

Archimages07

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

22.23.24 octobre 2007

DU STOCK À L'OFFRE : MANAGEMENT ET ÉCONOMIE

Programmer une institution : rétrospectives, expositions, activités à la demande

Serge TOUBIANA,

Directeur général de la Cinémathèque française

Mon intervention trouvera nécessairement des prolongements dans celle de Jean-François RAUGER, le Directeur de la programmation de la Cinémathèque, lors de la table ronde qui sera consacrée à cette question de la programmation. Jean-François Rauger est bien placé pour aborder cet aspect particulier et important, qu'est la programmation des films dans une institution comme la nôtre.

J'aurai une approche plus globale, avant de me focaliser sur une expérience particulière, qui est l'exposition que la Cinémathèque consacre actuellement à Sacha GUITRY, menée à bien avec le concours de la BnF. Il s'agit là d'un exemple intéressant de collaboration entre deux institutions, dans le but de valoriser des fonds, ceux de Lucien et de Sacha GUITRY, sur lesquels veille le Département des Arts du spectacle - dont s'occupe avec talent Noëlle Giret.

Ce partenariat entre nos deux institutions est inédit. Il a permis un partage des responsabilités, dans une totale confiance. Tout d'abord, je poserai quelques pistes de réflexion liées à « la nouvelle Cinémathèque » qui s'est installée en 2005 au 51 rue de Bercy, et qui a récemment fusionné avec la Bifi. Cette cinémathèque-là n'est en effet plus la même que l'ancienne - celle de Chaillot. En termes d'échelle, de projets, d'activités et de budget.

Une cinémathèque, c'est d'abord une archive. Il n'existe pas de cinémathèque sans archives. Archives de deux types : une collection de films (environ 40.000 titres), et des collections dites « non-film » : appareils, costumes, dessins, affiches, manuscrits, photos, etc. Une belle collection, considérée dans le monde entier.

Une cinémathèque, c'est aussi un lieu de programmation, de consultation et de « monstration », ce que n'est pas nécessairement une archive. Toutes les archives ne sont pas des lieux de programmation - pour des raisons de cahier des charges, ou simplement parce que la logique de programmation s'ajoute ou s'additionne à celle de l'archivage, parfois de manière secondaire ou minoritaire. Depuis l'origine (1936), la Cinémathèque française s'est constituée autour de ces deux activités, assumées tant bien que mal au fil des ans, devenant un lieu de consultation et de « monstration », mais aussi de transmission. Cela fonde l'identité de cette institution. Il faudrait évidemment trouver l'équivalent moderne de ces mots. Sauf qu'ils définissent encore nos métiers, nos compétences, nos connivences et surtout nos convictions.

Nous sommes aujourd'hui dans une logique d'harmonisation, de mise en lien des collections : films et « non-film ». Logique plus évidente, renforcée depuis la fusion de la Cinémathèque française avec la Bifi. La mission principale, même si elle n'est pas l'unique, consiste à rendre visible et accessible ces collections. Cela crée donc de nouvelles nécessités, de nouvelles logiques de développement et de programmation, en direction des publics. Cela pousse aussi à une requalification des métiers au sein des cinémathèques. Ce processus en cours va sans doute durer quelque temps ; il concerne la

Cinémathèque française et d'autres institutions en France et dans le monde. Donc, principe de modernisation.

La gestion d'une archive suppose de l'enrichir et de la travailler. D'accueillir des dépôts, et parfois aussi des dons. J'ai particulièrement apprécié l'intervention de Marc Vernet, à propos du principe de don et du contre-don. En effet, nous avons quotidiennement à travailler dans le cadre d'une économie symbolique. Il faut donc aussi nous former à cet échange symbolique, et ce qu'a dit à ce sujet Marc SANDBERG me plaît beaucoup, parce que je me reconnais dans ses propos.

Cette dimension symbolique existe en effet au sein des archives. Elle peut se résumer en une formule : qui veille sur quoi et pour qui ? Le principe de veille a des connotations fortes : maladie, disparition, legs. Veiller à... Veiller un être cher... Travail du deuil. Nous avons à faire avec cela, ce qui implique de gagner la confiance, tout en exerçant des compétences. Le documentaliste ou l'archiviste est une âme sœur qui se double d'un expert. En effet, lorsqu'il y a un don c'est que quelqu'un se dépossède volontairement d'un bien ou d'un objet. Il le fait au profit d'une entité collective, par exemple une cinémathèque, dont il est supposé qu'elle en fera bon usage. Le donateur fait un don à condition de pouvoir lire à la trace, ou de suivre à la trace, l'objet qui a été donné. Pour connaître l'usage qui en est fait dans l'espace du visible, du consultable. On passe d'une logique privée (celle de conserver), à une logique publique (celle de montrer, d'exposer, de rendre accessible). Sans pour autant que le processus en question implique un changement dans la désignation de l'objet. Celui-ci en aucun cas ne devient une marchandise. Il n'acquiert pas de valeur d'échange, mais une valeur d'usage. Usage public.

Cette dimension est fondamentale au sein de nos institutions. Nous devons nous efforcer de soulager d'éventuels donateurs, désireux de confier leurs archives, et de les leur restituer sous la forme de souvenirs. Entre-temps, un travail aura été accompli : traitement, documentation, catalogage ou mise en forme.

Ces dons créent donc bien évidemment du lien. Et pour nous la nécessité de rendre un service aux publics. L'enjeu c'est que ces archives ou collections soient ouvertes et consultables, à l'aide de techniques modernes. Cela peut être la consultation en ligne via Internet, un enjeu considérable auquel nous sommes confrontés - aussi bien pour le film que le non-film. L'offre de service est donc liée à ce que nous sommes en mesure d'offrir. Il s'agit de montrer ce que nous avons, de la meilleure façon possible. Nous disposons de collections très riches dans nos archives, mais l'essentiel est qu'elles soient consultables, sous une forme épurée et intelligible.

La connaissance des fonds et des collections se fait à travers des processus de valorisation, qui nécessitent au préalable un travail de documentation, d'indexation, voire d'édition. Nous bénéficions du travail de catalogage qu'a longtemps effectué la Bibliothèque du film, pour rendre plus aisée la demande des publics, des chercheurs, des étudiants, des professionnels du cinéma et de l'audiovisuel et des journalistes spécialisés.

Il est important d'anticiper cette demande, et de faire en sorte que l'offre suscite elle-même cette demande.

J'ai pensé - et Marc VERNET bien avant moi - que ce travail devait être fait en connexion avec d'autres institutions patrimoniales qui possèdent elles-mêmes des collections. L'objectif ? Constituer une sorte d'inventaire partagé, avec une mise en ligne permettant la confrontation, la comparaison, l'émulation et surtout, l'interdépendance des institutions entre elles. Nous vivons aujourd'hui ce cycle, qui est important et très stimulant. Fini le temps où chacun protégeait son espace. Nous sommes aujourd'hui dans une logique de partage, d'interdépendance, de connexion, de mise en ligne des éléments dont nous disposons. Ceux-ci sont évidemment partiels. Parce que le cinéma lui-même est un objet partiel, qui se présente à nous, sous une double forme : chose matérielle (des boîtes, des machines, des scénarios, etc.), et chose mentale (le film découvert au cours de sa projection). Il s'agit en quelque sorte de recomposer l'unité de cet objet, dans la diversité des formes sous lesquelles il se présente à nous.

Permettre une meilleure connaissance des fonds patrimoniaux est le sens de Ciné-Ressources, que la Bifi a créé pour mettre en ligne les fonds de plusieurs institutions, entre autres : la Cinémathèque de Toulouse, l'Institut Jean Vigo de Perpignan et les Archives audiovisuelles de Monaco.

J'en viens maintenant à l'autre dimension de l'entreprise patrimoniale comme lieu de programmation, donc de formation du regard. Une cinémathèque est aussi un lieu où l'on confronte, où l'on compare les films, les auteurs, les différentes périodes du cinéma, etc. Cette mission est apparue dès l'origine. Henri LANGLOIS a été dans ce domaine un pionnier, un franc-tireur qui savait programmer : c'est-à-dire *montrer et comparer*.

Même si cela est banal à dire, l'entreprise patrimoniale est un lieu de culture, un espace où l'on peut venir flâner, sans exactement savoir ce que l'on attend de telle ou telle séance, rencontre ou moment passé dans une vidéothèque ou une médiathèque. On passe du temps avec le cinéma. Dès lors, nous ignorons ce qu'est la demande. Et, si nous savons ce qu'est l'offre, nous ne savons pas quelle est l'efficacité de la relation entre les deux. Je ne suis pas certain qu'il faille à tout prix la chercher. Le cinéma relève encore pour moi de cette part d'enfance qui est en nous, *et qui nous permet de passer du temps avec les films, les œuvres et le spectacle*. Nous aimons être dans le spectacle, ou dans l'idée que nous nous faisons du spectacle, sans que ce genre de pratique ait forcément une efficacité sociale, ou une valeur marchande. J'espère que cette pratique durera le plus longtemps possible, et survivra au développement des portables et autres petites machines à écrans ou à images.

Donc, une cinémathèque est aussi un lieu d'accueil des publics.

La dimension essentielle est celle de l'offre. Cela signifie que notre programmation n'est pas dictée par une demande supposée du public - nous aurions d'ailleurs du mal à identifier cette demande. La programmation est une proposition souvent éminemment subjective, même si nous faisons en sorte qu'elle soit partagée, en quelque sorte *validée par nous-mêmes*. En effet, la notion de partage a été essentielle dans le développement ou l'éclosion de la cinéphilie. Depuis les années 1920, il a existé des complicités entre des intellectuels, des écrivains, des hommes d'idées, qui se sont mis à aimer le cinéma. De cette époque date le développement d'une culture du cinéma. Ces complicités ont aidé la curiosité et la demande, sinon du public, en tous les cas d'un public.

Cette proposition s'appuie bien sûr sur une connaissance de l'histoire du cinéma, sans laquelle nous ne pourrions pas faire de programmation. Par exemple, pourquoi programmer aujourd'hui Yasuzo MASUMURA, un cinéaste japonais moins connu que ceux de sa génération, tels Nagisa OSHIMA, Shohei IMAMURA ou d'autres ? Parce qu'il y a dans l'histoire du cinéma des zones d'ombre qu'il faut éclairer, même si ces programmations ne rassemblent que 120 ou 150 personnes en moyenne par séance. Il est inutile de vous dire que ce genre de programmation coûte plus cher qu'elle ne rapporte ; il s'agit donc d'une économie somptuaire. Beaucoup avant moi ont parlé de la cinéphilie comme d'une sorte de culte lié à une économie somptuaire. Cela reste vrai.

Le dire trop haut devant des représentants de l'État pourrait avoir pour effet de les inquiéter. Mais, les principes d'efficacité et d'équilibre économique ne sont pas ici de mise. Donc, nous programmons 45 films de Yasuzo MASUMURA, en sachant que faire venir ces films du Japon et les sous-titrer pour à raison de deux séances par film, suivies par 130 ou 140 spectateurs relève d'une économie somptuaire. C'est le rôle d'une institution comme la nôtre de le faire. Cette dimension symbolique est très importante et je pense qu'il faut la préserver. En effet, ce genre de programmation crée un point de repère dans l'univers des institutions ; il faut maintenir cette sorte d'espace symbolique, où tout n'est pas régi selon des lois comptables, mais plutôt par des choix et un désir de poursuivre la *grande aventure du cinéma*.

Nous allons prochainement programmer les films documentaires de Humphrey JENNINGS, parce que ce cinéaste mérite d'être connu. Personnellement, je ne l'ai découvert qu'assez récemment, il y a quatre ans à Bologne dans le cadre du festival « Cinema Ritrovato ». Il est important de faire connaître son oeuvre au public : des films de propagande et d'éducation civique, vivants et humoristiques, qui méritent d'être découverts.

En février 2008, nous rendrons hommage à Jeanne MOREAU. Elle a 80 ans cette année, et 60 ans de carrière. La Cinémathèque est aussi un lieu où l'on célèbre les stars dont le parcours éclaire d'une certaine manière l'histoire du cinéma. C'est le cas de Jeanne Moreau. J'ai relu des propos de Louis Malle, un cinéaste qui a beaucoup compté pour elle. Il disait que les directeurs de la photo, qui la trouvaient peu photogénique, avaient tendance à sur-maquiller Jeanne Moreau. Lorsqu'il réalise *Ascenseur pour l'échafaud*, Malle et Henri DECAE, son directeur de la photographie – le même qui avait travaillé sur certains films de Jean-Pierre MELVILLE – vont ensemble sur les Champs-Élysées et

mettent leur caméra dans une berceuse. Puis ils suivent les déambulations nocturnes de Jeanne MOREAU, sans maquillage, éclairée uniquement par les néons et les vitrines. Cette image a bouleversé l'histoire du cinéma français. Malle raconte que les laboratoires étaient inquiets, pensant que DECAE et lui étaient en train de massacrer l'image de Jeanne MOREAU, filmée sans maquillage. Ce plan, MALLE sait déjà qu'il sera accompagné par la musique de Miles DAVIS, et par la voix intérieure de Jeanne MOREAU. Mais il ne sait pas encore que cette image aura un tel effet poétique et magique - dont nous percevons aujourd'hui encore la force. L'incertitude est là. Le cinéaste a toute la profession contre lui et doit persévérer dans sa voie, pour imposer sa conception du cinéma. Je ferme cette parenthèse.

Donc, de quelque côté que nous abordions le sujet, la cinémathèque invite à une histoire permanente du cinéma. Celle-ci est partielle, mais nous en fournissons des éléments de lecture au spectateur. Nous lui permettons de se repérer dans ce vaste territoire qu'est l'histoire du cinéma.

Je voudrais m'attarder sur l'événement GUITRY, qui est assez exemplaire de ce que nous essayons d'impulser à la Cinémathèque. Au départ, il y a le 50e anniversaire de sa mort : un événement notable, mais qui est surtout un prétexte. Ce qui compte davantage, c'est que Sacha GUITRY me paraît être encore un enjeu pour la cinéphilie contemporaine. Certains cinéphiles réagissent mal au seul nom de GUITRY. Ça ne passe pas. Blocage symbolique. J'entends les mêmes réactions, comme de vieux réflexes ou préjugés : misogynie, collabo, daté, etc. Sacha GUITRY mérite mieux. Le projet est venu de deux personnes : Noëlle GIRET et Noël HERPE, qui m'ont proposé un projet d'exposer GUITRY. Principal atout : le fonds Sacha (et Lucien) GUITRY que détient la BnF. Logiquement, cette exposition aurait dû se tenir ici même, à la Bibliothèque François Mitterrand. Ou sur le site de la rue Richelieu, là où sont soigneusement gardées ces magnifiques archives. Le thème m'a plu d'emblée : « GUITRY et ses admirations ». Cet homme aura en effet été un grand admirateur des artistes de son temps. J'ai appris énormément de choses en menant ce travail aux côtés de Noëlle GIRET et de Noël HERPE – travail sur lequel veillait Noëlle GUIBERT, que je remercie beaucoup. Jean-Noël JEANNENEY, alors président de la BnF, a été enthousiaste à l'idée d'une collaboration de nos deux institutions. Je l'en remercie. Les équipes de la BnF ont été amicales et parties prenantes de ce projet. Cela a vraiment été une expérience très forte pour nous. La Cinémathèque française éprouve le besoin de se « qualifier » sur un certain nombre d'initiatives, de métiers et de projets. Les expositions temporaires en font partie. Le fait de travailler en partenariat avec la BnF nous donnait une certaine assurance. Cela a contribué à « qualifier » la Cinémathèque en termes de capacité à créer un événement autour du fonds GUITRY. Cela impliquait de mettre en commun nos moyens, nos idées, nos énergies, pour créer une intelligence propre au projet. Je remercie les équipes, animées par les deux commissaires et le scénographe, Massimo QUENDOLO, qui a fait un travail original de mise en espace de ce fonds de la BnF.

Au départ, le projet tenait en un feuillet. Ensuite, il a fallu se mettre au travail, pour donner forme à cette exposition. Les équipes se mettent en place, les compétences des uns et des autres entrent au service du projet.

Première chance : avoir accès au fonds détenu par la BnF. Donc : nécessité de nouer un partenariat entre deux institutions. Il fallait pour cela que la BnF accepte que cette exposition se tienne rue de Bercy, et non ici. Bien que nous ne nous le soyons jamais dit, j'y vois une raison qui me paraît crédible, plausible : la modernité de GUITRY passe *d'abord* par le cinéma. C'est par ses films que son œuvre est actuelle, visible ou audible. Davantage que par son théâtre. Ce qui fait que GUITRY n'est pas académique, ce sont ses films. C'est par le cinéma qu'il apparaît comme un enjeu actuel, comme faisant pleinement partie de notre espace artistique. Curieusement, cela apparaît moins dans son théâtre.

L'exploration de ce fonds permet de voir à quel point il a écrit, dessiné et collectionné. Ce fonds est extrêmement riche, les pièces très nombreuses.

Deuxième phase : demander un scénario aux commissaires. Connaître leurs intentions, savoir à l'avance ce qu'ils veulent montrer, exposer. Montrer c'est choisir, donc éliminer Pourquoi montrez-vous tel document plutôt que tel autre ? Dans quel espace et avec quelle volonté pédagogique ou de transmission d'une œuvre ? Étape décisive, car elle déclenche tout le processus.

Suite logique : établissement du budget de l'exposition, et recherche des œuvres : tableaux, sculptures, manuscrits, extraits de films, documents audiovisuels, etc. Autant d'éléments hétérogènes qui contribuent à la richesse et la diversité d'une exposition.

Après avoir choisi le scénographe (processus d'appel d'offre), mise en place une équipe de production. Une exposition représente plus d'un an de travail, son budget est celui d'un petit film de cinéma. Nécessité d'une coordination entre les métiers : la direction de production, la direction financière et juridique, qui a accompli un travail décisif pour identifier les ayants droit, formuler les demandes d'autorisations. Il était essentiel de gagner la confiance de Mme Jacqueline AUBART, ayant droit de Sacha Guitry. Elle est très contente aujourd'hui de cette exposition. Mais cela a nécessité de longues explications pour faire comprendre la logique culturelle d'une institution comme la nôtre, qui n'a rien à voir avec la cession de droits ou avec l'exploitation commerciale des œuvres. N'oublions pas que cinquante ans après sa mort, GUITRY génère encore des droits (surtout au théâtre).

La direction juridique et financière de la Cinémathèque a fait un important travail pour approcher les musées prêteurs, les collectionneurs privés et les ayants droit. Tout particulièrement les détenteurs de catalogues de droits : Gaumont, les éditions René Chateau, StudioCanal. Vincent VATRICAN a par exemple trouvé un document rare de Sacha GUITRY, dans les archives de la Principauté de Monaco. Nous avons fait en sorte que chaque institution s'y retrouve, joue le jeu avec nous, dans une logique d'exposition : celle d'une œuvre et d'une vie.

Puis, nous avons choisi un éditeur pour le catalogue : Gallimard. Travail en concertation, commande de textes sur GUITRY, illustrations, maquette. Volonté de couvrir tout l'espace couvert par cet artiste, tout à la fois auteur, acteur, dessinateur, collectionneur, cinéaste, homme de radio et de télévision.

Exposer GUITRY sans programmer ses films n'aurait pas eu de sens. Donc : programmation intégrale de son œuvre + les films dans lesquels il joue sans en être le metteur en scène + les *remakes*. Objectif : créer une offre cohérente autour de Sacha GUITRY.

Par ailleurs, conférences (dans le cadre du Collège de l'Histoire de l'art cinématographique), lectures de textes (par des acteurs), tables rondes (Guitry aujourd'hui), et des visites guidées destinées aux groupes et au milieu scolaire. Enfin, nous avons sollicité des partenaires pour qu'ils éditent enfin en DVD l'œuvre de GUITRY. La plupart de ses films n'étaient pas encore édités sur ce support. StudioCanal a tout de suite joué le jeu ; nous avons ainsi restauré ensemble *Donne-moi tes yeux* et *Ils étaient neuf célibataires*, auquel s'est ajouté *Toâ*. Le coffret de ces trois films vient d'être édité. Pour sa part, Gaumont vidéo, de même que René Chateau, ont entrepris l'édition des films dont ils ont les droits.

Les livres de Sacha Guitry et sur Sacha Guitry font aussi l'objet de rééditions. De même, nous avons également sollicité l'INA et Radio France, pour éditer un CD reprenant une série d'émissions de radio de Sacha GUITRY : *Et Versailles vous est conté...* Tout cela constitue une offre diverse, vivante, multiple, autour d'un personnage passionnant, dont nous contribuons à la redécouverte.

Pour conclure, je dirais que la recherche du mécénat, dont parlait Costa-Gavras il y a un instant, est évidemment décisive. Dans un projet comme celui-ci, une part relève du caprice : le choix subjectif d'exposer GUITRY. Vient ensuite la collaboration entre deux institutions dont les missions sont publiques : la BnF et la Cinémathèque française. Le financement public est donc nécessaire à la mise en œuvre d'une telle exposition. Mais le mécénat est absolument indispensable, et vient en quelque sorte « valider » ce choix culturel. Sans ce financement privé, cette opération ne pourrait avoir lieu. Nous avons reçu le soutien d'une banque : Neufilize OBC (à hauteur de cent mille euros).

En partant d'un « caprice », nous arrivons vite à une logique économique fondée sur l'échange et le don : une économie du partage. Que me donnes-tu pour ce que je te donne ? Que me montres-tu, qui me permet à mon tour de me montrer ? Quelle visibilité me proposes-tu, à travers tel projet culturel ou artistique ? Quel est mon intérêt dans ce type de projet, en termes d'image vis-à-vis de ma clientèle ? Au départ, il y a une envie ou une intuition. Et bien sûr le désir de valoriser un fonds. Ensuite, il faut se mettre au travail.

Pour conclure, j'aimerais redire à quel point un lieu comme la Cinémathèque française permet ce mélange, visible et invisible, entre l'offre et la demande. Cette dernière est très importante, et occupera une place de plus en plus importante. Ce qui aura des répercussions dans l'organisation de nos équipes. Il s'agit d'accorder nos capacités avec des métiers et des compétences : travail de documentation sur les fonds, mise en ligne, anticipation des demandes des publics et de proposition de l'offre à travers des projets. Dans nos murs, et hors les murs.