

## Archimages07

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

22.23.24 octobre 2007

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

### L'économie du culturel

#### **Xavier GREFFE,**

*Professeur de sciences économiques et Directeur de l'Ecole Doctorale d'économie de l'université de Paris I*

Avant de commencer mon intervention, je voudrais remercier les organisateurs pour leur invitation, un peu moins pour le sujet qu'ils m'ont demandé de traiter, parce qu'il n'est pas évident. Je sais que les économistes ont parfois des difficultés à expliquer qu'ils sont là non pas là pour empiéter sur un certain nombre de compétences et de choix artistiques, mais simplement pour témoigner des difficultés de viabilité qui peuvent exister pour un certain nombre d'institutions et de produits.

Je voudrais aussi les remercier, parce que je pense que le sujet – et a fortiori les journées qui sont organisées – est extrêmement stratégique. À cet égard, je vais juste prendre une référence.

Il y a environ 18 mois, le Ministère de la Culture a laissé dans l'ombre un rapport sur l'attractivité culturelle de la France dans lequel il était clairement montré que le bilan des échanges culturels extérieurs de la France était tout juste excédentaire, mais que les postes Livre, Musique et Cinéma étaient déficitaires et que la compensation se faisait uniquement par la vente d'œuvres d'art à l'étranger ; ceci donne un sens à la réflexion que vous entreprenez. Ce constat est d'autant plus regrettable qu'il a l'air d'opposer la création au patrimoine, alors que je ne pense pas qu'il faille les opposer et je ne suis d'ailleurs pas d'accord avec la notion de stock mort. En réalité, nous devons toujours considérer que la culture est toujours une sorte de continuité entre la création, la mise en patrimoine, les nouvelles créations à partir du patrimoine, etc. Malheureusement, ce n'est pas le cas en France et c'est dommage. Cela tient essentiellement au fait que nous avons une conception du patrimoine essentiellement polarisée sur le patrimoine tangible. Or, si nous utilisions – comme cela se fait de plus en plus dans un certain nombre de pays – le patrimoine intangible, nous nous apercevions que le patrimoine est en quelque sorte devant nous et pas derrière nous.

Pour ceux qui voient avec tristesse, mais sérénité, la fin de la Coupe du Monde de rugby, je signale que les Maoris ont un proverbe célèbre qui est : « Le patrimoine, c'est ce que j'ai reçu de mes enfants et ce que je transmets à mes ancêtres ».

Après cela, je voudrais revenir à l'enjeu de ma présentation.

Pour les économistes, ce qui compte dans le sujet que vous évoquez, c'est de savoir d'une part si le produit culturel a une spécificité par rapport aux autres produits, et d'autre part ce qui fait l'originalité d'une entreprise patrimoniale par rapport à d'autres entreprises.

C'est en effet un peu toujours le même problème. Nous avons, pour les produits culturels, un champ de connaissances, d'outils et d'instruments étendu et en renouvellement continu, mais ceci est également vrai pour les biens économiques standards et pour les entreprises *mainstream*. L'enjeu est ici de savoir ce qui fait la spécificité des entreprises patrimoniales et produits culturels, c'est-à-dire

tous ceux qui peuvent être produits à partir du patrimoine et qui débouchent donc des biens qui peuvent eux-mêmes avoir vocation à intégrer le patrimoine.

➤ **La valorisation des produits culturels**

Lorsque nous essayons de définir les produits culturels, nous avons deux éléments fondamentaux qui jouent un rôle majeur au moment d'identifier le défi économique à relever.

Le premier élément est assez répandu, c'est l'idée qui est en quelque sorte reprise par les producteurs hollywoodiens lorsqu'ils sortent des films, à savoir « Personne ne sait ».

Cela ne signifie pas qu'il ne faille pas faire en sorte que le public sache mieux. Mais, l'idée est que, comme les produits sont nouveaux, on ne sait jamais quelle sera la reconnaissance par l'audience et donc si les coûts de production seront couverts.

Cette incertitude est très forte, et je cite toujours ici un économiste, qui a sa place parmi les grands, Joseph Schumpeter, qui a justement fait beaucoup pour expliquer la croissance, les transformations structurelles et la dynamique. Il opposait toujours la créativité artistique à la créativité économique. Selon lui, dans cette dernière, qu'il appelait aussi l'innovation, on ne se trompe pas, parce que ce qui est fait a été planifié, même s'il y a toujours une part de risque. En revanche, il estimait que la créativité artistique aboutissait à quelque chose de radicalement nouveau allant au-delà de ce que les économistes appellent l'innovation et la prise de risque.

Donc, le produit culturel a quelque chose de nouveau et induit une incertitude forte. Tous les efforts des producteurs de biens culturels tenteront de limiter autant que possible cette incertitude en reprenant les thèmes déjà traités, en recrutant des acteurs les plus connus ou en faisant préfinancer les productions par l'État ou les chaînes de télévision.

La dernière conséquence sur laquelle j'insiste est que ces produits seront des biens d'expérience. C'est-à-dire que, souvent, les consommateurs de biens culturels, en raison de cette nouveauté, ne vont pas pouvoir identifier facilement la qualité du bien et la satisfaction qu'ils vont en retirer. Ils pourront en retirer une fois qu'ils auront expérimenté un certain nombre de consommations, mais ce ne sera pas le cas au départ. Cela va donc jouer un rôle, parce qu'avec le numérique, l'information va circuler en sens inverse du sens traditionnel.

La deuxième caractéristique de produit culturel est plus technique. Elle est ce que nous, économistes, nous appelons l'importance des coûts noyés.

Lorsqu'on crée un spectacle ou un produit culturel, on identifie deux types de coûts : ceux engagés avant que le produit ne soit présenté sous sa forme finale et les coûts de développement, c'est-à-dire les coûts engagés en fonction du nombre d'utilisateurs ou de spectateurs, les coûts du premier type étant plus difficile à identifier que les seconds.

Ceux qui ont fait de l'économie me diront qu'il s'agit de coûts fixes. Mais, nous les qualifions de coûts noyés, parce que nous ne savons jamais si nous pourrions les récupérer.

En effet, lorsqu'un producteur fait un film, il doit arriver à produire ce film, mais tant que ce n'est pas fait, il supporte un certain nombre de coûts qu'il n'est pas sûr de récupérer. En revanche, les coûts engagés pour imprimer les livres ou réaliser des copies du film sont mieux contrôlés, parce qu'il est possible de mesurer l'accueil qui est réservé à l'œuvre par le public.

Or, les coûts noyés sont très importants et constituent un risque considérable pour le producteur. Pour beaucoup d'observateurs, l'importance de ces coûts noyés est la spécificité des biens culturels. Lorsque vous montez un opéra par exemple, vous êtes obligés de passer des contrats d'option avec des chanteurs deux ou trois ans avant à l'avance que vous devrez honorer, quel que soit le nombre de représentations et parfois même si vous ne pourrez pas donner de représentation.

À partir de ces deux caractéristiques, selon le degré d'incertitude et selon la part des coûts noyés, nous pouvons identifier trois types de produits et autant de types d'économie de la culture.

- La situation traditionnelle

C'est la situation sur laquelle tous les premiers travaux d'économie de la culture se sont consolidés.

L'incertitude est forte et les coûts noyés et de développement sont élevés. Donc, d'emblée, va se poser un problème qui a été « sublimé » par BAUMOL et ceux qui se sont rangés derrière lui. L'idée est que la situation la plus probable est que les frais ne seraient pas couverts et que les produits culturels sont condamnés à être déficitaires par rapport aux produits économiques standards.

En résumé, il est dit qu'il faut dépenser beaucoup, que les consommateurs ne connaissent pas bien le produit, qu'il est probable qu'il y aura des difficultés et que, s'il n'y a pas de subvention et du mécénat, nous serons obligés d'arrêter. Cette logique a pris une grande importance dans les années 1960-1970 à partir des travaux d'un économiste remarqué, William BAUMOL, qui reproche d'ailleurs l'utilisation qui a été faite de ces travaux. Ce chercheur américain a montré que, dans le spectacle vivant, il n'y a pas de gain de productivité possible et qu'il était donc impossible de couvrir les coûts, même en jouant sur le temps ou la taille des salles.

Tout cela a créé dans l'économie de la culture une atmosphère qui s'est ajoutée – et je le regrette un peu – à d'autres arguments sociaux qui prônent une démocratisation culturelle par la gratuité des produits ou du moins par la non-répercussion des coûts de production sur le prix. Comme les produits ne pouvaient même pas être vendus à prix coûtant, ce raisonnement a été renforcé et a créé une situation pas toujours très claire.

Le paradigme de ce produit culturel et de ce premier cercle de l'économie de la culture est l'opéra.

- L'économie du disque, du livre et du film

Ensuite, nous sommes passés à une autre phase, même si elle ne suit pas chronologiquement la précédente. Elle constitue en quelque sorte un second cercle de l'économie de la culture lié à l'industrie du disque, du livre et du film.

L'idée de base est que l'incertitude est mieux maîtrisée, parce qu'on produit à partir d'une première reconnaissance. Ceci a motivé les fameuses critiques directes et indirectes de l'école de Francfort selon lesquelles on ne diffuse à travers les produits culturels que ce qui a déjà été sanctionné ou ce qui peut rapporter le plus d'argent.

Cela a évidemment posé un problème, parce que, si l'incertitude était mieux maîtrisée, elle ne l'était pas totalement, alors que le pourcentage des coûts noyés s'est fortement élevé. Donc, la nécessité de produire en masse est apparue entraînant une « fordisation » de la culture – même si je n'aime pas beaucoup cette expression.

Cependant, cela n'a pas rendu la production plus aisée, et certains économistes, dont Arthur de VANY, ont mis à jour un phénomène intéressant qui est celui des cascades informationnelles. Celles-ci montraient que, même si nous pouvons mieux maîtriser de tels produits, leur sort n'est pas connu d'avance et que les premières réactions du public vont jouer un rôle déterminant en conduisant parfois au succès ou à l'échec lorsque l'inverse était attendu. Pour l'industrie du cinéma, Arthur de VANY avait notamment montré d'une manière stupéfiante que le succès des films se décidait entre la fin de la première semaine et la troisième semaine de sortie en salle. Avec des ajustements économétriques remarquables – et même s'il y a quelques exceptions –, il avait démontré qu'il était possible de savoir si un film serait un succès à partir de la nature de l'information existante au bout de la troisième semaine après sa sortie.

Ceci a donc donné lieu au développement d'un marketing culturel souvent agressif pour imposer l'information des producteurs, et, en l'occurrence, plutôt des majors du cinéma.

o La musique en ligne

Ici, le problème de l'incertitude existe toujours, mais change de nature, puisque l'information qui sera échangée entre les utilisateurs est au moins aussi importante que celle transmise par les producteurs.

Donc, le problème du risque économique va se démultiplier à l'infini, parce que le pourcentage des coûts noyés est très important alors que les coûts de développement deviennent très faibles. Ainsi, le copiage s'en trouve facilité.

Il ne faut pas se faire d'illusion : le problème de base est que l'évolution de la technologie numérique fait que ces produits sont quasi toujours voués à se retrouver dans une multitude de lieux dès leur apparition.

Le problème fondamental qui en résulte est que le prix ne peut plus jouer son rôle. Je ne suis pas historien, mais lorsque je regarde les choses, j'ai le sentiment que les biens culturels n'ont jamais été payés par ceux qui les consommaient, et ce, avant le phénomène que nous constatons aujourd'hui.

Finalement, la phase de développement des industries culturelles a été une période pendant laquelle on a réussi à mettre en relation un prix et un service rendu. Mais, cette période est en fin de compte assez restreinte.

En disant cela, je ne veux pas dire que les artistes ne doivent pas être payés. Mais, le problème de fond est qu'il va falloir trouver d'autres moyens de paiement et savoir où se déplace la valeur et où la capter. Pour cela, trois méthodes sont de plus en plus utilisées.

La première consiste à rechercher la valeur du côté des matériels. Le meilleur exemple est l'industrie du jeu vidéo avec ses consoles.

Le deuxième moyen est de faire payer les services rendus tels que l'analyse, le triage, la conservation, etc. C'est ce qui est appelé la méta-information.

Enfin, la troisième méthode – celle de la longue traîne de la mariée – est de se dire que, grâce au numérique et aux niches qu'il crée, on ne sera plus obligé de concentrer la réalisation des résultats économiques escomptés sur quelques produits, mais on pourra au contraire espérer que tous les produits finiront par trouver un marché.

Il y a donc une véritable révolution à la fois sur la manière de réduire l'incertitude, parce que l'information des utilisateurs et au moins aussi importante que celle poussée par les coûts, et sur la manière de fixer les prix.

Concernant ce dernier point, je trouve que nous sous-estimons encore aujourd'hui le rôle du numérique.

En effet, nous disons souvent que le numérique est la convergence. Dans le domaine de la culture, cela signifie que nous pouvons passer d'un support à un autre en facilitant le passage du disque au film ou du film au livre. Mais, le problème de base est qu'il ne subsiste plus qu'un seul média, donc la vraie convergence est celle des médias. Pour moi, l'enjeu central du numérique est là.

En effet, ce phénomène a des conséquences considérables. Concernant les prix par exemple, la loi de 2006 sanctionne les pirates en France. Les Japonais, quant à eux, sanctionnent ceux qui montrent le chemin aux pirates. Mais, nous n'avons peut-être pas tort, il faut les éduquer.

Toutefois, un an après la promulgation de cette loi, le nombre de fournisseurs d'accès gratuits a été considérablement augmenté par ceux-là mêmes qui souhaitaient sanctionner la gratuité. Nous nous apercevons qu'Internet génère beaucoup d'argent et fait travailler énormément de professions (routeurs, assembleurs, fournisseurs d'accès, etc.), donc c'est là qu'il faut chercher à valoriser les produits.

De mon point de vue, ce débat serait bien plus clair si nous faisons une distinction entre les liquidités et les résultats financiers. En effet, ce qui est vital, c'est de contrôler la liquidité, et c'est celui qui y parvient qui valorise le mieux les produits culturels à son profit.

## ➤ L'entreprise patrimoniale

Après avoir vu quelle est la sanction externe du produit, il s'agit de voir quel est le levier interne de la production.

Pour moi, il va de soi que l'entreprise patrimoniale est une entreprise qui, à partir d'un certain nombre de ressources, de bases de données et de collections, rend non seulement des services à la demande, mais réalise aussi des combinaisons de ces éléments pour produire de nouveaux biens ou services, et ceci est très important.

Cela signifie donc qu'il peut aussi y avoir des entreprises patrimoniales de taille extrêmement réduite, c'est donc un domaine assez ouvert. À la limite, je dirais que certains éditeurs de livres d'art sont des institutions patrimoniales par excellence.

Aujourd'hui, lorsque nous examinons la façon dont les entreprises créent de la valeur, nous remarquons trois logiques :

- la logique de la chaîne ;
- la logique de l'atelier ;
- la logique de réseaux.

### ○ La logique de la chaîne

Les entreprises appliquant la logique de la chaîne sont les plus traditionnelles. Ce sont celles qui créent de la valeur en gagnant sur leurs coûts de production. Elles effectuent des opérations relativement standardisées et arrivent par divers moyens à faire apparaître des marges, ce que nous appelons de la valeur ajoutée.

Il apparaît central pour ces entreprises, comme pour une grande partie de l'économie aujourd'hui, de jouer sur la sécurité des approvisionnements et la réduction des coûts et donc d'intégrer ou de contrôler un certain nombre d'autres entreprises. C'est sans doute la logique la plus classique dans l'économie et celle qui a longtemps dominé.

### ○ La logique de l'atelier

L'appellation anglaise de cette logique, *problem solving*, montre bien que nous sommes chaque fois en présence d'un problème nouveau auquel nous apportons une réponse nouvelle sous la forme d'un service ou d'un bien.

Ces entreprises ont une tout autre logique. Leur problème n'est pas nécessairement de réduire leurs coûts, qui peuvent être parfois relativement élevés, ou d'intégrer en amont ou en aval. Leur problème est de trouver des réponses appropriées à des besoins qui apparaissent à un moment donné.

Ici, ce qui devient déterminant, c'est la capacité à mobiliser des compétences. C'est pour cette raison que nous faisons entrer dans ce type de logique aussi bien les laboratoires de recherche scientifique que les entreprises culturelles, dont le point commun est le recours à des compétences extrêmement spécifiques.

### ○ La logique de réseaux

Elle est celle du fax, du téléphone et des réseaux. Elle consiste à dire que ce qui est stratégique pour l'entreprise, c'est d'arriver à servir un nombre maximal d'utilisateurs, parce que, plus ceux-ci sont nombreux, plus l'utilité du service augmentera pour chaque utilisateur.

Que ce soit avec le fax, sur lequel ont porté la plupart des premiers travaux sur l'économie de réseau, ou avec des réseaux tout à fait différents comme les réseaux de jeunes qui parlent du cinéma, créant

du même coup un véritable capital social, nous retrouvons cette idée de l'augmentation de la valeur du service avec celle du nombre d'utilisateurs.

Pour ces entreprises, cela signifie qu'il faut absolument atteindre un certain niveau. Cela est illustré par le fait que, dans les nouvelles technologies, les premiers exemplaires ou les premiers produits sont parfois donnés gratuitement pour exercer un effet d'attraction.

Parmi ces trois logiques représentant les trois pointes d'un triangle, il va de soi que les entreprises patrimoniales ne se trouvent pas toutes aux angles du triangle, elles partagent les trois dimensions.

Toutefois, je pense que les entreprises patrimoniales ont une logique d'atelier alliée à une logique de réseau, qui est assez propre aux biens culturels, rejoignant ainsi l'industrie du jeu vidéo, qui se trouve au niveau du barycentre, la peinture et la télévision. Donc, ce qui est fondamental dans l'entreprise patrimoniale, c'est non seulement cette capacité à percevoir les problèmes qui peuvent se poser, mais la capacité de mobiliser les compétences spécifiques qui leur sont indispensables.

En résumé, il y a donc dans les entreprises patrimoniales une production qui relève en grande partie de la logique d'atelier. Cela me paraît fondamental et est très intéressant. En effet, j'ai cru comprendre que, pour certains, le principe de l'entreprise patrimoniale était de montrer qu'elle dispose de ressources. Or, ce n'est pas de cette manière que ces ressources seront valorisées, il faut montrer leur utilité, les supports sur lesquels elles peuvent être utilisées et à quelles conditions, etc.

Ici, le prix relève de plus en plus d'une ingénierie financière. À ce titre, ce qu'a dit Costa GAVRAS sur l'aide de NATIXIS pour numériser une partie des films de la Cinémathèque française est tout à fait exemplaire. Le marketing, pour sa part, relève de plus en plus d'une logique de réseaux, et particulier lorsque les entreprises veulent exploiter directement un certain nombre de produits.

Pour terminer, je voudrais faire deux remarques.

Je disais que je pense que ce qui est fondamental dans l'entreprise patrimoniale, c'est cette capacité à mobiliser ce que le Rapport Jouyet-Levy appelait les actifs intangibles. Je crois d'ailleurs que si nous utilisions cette notion d'actif intangible, nous aurions des lectures très différentes du fonctionnement de la culture en France et du Ministère de la Culture et de son organigramme.

La seconde chose que je voulais dire est un point de vue très économiste résultant d'un travail sur ce qui se fait en France et à l'étranger. Vous savez que, dans un certain nombre d'autres pays, et en particulier au Royaume-Uni, le thème des industries de la créativité est devenu fondamental, et on y parle presque plus de culture ou d'industrie de la culture en dehors des industries de la créativité. Ce thème est devenu très fongible de même qu'une série d'autres activités telle la publicité à laquelle certains métiers de la culture ne veulent pas être assimilés. En France, nous avons une position plus restrictive. La preuve est qu'il est aujourd'hui impossible d'avoir une mesure de l'industrie de la créativité.

Par ailleurs, il y a, à mon avis, une chose qui n'est pas assez reconnue en France. En effet, on considère toujours que les biens culturels ne peuvent être demandés et utilisés que pour des raisons culturelles. Dans d'autres pays, en matière de design par exemple, on s'aperçoit que les activités culturelles sont demandées systématiquement par des entreprises non culturelles comme des consommations intermédiaires. Il n'est pas dégradant d'être une consommation intermédiaire, ça l'est d'autant moins qu'elle améliore généralement la qualité du produit final qui en découle.

Je pense qu'il est vital pour les entreprises patrimoniales d'adopter cette vision qui n'est pas celle – tout à fait légitime – du Ministère de la Culture et de la politique culturelle en France. En effet, cette vision peut être beaucoup plus large, et je pense que, si nous n'arrivons pas aujourd'hui dans un pays comme la France à comprendre que les biens culturels ont leur place dans tous les secteurs de l'économie pour éventuellement améliorer la qualité des produits, non seulement nous manquons quelque chose que d'autres pays sont en train de mettre en œuvre, mais cela ne continuera pas à aider indéfiniment le milieu de la culture au sens le plus étroit.

## **Marc SANDBERG**

Je suis ce qu'on appelle un historien de l'économie. En tant que tel, je ne m'intéresse qu'à la dimension historique, qu'il s'agisse de l'histoire des biens culturels, du cinéma, du livre, etc. J'ai énormément étudié l'histoire économique du cinéma que j'ai comparé à l'histoire économique du spectacle vivant.

Lorsque j'ai regardé l'histoire de l'offre et de la demande, que vous nous présentez comme la loi de l'offre et de la demande, j'ai remarqué qu'historiquement, il s'agit en fait de l'économie du don et du contre-don et beaucoup d'écrits portent sur ce sujet.

En effet, — et je m'adresse particulièrement à Marc VERNET — tout don implique un contre-don, même s'il n'est pas toujours immédiat. Que nous soyons dans une économie marchande simple, développée, capitaliste, post-moderne ou autre, les histoires de dons et contre-dons continuent à subsister dans nos économies actuelles et à venir, cela existera toujours.

Pour ma part, je vous considère comme une boîte noire, vous, institutions. Je suis là, parce que j'ai envie de développer des choses, donc j'ai besoin de vous.

M. VERNET, vous avez dit que vous avez fait quinze propositions ; moi, cette année, j'ai pris la boîte noire « BiFi, Cinémathèque française ». Je vais en faire quelque chose, donc j'ai besoin de vos archives, de votre façon de procéder, du travail que vous avez accumulé et de votre valorisation. C'est pourquoi je remercie infiniment les institutions patrimoniales de m'avoir fait ce don merveilleux. J'ai en effet eu accès à tout ce que je voulais. En contre-don, nous avons fait des choses ensemble à la Cinémathèque française et les journées d'étude du centenaire d'Éclair. Il n'y a donc pas eu d'histoire d'argent.