

## **Archimages07**

### **Entre l'offre et la demande : l'entreprise patrimoniale**

22.23.24 octobre 2007

## **DU STOCK À L'OFFRE : MANAGEMENT ET ÉCONOMIE**

### **De l'objet à l'objectif : destins croisés de l'offre et de la demande**

#### **Marc VERNET**

*Conseiller pour le patrimoine cinématographique pour l'Institut national du patrimoine (INP),  
Professeur d'études cinématographiques à l'Université Paris Diderot.*

Nous pourrions aussi intituler cette partie : « De la mission au service : destins croisés de l'offre et de la demande ».

Ce sont des choses qui ont déjà été en partie abordées par mes prédécesseurs à cette tribune aujourd'hui, à travers les notions de coordination et de changement radical dans la relation entre les usagers et la culture, puisque ce sont eux qui font le plus souvent leur propre programmation sans être soumis à un ordre chronologique et spatial prédéterminé. Ceci ouvre des perspectives, mais pose un certain nombre de problèmes.

Je vais donc simplement exprimer des remarques d'une très grande généralité en essayant de pointer, autant que faire se peut, la relation entre certaines des interventions de ce programme et l'articulation entre l'offre et la demande.

Traditionnellement, chaque grande institution s'est dotée de sa mission :

- à l'industrie, la production et la gestion ;
- à l'université, la recherche ;
- à la culture, la conservation et la diffusion.

Mais, il y a toujours un objet unique – notamment dans le domaine culturel : le Cinéma, la Télévision, le Patrimoine. Cette mission centrée sur un objet vaste et unique se double à son tour trop souvent d'une défense territoriale contre les nouveaux implantés, les voisins envahissants, les sceptiques du bien-fondé de cette mission, les réformateurs ou les enquêteurs. Dans le passé, il s'en est souvent suivi une sorte d'enfermement dans cette mission première qui ne peut être que doublement exclusive. Exclusive en interne : c'est l'unique fondement de l'activité de l'institution, et exclusive en externe : personne d'autre n'est mandaté pour accomplir cette tâche.

En France, la tradition jacobine est venue renforcer ce phénomène et obligeait souvent les institutions en région à adopter une position symétrique d'autodéfense, chacun s'enfermant dans sa mission. Centrée sur l'objet absolu, le Cinéma et la Télévision, la mission tend de cette façon à annihiler le jeu de l'offre et de la demande.

Dans ces conditions, la demande externe est souvent vécue comme perturbatrice, voire parfois comme inquisitoriale et venant dérégler le fonctionnement quotidien de l'institution. En retour, l'offre tarde à venir tant les travaux préparatoires nécessitent de l'énergie et du temps. En effet, lorsque des éléments intègrent les collections, il faut leur trouver un logement, une protection, un gardiennage, un conditionnement, etc., et, peu à peu, ces tâches absorbent une grande partie des ressources. De ce point de vue, nous pouvons assez vite donner raison à l'économiste qui peut cavalièrement associer

la notion de patrimoine à celle de stock mort. Bien qu'ayant travaillé quelques années dans le secteur, je n'avais jamais pensé à cette liaison ; elle m'a été offerte par Olivier BOMSEL dans son livre « Gratuit ! ». J'avoue que la relation m'a frappée, mais je trouve qu'elle correspond malheureusement souvent à une vérité des institutions patrimoniales, ou du moins cela a longtemps correspondu à une vérité.

Ce patrimoine reste un stock mort, car les tâches de collecte et de conservation sont telles, compte tenu d'un budget qui n'est jamais adapté, que, moins on y touche, mieux on se porte. Dans le fond, l'objectif est de conserver le stock en l'état. Il s'agit d'abord de l'arracher aux dangers externes et de le protéger au sein de l'institution.

Cela a même été théorisé au début de l'histoire des cinémathèques : si on voulait conserver, il ne fallait pas montrer. C'était notamment la thèse britannique qui s'opposait à la thèse langloisienne française prônant l'accès au patrimoine. Donc, la mission de conservation limitait l'offre et la demande.

Cette situation a existé, je pense qu'elle tend aujourd'hui à se réduire. Mais, nous voyons bien que c'est à la fois la vastitude de la mission et celle de l'objet à conserver qui freine l'explicitation d'une offre identifiable. Je crois que les clés de cette situation sont dans ces termes-là ; je pense en effet que cela demande beaucoup d'explicitations, mais je pense aussi que cela demande une capacité à identifier ou faire identifier une offre par les usagers potentiels.

Tant que l'environnement ne changeait pas, ce qui correspond à la période 1930-1970 pour le cinéma, l'immobilisme de la mission avec son aspect statufié et fier est tenable et soutenable. Mais, dès que le paysage change, avec l'arrivée de la VHS puis du DVD et enfin de la VOD, cet immobilisme se dénonce lui-même comme tel et devient vite intenable. L'objet et la mission, qui sont des absolus, se trouvent relativisés et débordés par d'autres objets, d'autres usages et d'autres institutions. Ce qui était, au nom de l'objet et de la mission, la raison du filtrage de la demande et de la communication s'effondre avec le développement d'Internet et de l'accessibilité en ligne.

Cela induit, me semble-t-il, quatre changements majeurs :

- changement dans l'objet ;
- changement dans le dispositif initial ;
- changement dans la demande ;
- changement dans l'offre.

Je sépare arbitrairement ces quatre éléments, mais ils sont évidemment intimement liés et en corrélation, voire en relation dialectique. Je le fais simplement pour tenter d'être plus clair.

### ➤ **Changement de l'objet**

Alors que le patrimoine cinématographique s'est longtemps arc-bouté sur les notions corrélatives de film, d'œuvre, de fiction et d'art, l'arrivée du téléphone-ordinateur-caméra portable, le téléchargement à domicile, la renaissance du documentaire et l'extension à l'industrie de la notion de patrimoine – je vous renvoie ici aux interventions à venir de Sophie SEYDOUX, de Sergio TOFFETTI, de Laurence HERSZBERG, de Jean-François GERVAIS, de Roei AMIT et de quelques autres – obligent à reconsidérer la définition de l'objet et donc les services le concernant que nous sommes susceptibles de faire naître dans un paysage où de nouveaux acteurs ont redistribué les rôles.

Nous pouvons par exemple nous interroger sur l'étrange destin du gratuit qui a longtemps été l'apanage fortement revendiqué de la sphère culturelle publique. Nous avons en effet longtemps pensé que la culture devait être gratuite pour permettre au plus grand nombre d'y accéder, même si cela a posé des problèmes dans les relations avec l'industrie et avec les ayants droit qui réclamaient des redevances pour l'usage de leurs productions.

Or, aujourd'hui, la gratuité est une arme stratégique. Ainsi, de grandes entreprises l'utilisent pour conquérir un parc d'abonnés qui seront ensuite transformés en clients exclusifs. Nous assistons donc à un total renversement de situation, et l'ancienne stratégie de la sphère culturelle publique se trouve renversée par l'appropriation par le privé de la notion de gratuité.

### ➤ **Changement de dispositif initial**

Alors que, longtemps, patrimoine et lieu de mémoire ont été associés, renvoyant ainsi des archives l'image d'une caverne d'Ali Baba où seraient entassés et enfouis des trésors prêts à être offerts, ou l'image d'un lieu de dévotion où il faut se rendre pour admirer les œuvres comme dans un musée, les nouvelles technologies et les nouveaux usages appellent une modification du dispositif patrimonial en le rendant présent hors des murs de l'institution – je vous renvoie entre autres aux interventions de Jean-Michel FRODON, d'Eva FØNSS-JØRGENSEN ou d'Aude HESBERT. Ceci implique aussi une modification de la forme de la mission ; je pense que le dépôt légal – qui sera exposé dans les interventions d'Alain CAROU, de Jean-Michel RODES, de Béatrice de PASTRE ou d'Éric LE ROY – est un bon exemple d'une machine qui fonctionne très bien depuis François 1<sup>er</sup>, mais pour laquelle la situation a aussi fortement changé, et qui peut ne plus être ce grand lieu où l'on amasse les œuvres pour les proposer à la consultation des générations futures.

Je caricature un peu la situation, car nous savons qu'il existe d'autres dispositifs mis en place pour articuler l'offre et la demande – Jean-Michel RODES parlera notamment de l'Inathèque.

En résumé, nous ne pouvons plus attendre qu'une personne demande à voir une partie de ce stock mort sur son lieu de conservation. Il lui faut « prendre l'air » en le formatant et en le traitant autrement. Nous ne pouvons pas simplement proposer en vitrine ce stock mort, il lui faut d'autres formes et d'autres articulations. Il me semble que c'est ce qu'indiquait clairement David KESSLER en parlant de l'accompagnement et d'une valeur ajoutée intellectuelle d'ensembles un peu neutres ou oubliés.

Comme nous le verrons, ces changements ravivent des débats de fond, d'une part sur la définition de l'objet : qu'est-ce qu'une œuvre ? Qu'est-ce qu'un film ? Qu'est-ce que le cinéma ? Et, d'autre part sur les objectifs de conservation, de programmation et de communication. Il y aura d'ailleurs à ce sujet une table ronde animée par Gabrielle CLAES, et, d'après ce que j'ai compris de la préparation, il semble que les sujets soient toujours vifs sur cette double question.

La notion de programmation revient aussi au centre du débat sous deux formes au moins.

Premièrement, la programmation des cinémathèques constitue une offre classique par le biais d'un programme de projection publique. Cette programmation peut-elle rester sur ces bases cinéphiliques ou doit-elle changer ses bases ? Les bases cinéphiliques sont saines, intéressantes et d'un ajout intellectuel aux œuvres. Elles feront l'objet d'une table ronde le 24 octobre au matin.

Deuxièmement, toute l'institution initiale demande à être elle-même reprogrammée, non pas parce que ses objectifs auraient changé, mais parce que le travail demandé exige que nous prenions les choses très en amont dans l'organisation des services, de l'enrichissement des collections et dans l'organisation de celles-ci à l'intérieur de l'institution pour déboucher un jour sur une offre durable. Je pense que ce sont des éléments que Serge TOUBIANA ou Laurence HERSZBERG développeront dans leurs interventions.

### ➤ **Changement de la demande**

Je remercie David KESSLER d'avoir déjà évoqué ce thème au nom de France Culture. Ce changement est illustré par le fait qu'aujourd'hui, n'importe quels auditeurs ou cinéphiles peuvent faire leur propre programme à l'heure et à l'endroit qu'ils souhaitent.

Ceci a pu être ressenti par des institutions patrimoniales comme une véritable dépossession des documents conservés, restaurés, préservés et documentés qui se retrouvent soudain en libre-service, enlevant ainsi à l'institution initiale son rôle, son objectif et sa mission.

Ce qui a également changé, c'est le rapport entre l'archive et le demandeur qui ne peut plus être ce pacte de la misère entre le conservateur et le chercheur qui a été si bien décrit par Sonia COMBE dans son livre « Archives interdites, l'histoire confisquée ». La parution de ce livre en 1994 a fait beaucoup de bruit à l'époque, et il a été réédité en 2001 aux éditions La Découverte.

Le pacte était le suivant : l'échange était exclusif et relativement misérable. Le chercheur jouait le serpent tentateur en demandant à consulter un fonds inédit en échange d'un peu de traitement documentaire de ce fonds que le conservateur ne pouvait pas assumer faute de temps, de moyens et souvent d'autorisations. Le conservateur autorisait cette consultation-traitement en garantissant en échange au chercheur l'exclusivité de l'accès.

Cette situation était fréquente dans certaines bibliothèques et archives jusqu'à une date récente, et nous ne pouvons pas dire que cette tentation ait totalement disparu aujourd'hui à la fois chez les conservateurs et chez les chercheurs. C'est d'ailleurs encore souvent le cas dans le cadre des archives familiales, pour lesquelles la famille accepte de les ouvrir à une personne qui lui paraît fiable et lui permet ainsi de vider de l'intérieur la substance de l'archive. Ceci permet à cette personne de fermer l'archive pendant le temps où il travaille dessus et lui assure un livre, qui est parfois d'excellente qualité. Je ne porte pas de jugement sur ce mécanisme, je pense même qu'il est productif justement dans le cadre des archives familiales. Il est en effet parfois une étape nécessaire pour que le contenu de ses archives soit porté à la connaissance du public. Dans ce cas, tout le monde y gagne : le public, le chercheur, la famille et la mémoire cinématographique. Serge TOUBIANA et Antoine de BAECQUE ont pu ainsi tirer beaucoup d'enseignements très utiles pour nous d'une première consultation des archives. Cela a été l'occasion pour la famille TRUFFAUT de porter à la connaissance du public ses archives. Donc, cette procédure n'a rien de néfaste dans ce cas. Mais, je décrivais auparavant des institutions publiques.

Je pense qu'aujourd'hui les changements technologiques et la coordination entre les institutions nous déportent en dehors de ce cadre. Par ailleurs, la modification de la recherche en cinéma modifie lentement, mais sûrement, la demande adressée à l'archive ; ceci entraîne en retour une modification de l'offre, notamment en termes d'accessibilité, car il devient difficile de justifier le frein à la consultation. Mais, je pense aussi que cela modifie la capacité d'appropriation des uns et des autres, parce que ce n'est plus l'objet absolu qui est accessible, mais simplement une portion.

La demande peut donc maintenant porter sur des besoins ciblés, sur des objets qui sont aisément appréhendables dans un mélange de tradition et de nouveauté, puisqu'il faut à la fois se souvenir et apprendre.

### ➤ **Changement de l'offre**

Je tiens de mon excellente collègue Isabelle GIANNATTASIO une formule qui m'a accompagné lorsque je travaillais dans le patrimoine : « accepter un don, c'est contracter une dette ». Je trouve cette formule très belle et très juste. En effet, lorsqu'une personne vous offre quelque chose, cherchez la demande ! Quelle demande vous adresse-t-on lorsqu'on vous propose de vous offrir un fonds ? Il y a toujours une demande derrière l'offre, qui va de l'imaginaire au réel en l'atteignant rarement, et qui passe très souvent par le symbolique en prenant des formes extrêmement moirées, puisque la demande d'argent est là, mais muette, honteuse ou timide. Il faut souvent beaucoup de négociations et de discussions pour arriver à faire la part des éléments de l'offre et pour savoir quels sont, dans cette offre, les éléments de la demande adressée.

La demande est très souvent la même :

- « Conserve ces éléments au-delà de ma mort pour leur donner de l'éternité ».
- « Redonne-lui vie au travers de la consultation ».
- « Redonne-lui vie à travers une exposition et, si possible, une exposition de dimension nationale qui redonneraient à mon travail ou à celui de mon ascendant la place qui ne lui a pas été donnée ».

- « Si tu acceptes ce don, cela signifie qu'il a plus de valeur que je ne le crois. Donc, pourrait-on me dire quelle est cette valeur ? Pourrais-tu me donner la somme qui correspond à cette valeur ? »

Ce type de situation se présente. Donc, dans l'offre, il y a de la demande et, tant que vous n'avez pas explicité avec le donateur tous les éléments de l'offre et de la demande, vous resterez dans un dialogue difficile, parfois infini, qu'il sera difficile de conclure.

Dans les changements de l'offre, nous assistons depuis quelque temps à l'éclatement des lieux. La programmation et la délivrance de l'offre se font de plus en plus difficilement en un seul lieu. Nous pouvons nous poser la question : À quand une cinémathèque à Abu Dhabi, mondialisation oblige ? C'est bien sûr un clin d'œil, mais il illustre cette nécessité de sortir des murs pour aller vers les publics et identifier leurs différences. Il faut aussi une permanence, ne serait-ce que relative, de l'offre. Nous ne pouvons plus rester dans un schéma d'offre ponctuelle répondant par à-coup aux demandes individuelles. Cela peut prendre la forme d'expositions temporaires qui, si elles sont temporaires, durent tout de même un certain temps. Cela peut aussi se faire par l'édition en ligne, en créant un site thématique consacré à tel ou tel sujet, en complément d'une programmation. Enfin, cela peut bien sûr prendre la forme d'une édition papier d'un ouvrage de référence ou d'un catalogue qui marque l'évènement et l'inscrit dans la durée. Ceci accompagne en réalité un reformatage de l'objet où le film projeté n'est plus la seule phase visible du patrimoine auquel d'autres éléments viennent s'agréger pour constituer l'offre.

Donc, nous sommes définitivement sortis – et nous pouvons le regretter - de ce qui a formé les personnes de ma génération qui était la rencontre une fois et en un lieu d'un public et d'un film. Cela a été la formule des cinéclubs : un soir, dans une salle, un film est projeté. Il n'y était pas la veille et ne le sera plus le lendemain. En raison de cette conjonction, il y avait souvent un spécialiste qui venait expliquer la substance du film à découvrir, puis tout le monde rentrait à la maison. Je crois que cette unicité-là a encore sa valeur, mais elle se trouve relativisée par d'autres formes d'offre et de demande.

Cette visibilité assurée et maintenue un certain temps – il faut que l'évènement dure et soit large pour toucher le maximum de gens – est maintenant plus nomade et multipolaire. Elle appelle à son tour une collaboration entre institutions en raison des contraintes financières, structurelles ou d'éparpillement des fonds et du patrimoine. Cette collaboration devient nécessaire non seulement entre les différentes archives, mais aussi entre les archives, les bibliothèques, les banques, les radios et les autres médias.

Toute offre comporte sa demande et toute demande comporte sa part d'offre. Cela induit un retour à l'objet, car le patrimoine n'est plus ce stock mort qui entend le rester le plus longtemps possible : à la fois stock, tel un trésor de guerre, et mort en ne bougeant plus, évitant ainsi la dégradation.

Alors, que devient-il ? Nous pouvons utiliser plusieurs métaphores. Il peut devenir une sorte de lieu de fouilles archéologiques où nous pénétrons peu à peu dans le détail d'un objet enfoui qui était au départ mêlé à une masse indifférenciée et qu'un travail de dégagement et d'attention peut offrir à la vue. L'autre métaphore est celle de la réserve du musée, c'est-à-dire celle d'un stock qu'il est parfois possible de montrer sans qu'il soit toujours en vitrine. Enfin, il peut s'agir de corpus, c'est-à-dire des éléments de patrimoine mieux définis et mieux cernés qui requièrent chaque fois un travail collectif sur un objet défini.

Nous pensons donc ici à la collaboration entre archives et chercheurs. Sophie SEYDOUX en parlera à propos de la Fondation Jérôme SEYDOUX PATHE, mais nous pouvons citer plusieurs exemples qui ont parfois été de bons exemples. Je pense notamment à ce qu'a fait l'Inathèque : comment créer une articulation entre une recherche, qu'il faut former, éduquer, encadrer, diriger et soutenir, et une vastitude d'archives et de visuels qu'il faut pouvoir « contextualiser », définir, offrir et modéliser. Je pense également à ce qui a été fait par le Forum des images en son temps qui accueillait de jeunes étudiants pour travailler sur le corpus.

Cela montre bien qu'il y a là un travail de collaboration entre l'archive et l'université ou entre l'archiviste et le chercheur, chacun cherchant à mieux connaître les appréhensions, les partis pris, les objectifs et les visées de l'autre de façon à fournir un travail harmonieux durant parfois plusieurs années.

Costa GAVRAS évoquait tout à l'heure la création du Conservatoire des techniques cinématographiques à la Cinémathèque française. Je tiens cet exemple pour excellent, parce qu'il est une tentative de réponse à un besoin de l'archive : mieux connaître et développer l'histoire des techniques. Mais, l'archive ne peut pas le faire seule, elle a besoin des professionnels, des chercheurs universitaires, donc ce conservatoire a tout son sens. Il s'agit non seulement de conserver des appareils, des techniques et des savoir-faire, mais aussi de continuer à récolter et à transmettre ce savoir et de former de jeunes chercheurs. Cela ne peut pas se faire en une programmation, mais doit être fait sur la durée, donc cela requiert des programmes pluriannuels, et nous verrons peut-être peu à peu apparaître des chercheurs ou des projets de recherche universitaire qui s'inscriront également dans la durée et qui seront en même temps à cheval entre plusieurs archives et plusieurs universités.

Geneviève GALLOT rappelait tout à l'heure la composition du public que vous êtes, et il est vrai qu'il y a une quasi-égalité entre le nombre de cinémathèques et le nombre d'universités représentées. Nous avons d'ailleurs oublié de citer, parmi les établissements d'enseignement supérieur, Ina'Sup, l'école créée récemment par l'Ina pour la formation initiale aux métiers du patrimoine audiovisuel.

Ainsi, nous passons de la constitution et de la préservation du stock mort à la conduite de projet, et donc de la mission au service et de la stratégie individuelle à un coup – qui a parfois donné de faux traitements documentaires – à des stratégies de développement mutuel dans lequel chacun, tout en restant fixé sur son but, peut apporter un certain nombre de compétences à l'autre.

À mon sens, ce n'est qu'au prix de l'ajustement de toutes les composantes parties prenantes de l'objet, de l'institution, de l'offre ou de la demande que nous pourrions penser servir utilement demain la cause du patrimoine. Celui-ci n'est plus l'objet d'une pure contemplation et d'attente du chaland comme il l'a longtemps été ; il y a aujourd'hui une nécessité à entreprendre. C'est pour cette raison que nous avons choisi ce thème de l'entreprise patrimoniale.

Le patrimoine demande effectivement d'entreprendre. Entreprendre par portion, parce que la totalité est paralysante et est souvent une excuse à l'inaction. Entreprendre sur objectifs, aussi bien dans le traitement que dans la valorisation et dans la mise à disposition.

Autrement dit, dans ces nouvelles articulations entre les offres et les demandes, les conditions de réussite sont la durée, l'explicitation des éléments d'offre et de demande par les acteurs et le fait de rendre publics les champs de recherche offerts par les archives – je l'avais d'ailleurs fait lorsque j'étais à la Bibliothèque du film en publiant une liste d'environ 15 champs de recherche possible – de façon à organiser des groupes de chercheurs ou des instances de collaborations entre professionnels et chercheurs, et il me semble que le Conservatoire des techniques est un bon exemple de cela.