les performances des maisons d'opéra sont essentiellement déterminées par l'histoire. Schématiquement, on pourrait classer les maisons d'opéra en deux groupes qui correspondrait à deux grandes vagues de développement. La première vague apparaîtrait en Europe au début du 17^{ème} siècle, en Italie, puis en Allemagne et Autriche, avant de couvrir toute l'Europe de l'Atlantique à l'Oural, d'atteindre son apogée au 19^{ème} siècle avant de régresser lentement en s'enfermant dans les recettes et traditions qui avaient contribué à ses succès passés. La seconde fût sans doute nourrie par les succès européens de l'art lyrique. Elle se lève vers la fin du 19^{ème} siècle aux Etats-Unis et s'étend progressivement au reste du monde sans s'encombrer des contraintes héritées du passé. La première vague a laissé des maisons dotées d'un riche patrimoine architectural, de savoir faire et d'expériences accumulés. Dans la seconde vague apparaissent des compagnies d'art lyrique qui s'adaptent aux conditions économiques et culturelles de leur époque. Les deux groupes de maisons partagent une seule ressource : un répertoire qui évolue peu et se limite à quelques dizaines d'œuvres couramment présentées au public. Les maisons d'opéra qui ont une histoire de plusieurs siècles et qui remplissent une mission de conservation de patrimoine culturel affichent des performances médiocres sur l'un ou l'autre des critères de performance retenus, voire sur les deux. Les plus jeunes, le plus souvent créées au siècle dernier, sont généralement en meilleure posture sur les deux critères.

Quelles conséquences pour les dirigeants des opéras ? S'inspirer des plus performantes d'entre elles, c'est remettre en cause les traditions laissées par l'histoire : produire moins, coproduire, agrandir les auditoriums, réduire les coûts en renonçant au luxe ostentatoire et en flexibilisant les organisations.

Références

- Agid, P. and Tarondeau, J. C. (2006). *L'Opéra de Paris, Gouverner une grande institution culturelle*. Paris: Vuibert.
- Baumol, W. J. and Bowen, W. G. (1966). *Performing arts, the economic dilemma*. New York: The Twentieth Century Fund.
- Bloch-Lainé, rapport (1977), Paris, Archives nationales contemporaines.
- Bianconi, L. and Pestelli, G. (1987). *Storia dell'opera italiana*, vol. 4, Il sistema produttivo e le sue competenze, E.D.T. Edizioni di Torino.
- DiMaggio, P. and Stenberg, K. (1985), Conformity and Diversity in the American resident stage, In J. Balfe and M. Wyszomirski, eds., *Art, ideology and politics*, New York: Praeger.
- Heilbrun, J. (2001), Empirical Evidence of a Decline in Repertory Diversity among American Opera Companies 1991/92 to 1997/98, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 25.
- Pierce, J. Lamar (2000), Programming Risk-Taking by American Opera Companies, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24.
- Towse, R. (2003), Opera, In J. Lamar Pierce, eds., *A handbook of cultural economics*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Annexe 1
La composition de l'échantillon

Aahrus	Madrid Real
Amsterdam	Mannheim
Anvers	Mayence
Athènes	Miami
Barcelone	Milan Scala
Berlin Deutsche	Montréal
Berlin Komische	Munich
Berlin Staatsoper	New York City Opera
Bruxelles Monnaie	New York Met.
Cardiff WNO	Nuremberg
Chicago	Oslo
Copenhague	Ostrava
Dallas	Paris Opéra National
Détroit	Prague
Dresde	Rome
Düsseldorf/Duisburg	Salt Lake City
Francfort	San Diego
Genève	San Francisco
Graz	Santa Fé
Hambourg	Seattle
Heidelberg	Stuttgart
Helsinki	Tallinn
Houston	Tokyo
Cologne	Toronto
Lausanne	Turin Regio
Leeds ON	Vancouver
Leipzig	Varsovie
Londres ENO	Vienne Staatsoper
Londres ROH	Vienne Volksoper
Los Angeles	Washington
Lyon	Zurich

Annexe 2

Dictionnaire des variables

Nom de la variable	Définition	Méthode de mesure	Valeur moyenne	Etendue	Observations
Autonomie financière	Ressources financières liées aux activités	Rapport entre billetterie et budget total	0,26	0,06-0,46	D'Ostrava à Zurich
Jauge physique	Nbre tickets disponibles salle principale		1820	481-3995	D'Heidelberg au Metropolitan de New York
Taux d'occupation	Taux d'occupation moyen salle principale	Rapport entre tickets vendus et tickets disponibles	0,84	0,50-0,95	D'Athènes à la Monnaie de Bruxelles
Notoriété des chefs d'orchestre		Nombre moyen de maisons où les chefs invités ont opéré	2,12	1,00-3,50	Total des maisons où ont opéré les chefs invités dans l'opéra X divisés par le nombre de chefs invités.
Notoriété des metteurs en scène		Idem pour metteurs en scène	2,58	1,00-6,50	Même procédure pour les metteurs en scène et les solistes.
Notoriété des solistes		Idem pour solistes			Vienne, Zurich, Barcelone, Munich en tête sur ces critères.
Alignement sur les standards		% représentations œuvres groupe 1	50	0-100	Groupe 1 rassemble les titres faisant >50% des représentations
Epoques de composition les plus jouées		% représentations œuvres 19 ^{ème} et première moitié 20 ^{ème}	78	23-100	
Modernité	Programmation d'œuvres contemporaines	% représentations d'œuvres créées après 1950	7	0-34	Du Châtelet, Lausanne, Leipzig et Helsinki à Vienne, Venise Fenice, Vancouver et Turin Regio
Densité de l'offre lyrique	Offre de spectacles lyriques dans l'agglomération	Nombre d'habitants par ticket offert	14	0,6-110	0,6 à Santa Fé, de 2 à 4 dans l'espace germanophone, environ 20 en Amérique du Nord, 110 à Tokyo
Tradition lyrique ⁵	Ancienneté et ancrage de l'art lyrique dans la zone	% des œuvres composées dans la zone	---	1,5-47	47% en Italie, 32% dans la zone germanophone, 10% en France, 1,5% aux Etats-Unis
Revenu brut moyen par tête		GNI/capita	36 460	7 110 - 54 930 €an	De Pologne à la Suisse
Nombre de productions			14	4-48	
Nombre total de représentations			90	20-244	20 à Salt Lake City, 22 à San Diego, 244 à Vienne Staatsoper
Nombre de nouvelles représentations			25	0-109	
Nombre de représentations en reprise			58	0-204	
Alternance des titres		Nombre moyen de titres dans la semaine	2,1	1-4	4 à Vienne, Mannheim, Hambourg
Nombre de représentations coproduites			5	0-64	64 pour l'Opéra de Paris, 52 pour le New York City Opera
Nombre de représentations louées			3	0-49	49 pour Barcelone, 36 pour Turin Regio
Nombre de sites de tournée			5	1-12	Pour les maisons pratiquant les tournées : 12 pour Aarhus
Coût moyen par place		Coût total divisé par places vendues	288	98 - 806	De Montréal à Athènes
Prix moyen des places		Recettes de billetterie divisée par places vendues	60,50	13 - 173	De Varsovie à Zurich

⁵ Dans la construction du facteur d'environnement, on a pris, pour des raisons de cohérence statistique, le complément à 100 de cette mesure.

Coût moyen par représentation		Coût total divisé par nombre de représentations lyriques	377 000	77 000 – 828 000	De Tallinn à la Scala de Milan
-------------------------------	--	--	---------	---------------------	--------------------------------

LISTE DES DOCUMENTS DE RECHERCHE DU CENTRE DE RECHERCHE DE L'ESSEC
(Pour se procurer ces documents, s'adresser au CENTRE DE RECHERCHE DE L'ESSEC)

LISTE OF ESSEC RESEARCH CENTER WORKING PAPERS
(Contact the ESSEC RESEARCH CENTER for information on how to obtain copies of these papers)

RESEARCH.CENTER@ESSEC.FR

2004

- 04001 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Excessive Liability Dollarization in a Simple Signaling Model
- 04002 ALFANDARI Laurent**
Choice Rules Size Constraints for Multiple Criteria Decision Making
- 04003 BOURGUIGNON Annick, JENKINS Alan**
Management Accounting Change and the Construction of Coherence in Organisations: a Case Study
- 04004 CHARLETY Patricia, FAGART Marie-Cécile, SOUAM Saïd**
Real Market Concentration through Partial Acquisitions
- 04005 CHOFFRAY Jean-Marie**
La révolution Internet
- 04006 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Mahdi**
The Paris Residential Market: Driving Factors and Market Behaviour 1973-2001
- 04007 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Mahdi**
Physical Real Estate: A Paris Repeat Sales Residential Index
- 04008 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
The Information Limit to Honest Managerial Behavior
- 04009 BIZET Bernard**
Public Property Privatization in France
- 04010 BIZET Bernard**
Real Estate Taxation and Local Tax Policies in France
- 04011 CONTENSOU François**
Legal Profit-Sharing: Shifting the Tax Burden in a Dual Economy
- 04012 CHAU Minh, CONTENSOU François**
Profit-Sharing as Tax Saving and Incentive Device
- 04013 REZZOUK Med**
Cartels globaux, riposte américaine. L'ère Empagran ?

2005

- 05001 VRANCEANU Radu**
The Ethical Dimension of Economic Choices
- 05002 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Mahdi**
A PCA Factor Repeat Sales Index (1973-2001) to Forecast Apartment Prices in Paris (France)
- 05003 ALFANDARI Laurent**
Improved Approximation of the General Soft-Capacitated Facility Location Problem
- 05004 JENKINS Alan**
Performance Appraisal Research: A Critical Review of Work on "the Social Context and Politics of Appraisal"
- 05005 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Socially Efficient Managerial Dishonesty
- 05006 BOARI Mircea**
Biology & Political Science. Foundational Issues of Political Biology
- 05007 BIBARD Laurent**
Biologie et politique
- 05008 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Le financement public du secteur de la défense, une source d'inefficacité ?

2006

- 06001 CAZAVAN-JENY Anne, JEANJEAN Thomas**
Levels of Voluntary Disclosure in IPO prospectuses: An Empirical Analysis
- 06002 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Mahdi**
Monte Carlo Simulations versus DCF in Real Estate Portfolio Valuation
- 06003 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Can Incentives for Research Harm Research? A Business Schools Tale
- 06004 FOURCANS André, VRANCEANU Radu**
Is the ECB so Special? A Qualitative and Quantitative Analysis
- 06005 NAIDITCH Claire, VRANCEANU Radu**
Transferts des migrants et offre de travail dans un modèle de signalisation
- 06006 MOTTIS Nicolas**
Bologna: Far from a Model, Just a Process for a While...
- 06007 LAMBERT Brice**
Ambiance Factors, Emotions and Web User Behavior: A Model Integrating and Affective and Symbolical Approach
- 06008 BATISTA Catia, POTIN Jacques**
Stages of Diversification and Capital Accumulation in an Heckscher-Ohlin World, 1975-1995
- 06009 TARONDEAU Jean-Claude**
Strategy and Organization Improving Organizational Learning
- 06010 TIXIER Daniel**
Teaching Management of Market Driven Business Units Using Internet Based Business Games
- 06011 COEURDACIER Nicolas**
Do Trade Costs in Goods Market Lead to Home Bias in Equities?

- 06012 AVIAT Antonin, COEURDACIER Nicolas**
The Geography of Trade in Goods and Asset Holdings
- 06013 COEURDACIER Nicolas, GUIBAUD Stéphane**
International Portfolio Diversification Is Better Than You Think
- 06014 COEURDACIER Nicolas, GUIBAUD Stéphane**
A Dynamic Equilibrium Model of Imperfectly Integrated Financial Markets
- 06015 DUAN Jin-Chuan, FULOP Andras**
Estimating the Structural Credit Risk Model When Equity Prices Are Contaminated by Trading Noises
- 06016 FULOP Andras**
Feedback Effects of Rating Downgrades
- 06017 LESCOURRET Laurence, ROBERT Christian Y.**
Preferencing, Internalization and Inventory Position
- 06018 BOURGUIGNON Annick, SAULPIC Olivier, ZARLOWSKI Philippe**
Management Accounting Change in the Public Sector: A French Case Study and a New Institutional Perspective
- 06019 de BEAUFORT Viviane**
One Share – One Vote, le nouveau Saint Graal ?
- 06020 COEURDACIER Nicolas, MARTIN Philippe**
The Geography of Asset Trade and the Euro: Insiders and Outsiders
- 06021 BESANCENOT Damien, HUYNH Kim, VRANCEANU Radu**
The "Read or Write" Dilemma in Academic Production: A European Perspective

2007

- 07001 NAIDITCH Claire, VRANCEANU Radu**
International Remittances and Residents' Labour Supply in a Signaling Model
- 07002 VIENS G., LEVESQUE K., CHAHWAKILIAN P., EL HASNAOUI A., GAUDILLAT A., NICOL G., CROUZIER C.**
Évolution comparée de la consommation de médicaments dans 5 pays européens entre 2000 et 2004 : analyse de 7 classes pharmaco-thérapeutiques
- 07003 de BEAUFORT Viviane**
La création d'entreprise au féminin dans le monde occidental
- 07004 BOARI Mircea**
Rationalizing the Irrational. The Principle of Relative Maximization from Sociobiology to Economics and Its Implications for Ethics
- 07005 BIBARD Laurent**
Sexualités et mondialisation
- 07006 VRANCEANU Radu**
The Moral Layer of Contemporary Economics: A Virtue Ethics Perspective
- 07007 LORINO Philippe**
Stylistic Creativity in the Utilization of Management Tools
- 07008 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Mahdi**
Optimal Holding Period for a Real Estate Portfolio
- 07009 de BEAUFORT Viviane**
One Share - One Vote, the New Holy Graal?
- 07010 DEMEESTERE René**
L'analyse des coûts : public ou privé ?

- 07011 TIXIER Maud**
Appreciation of the Sustainability of the Tourism Industry in Cyprus
- 07012 LORINO Philippe**
Competence-based Competence Management: a Pragmatic and Interpretive Approach. The Case of a Telecommunications Company
- 07013 LORINO Philippe**
Process Based Management and the Central Role of Dialogical Collective Activity in Organizational Learning. The Case of Work Safety in the Building Industry
- 07014 LORINO Philippe**
The Instrumental Genesis of Collective Activity. The Case of an ERP Implementation in a Large Electricity Producer
- 07015 LORINO Philippe, GEHRKE Ingmar**
Coupling Performance Measurement and Collective Activity: The Semiotic Function of Management Systems. A Case Study
- 07016 SALLEZ Alain**
Urbaphobie et désir d'urbain, au péril de la ville
- 07017 de CARLO Laurence**
The Classroom as a Potential Space - Teaching Negotiation through Paradox
- 07019 ESPOSITO VINZI Vincenzo**
Capturing and Treating Unobserved Heterogeneity by Response Based Segmentation in PLS Path Modeling. A Comparison of Alternative Methods by Computational Experiments
- 07020 CHEVILLON Guillaume, Christine RIFFLART**
Physical Market Determinants of the Price of Crude Oil and the Market Premium
- 07021 CHEVILLON Guillaume**
Inference in the Presence of Stochastic and Deterministic Trends
- 07023 COLSON Aurélien**
The Ambassador, between Light and Shade. The Emergence of Secrecy as the Norm of International Negotiation
- 07024 GOMEZ Marie-Léandre**
A Bourdieusian Perspective on Strategizing
- 07025 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Multiple Equilibria in a Firing Game with Impartial Justice
- 07026 BARONI Michel, BARTHELEMY Fabrice, MOKRANE Madhi**
Is It Possible to Construct Derivatives for the Paris Residential Market?

2008

- 08001 BATISTA Catia, POTIN Jacques**
International Specialization and the Return to Capital, 1976-2000
- 08002 BESANCENOT Damien, FARIA Joan Ricardo, VRANCEANU Radu**
Why Business Schools do so much Research: a Signaling Explanation
- 08003 De BEAUFORT Viviane**
D'un effet vertueux de l'art. 116 de la loi NRE en matière de RSE ? La problématique est posée à échelle de l'Union européenne
- 08004 MATHE Hervé**
Greater Space means more Service: Leveraging the Innovative Power of Architecture and Design
- 08005 MATHE Hervé**
Leading in Service Innovation: Three perspectives on Service Value delivery in a European Context

- 08006 ROMANIUK Katarzyna, VRANCEANU Radu**
Asset Prices and Asymmetries in the Fed's Interest Rate Rule: A Financial Approach
- 08007 MOTTIS Nicolas, WALTON Peter**
Measuring Research Output across Borders - A Comment
- 08008 NAPPI-CHOULET Ingrid, MAURY Tristan-Pierre**
A Spatiotemporal Autoregressive Price index for the Paris Office Property Market
- 08009 METIU Anca, OBODARU Otilia**
Women's professional Identity Formation in the Free/Open Source Software Community
- 08010 SIBIEUDE Thierry, VIDAL Rodolphe**
Le programme « Une grande école : pourquoi pas moi ? ® ». D'une action de responsabilité soc_ietale de l'ESSEC à la responsabilité sociétale des grandes écoles françaises
- 08012 FOURCANS André, VRANCEANU Radu**
Money in the Inflation Equation: the Euro Area Evidence
- 08013 CAZAVAN-JENY Anne, JEANJEAN Thomas**
Supply and Demand for European Accounting Research. Evidence from EAA Congresses
- 08014 FAYARD Anne-Laure and METIU Anca**
Beyond Orality and Literacy: Letters and Organizational Communication
- 08015 METIU Anca, FAYARD Anne-Laure**
CEO Compensations in Stakeholders' Regime: An Empirical Investigation with French listed Companies
- 08016 METIU Anca, FAYARD Anne-Laure**
Letters and Scientific Communities
- 08017 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Migratory Policy in Developing Countries: How to bring best People back?
- 08018 BESANCENOT Damien, VRANCEANU Radu**
Financial Distress and Banks' Communication Policy in Crisis Times

Pour tous renseignements :

- **Centre de Recherche/Research Center**

Tél. +33 (0)1 34 43 30 91
research.center@essec.fr

- **Visitez notre site**

www.essec.fr



GRUPE ESSEC
CENTRE DE RECHERCHE/RESEARCH CENTER
AVENUE BERNARD HIRSCH
BP 50105 CERGY
95021 CERGY-PONTOISE CEDEX
FRANCE
TÉL. +33 (0)1 34 43 30 91
FAX +33 (0)1 34 43 30 01
research.center@essec.fr

ESSEC BUSINESS SCHOOL PARIS-SINGAPORE.
ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
ASSOCIATION LOI 1901.
ACCREDITÉS AACSB INTERNATIONAL - THE ASSOCIATION
TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS.
ACCREDITÉS EQUIS - THE EUROPEAN QUALITY IMPROVEMENT SYSTEM.
AFFILIÉS À LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DE VERSAILLES VAL D'OISE - YVELINES.