

Archimages07

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

22.23.24 octobre 2007

DE NOUVEAUX MODÈLES POUR DE NOUVEAUX USAGES

Nouvelles pratiques, nouveaux accès, nouveaux usages au Forum des Images

Laurence HERZBERG,
Directrice générale du Forum des Images

Le propos que l'on m'avait demandé de tenir aujourd'hui portait sur les nouvelles pratiques, les nouveaux accès, les nouveaux usages, en suivant l'exemple du nouveau Forum des images. Je me suis demandé ce qui pouvait intéresser des professionnels de l'image concernant une institution comme le Forum, qui est fermé depuis trois ans. Je me suis dit que l'intérêt pouvait être de vous faire partager le processus d'élaboration du « Nouveau Forum des images », comme nous allons l'appeler à sa réouverture, et les bases de notre façon de travailler pour établir une nouvelle institution culturelle.

Quand nous rouvrirons fin 2008, cela fera donc trois ans que le Forum était fermé. Nous devons faire face à des défis nouveaux, sans être dans la rupture, mais au moins dans une accélération.

- Tout d'abord, le défi du développement d'autres modes de consommation du cinéma, souvent plus individuel, plus loin des salles.
- Un autre facteur est l'évolution du paysage cinématographique pendant ces trois années : la multiplication des festivals ; des salles comme le MK2 ou l'Arlequin qui font aussi des débats, des rencontres ouvertes, ce qui était notre spécialité.
- À prendre également en compte, le rôle de la Cinémathèque française qui a pris une place importante dans le paysage cinématographique parisien. Et, simultanément, la concentration des salles parisiennes, avec les débats qui agitent actuellement la profession sur les circuits, les salles municipales, les salles d'art et d'essai.
- Un autre défi concerne l'évolution de nos propres activités, avec leurs succès, leurs difficultés.

Parmi nos succès, celui, de grande importance, d'une manifestation qui s'appelle « Pocket Films », qui est ce festival de films tournés avec des téléphones portables, donc très résolument tourné vers les nouvelles images. Cela pose également les questions d'archivage, d'indexation, de la façon de s'intéresser à ces nouvelles images. Je ne traiterais pas ces questions aujourd'hui.

Face à tous ces nouveaux défis, nous nous sommes posé la question du vrai rôle d'une institution culturelle en 2008, et plus particulièrement du rôle à assigner au Forum des images à sa réouverture. Nous sommes partis d'une réflexion avec deux démarches :

- La première consistait à analyser l'offre parisienne, le paysage cinématographique parisien et français, afin d'être dans des offres de complémentarité plutôt que de concurrence.
- La seconde consistait à se dire que l'on avait une intime conviction, et que l'on partageait des valeurs depuis la création du Forum des images et qu'on allait repartir de ces valeurs.

Une institution culturelle a des valeurs à défendre, même si toutes les institutions culturelles ne sont pas identiques. Je porte ces valeurs en tant que Directrice de l'institution :

Première valeur : le Forum des images est un lieu de vie. Je reviendrai plus longuement sur ce qu'est un lieu de vie cinématographique.

Deuxième valeur : la modernité, dans le sens d'originalité, d'être précurseur, défricheur. De fait, nous ne nous interdisons aucun style d'images ni aucun style de cinéma. Depuis sa création, cela a toujours été une des forces du Forum des images : nous avons été ouverts à toutes les collaborations, à toutes les images, à tous les projets.

Troisième valeur très forte : la liaison avec le monde et la société. Pour nous, le cinéma interroge le réel, et constitue une manière de le traduire, de l'interpréter. Si je prends un exemple connu, la Cinémathèque française a plutôt tendance à analyser le cinéma comme un art. C'est une très grande force de la Cinémathèque que de faire rentrer d'une manière très large le grand public, avec le succès qui est le sien, en analysant le cinéma par l'œuvre des réalisateurs et de grandes rétrospectives.

Nous, nous avons toujours un lien avec le réel et avec la société. C'est au Forum des images que l'on trouvera énormément de personnes qui viendront parler du cinéma sous d'autres angles, comme des psychanalystes, des urbanistes, des historiens, des philosophes.

Avec ces valeurs en tête, nous nous sommes dit qu'il fallait qu'on redéfinisse notre projet. Notre méthode de travail a été une association par groupes de travail transversaux de l'ensemble des salariés du Forum. C'est-à-dire que nous avons essayé d'éclater les cadres traditionnels de la réflexion, en ne faisant pas travailler les gens par services, mais par thèmes et interservices. Nous nous rendons compte que, dans des institutions comme la nôtre, où il y a en moyenne entre 80 et 100 personnes qui peuvent travailler lorsque le Forum des images est en fonctionnement, nous travaillons tous dans des directions verticales, mais peu dans la transversalité. L'une des grandes forces de cette redéfinition a été de faire travailler les personnes en groupes transversaux ou horizontaux, puis de remonter au Comité de direction et à la direction l'ensemble des réflexions qui en étaient issues.

En résumé, le Forum se décrit par ces valeurs : un lieu de vie en lien avec le monde ; un souci de rencontre, de parole, d'interactivité. Qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'est le Forum des images lorsqu'on dit que c'est un lieu à vivre autrement ? Nous nous sommes dit que ce que nous souhaitons maintenant pour que les institutions culturelles retrouvent la force qui doit être la leur, qu'elles dépassent le temps du spectacle. On ne peut plus simplement dire aux gens de venir passer deux heures pour une représentation, pour une séance de cinéma quelle qu'elle soit, sans offrir autour tout un accompagnement qui fait que l'on vient maintenant dans une institution culturelle sans savoir totalement ce qu'il va s'y passer. Notre souhait est que l'on vienne au Forum des images à sa réouverture sans forcément savoir exactement quelle est la programmation dans la salle, parce que c'est un lieu d'échanges, de rencontres. Il y a une palette d'activités. C'est un lieu où on s'y sent bien.

Je prendrais en exemple le Palais de Tokyo : il a très bien réussi cette mutation. Les personnes, y compris les jeunes, vont au Palais de Tokyo sans savoir par exemple quel est le type d'exposition proposé, mais parce que c'est un lieu de vie, de convivialité, de rencontres.

Un lieu de vie est aussi un lieu qui retisse les liens sociaux que la société actuelle a tendance à dénouer. On multiplie donc les occasions de rencontres et de partages. Ce sera dans notre salle de consultation, dont je vais parler un petit peu plus, et dans beaucoup de lieux informels. Ce sont des lieux où l'on s'installe et où l'on se rencontre. Un lieu de vie est aussi d'un lieu de convivialité : nous créons par exemple un restaurant, lieu de partage, où il y aura aussi des activités culturelles. Et c'est aussi un lieu qui affirme son caractère non commercial. Nous y tenons : la générosité est également une des valeurs qui sous-tend notre projet. Il n'y a pas de barrière tarifaire à l'entrée. Toutefois, ce n'est pas gratuit : il n'y a aucune raison que les activités culturelles soient gratuites. Elles se situent aussi dans un tissu concurrentiel que l'on doit respecter. En revanche, la générosité a toujours été une force du Forum des images. Lorsque vous êtes subventionnés, financés sur fonds publics, les lieux doivent être accessibles.

Par ailleurs, nous croyons très fortement que, malgré les différents modes de consommation du cinéma, la présence physique d'un lieu, le regroupement autour d'un objet commun qui est une séance de cinéma et qui est la première manière d'aborder le cinéma, conservent toutes leurs forces. Donc, le lieu, le bâtiment, qui mérite d'être beau après trois ans de travaux, conserve effectivement une très grande force pour être un lieu de rencontres, qui incitent les gens à venir et à sortir de chez eux.

Un lieu de vie est aussi un lieu qui maintient un lien avec les gens qui le fréquentent au-delà de la visite physique. Une institution culturelle ne peut plus simplement proposer ses activités à l'intérieur de ses murs, elle doit avoir un prolongement et rayonner à l'extérieur. C'est toute l'importance que l'on va accorder à nos activités, notamment sur Internet, que l'on va développer progressivement à la réouverture. Nous nous sommes dit qu'une institution comme le Forum des images doit avoir un prolongement à l'extérieur de la séance de cinéma : elle doit laisser une trace. C'est un développement considérable. On n'est plus sur un site Internet qui soit simplement une vitrine, un reflet de la programmation. C'est un site qui amène autre chose :

1. La création d'un blog du Forum des images, dont on va voir les prémises pendant les activités hors les murs sur les rencontres.
2. Une interactivité beaucoup plus forte avec le public qui fréquente nos activités. Les gens pourront poser des avis en salle de consultation ou à l'extérieur sur les films qu'ils auront vu au Forum des images. On a toujours une frustration des débats dans les lieux physiques car ils se terminent souvent trop tôt. Il y a une manière de continuer la fréquentation, le lien avec le spectateur, en accordant une très grande force à tout ce qu'on va développer sur Internet.
3. Un lieu comme le Forum des images qui a une collection extrêmement importante de 6 600 films sur Paris, peut être aussi sur Internet ou, en tout cas, à l'extérieur, le lieu où l'on trouve toute l'information sur les films qui concernent Paris. Nous n'avons pas dans notre collection tous les films qui concernent Paris. En revanche, sur Internet, on trouvera par le biais d'une base documentaire élargie, l'ensemble des films qui concernent Paris. On tournera autour de 10 000 à 11 000 films, qui seront renseignés et documentés, avec des indications pour, dans la mesure du possible, trouver le lieu où les consulter.

Tout cela veut dire qu'une institution culturelle n'est plus simplement un lieu de salles, mais un accompagnement intérieur et extérieur d'une pensée, d'une proposition autour de la générosité, de l'amour du cinéma et de l'entrée dans le cinéma.

Après le lieu de vie, notre réflexion a aussi été guidée par la nécessité d'être une offre forte en innovation, en rareté, en valeur ajoutée. Il ne fallait pas perdre de vue que, depuis notre fondation, nous sommes un lieu de lecture publique de l'image. Au fondement de la naissance du Forum des images, il y a ce parallèle avec les bibliothèques qui proposent la lecture publique des livres. Une ville devait avoir son reflet en images, et proposer une lecture de l'image de ce qu'elle était. Cette collection de films sur Paris est vraiment au cœur de notre institution. Ainsi, à l'occasion des travaux de réfection de notre salle de consultation, nous avons repensé entièrement son agencement selon ses différents usages. La salle a été complètement reconstruite autour de trois usages :

- Un usage collectif de lecture, de détente, de confort. C'est-à-dire que, dans un grand espace collectif, on pourra consulter sur des écrans individuels les films du Forum des images, mais dans une ambiance volontairement tournée vers la détente et le confort. Avec de grands fauteuils, des tables basses, des banquettes, dans un esprit de convivialité.
- Dans un univers où les gens ont tendance à moins sortir, à faire équivaloir une séance de cinéma à une séance de vidéo à domicile avec des amis, les institutions culturelles doivent continuer à les inciter à sortir. Mais il faut respecter cette envie d'être « en tribus ». Nous avons donc créé ce que nous appelons les petits salons, qui sont des salons privatifs de six à huit places, avec un écran collectif, un son libre, et qui peuvent être réservables pour un groupe ou une famille. Elles permettent à la fois de sortir et de se regrouper par groupes d'affinité. On y proposera bien sûr les films de la collection, mais aussi un environnement

complémentaire sous la forme d'une soirée festive avec restauration sur place, etc. L'idée est de dire aux gens que ce qu'ils font chez eux n'est pas complètement du cinéma, qu'ils peuvent le faire à l'extérieur, sur des offres renseignées et documentées. En revanche, on respecte leur envie d'être dans un groupe.

- Le troisième usage que nous avons identifié est l'usage plus professionnel, plus pédagogique. Nous avons créé un petit amphithéâtre de 35 places environ, c'est-à-dire la capacité d'une salle de classe. Ce lieu correspond plus à une attitude de travail qu'à un espace de confort. Les postes sont équipés de tous les logiciels de traitement de l'image, d'accès à Internet, avec un poste central qui permet de commander si besoin l'ensemble des postes individuels.

La réflexion qui a prévalu pour la refondation de cette salle de consultation était de dire que l'on ne venait plus voir un film au Forum des images, même quand on le cherche : chacun a des motivations différentes. Nous avons respecté ces différences, et créé l'espace en fonction de ces motivations et de ces usages.

Le deuxième point très important concernant cette salle, maintenant appelée « salle des collections », est qu'on y applique l'autre rôle du Forum des images. Bien évidemment, dans la partie collections, son rôle fondamental est de montrer la collection de 6 600 films sur Paris. Mais il a aussi une vocation à peut-être créer un réseau alternatif de diffusion pour les films qui sont peu vus. Ces films peu vus sont très nombreux. Une fois qu'ils ont fait un court passage à la télévision pour certains, ou en salle pour d'autres, beaucoup tombent dans l'oubli. Nous nous sommes dit que le Forum des images avait un rôle à jouer : accueillir des collections qui étaient peu vues. Nous avons choisi deux axes de travail :

- Les premiers films.
- Les films peu diffusés.

Nous aidons ou avons aidé les détenteurs de droits à numériser ces films – car, bien évidemment, nous ne parlons là que de films numérisés. Toute la collection du Forum des images est déjà numérisée, et toutes les autres collections le seront pour leur diffusion sur écran individuel. Nous accueillerons donc, à la réouverture :

- la collection numérisée *Les films d'ici*, qui sont des films remarquables, avec une grande force, d'un producteur que l'on connaît depuis longtemps. Ce sont des documentaires que l'on voit peu en dehors de leur diffusion souvent tardive à la diffusion ;
- *Les films du GREC*, c'est-à-dire le premier passage à la professionnalisation du long métrage ;
- *Les films de la FEMIS*, qui sont des films d'école que l'on a peu d'occasions de voir. Il est intéressant que la FEMIS montre le travail qu'elle effectue depuis 20 ans autour des jeunes professionnels ;
- *L'agence du court-métrage*, qui trouvera aussi au Forum des images un lieu alternatif de diffusion pour le grand public ;
- *Les archives du Parti Communiste Français*, qui sont une masse et une mine extraordinairement riches d'images sur la société française ;
- *La collection Lobster* ;

Et nous avons vocation à élargir cet accueil des collections, en fonction bien évidemment de nos capacités financières.

Le deuxième point fondamental de cette ouverture et de cette transformation de la salle des collections du Forum est donc qu'elle devient la *salle des collections* et non plus simplement *salle de consultation* du Forum des images. Nous aurons bien évidemment un accompagnement avec un très grand nombre d'outils à disposition des consultants dans la salle, que je ne vais pas décrire maintenant.

Ce sont donc les axes qui ont conduit à notre transformation. Je ne détaille pas l'axe de la programmation, mais j'en dirai plus à la réouverture en 2008.

Suivi éditorial : Loraine Tambrun – chargée de mission pour le patrimoine cinématographique / INP.